

U N I V E R S I D A D E D E É V O R A

**LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA
EM PORTUGAL**

**CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

JORGE MANUEL ALVES DE FARIA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ CARLOS DAS DORES ZORRINHO

“Esta tese não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”

ÉVORA – 2005

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA
EM PORTUGAL

CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

JORGE MANUEL ALVES DE FARIA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ CARLOS DAS DORES ZORRINHO



166 319

“Esta tese não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”

ÉVORA – 2005

RESUMO

Este estudo analisa as competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa e da sua influência sobre o desempenho dessas organizações. O conhecimento acerca da influência de atributos específicos, sobre essas mesmas competências e sobre o desempenho das organizações da administração pública portuguesa, é igualmente alvo de análise.

A população alvo da presente investigação, é constituída pela totalidade dos dirigentes da administração directa do Estado Português.

No âmbito do estudo, foi desenvolvido um modelo de competências no domínio da liderança e gestão e, elaborado um questionário, enviado por via postal, para 520 dirigentes do universo em estudo. A taxa de respostas aceites foi de 29,2%.

Os dados obtidos, permitem concluir pela possibilidade de construir uma medida adequada da variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*» e, que a existência de diferentes desempenhos organizacionais, está associado a diferentes padrões de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa.

Os resultados da regressão linear múltipla confirmaram, a existência da influência das variáveis de competências e contextuais sobre o desempenho organizacional, seja qual for a variável de desempenho considerada. O nível da variabilidade do desempenho organizacional, explicado pelas variáveis de competências e contextuais, varia entre 40,4% e 18,6%, conforme a variável de desempenho usada.

A investigação permite concluir, que algumas variáveis e atributos exercem uma influência mais importantes que outras. Esta influência, varia igualmente, conforme a variável usada para medir o desempenho.

Os resultados são consistentes com os obtidos noutros estudos, que concluem que a liderança nas organizações públicas, tal como em qualquer outro sector, assume uma importância nuclear e distintiva do desempenho das organizações públicas, ainda que a natureza destas, possa potenciar ou limitar os seus efeitos.

ABSTRACT

This study analyses the competence in the field of leadership and management of high-level managers in Public Administration, and their influence on the performance of organisations. Knowledge of this influence on specific attributes as well as abilities and performance of Portuguese administrative organisations is also an aim of this analysis.

The target population of the present study is made up of all high level managers working for direct administration of the State.

In order to support the study, a model of competence was developed to explain the characteristics or attributes of leadership and management. To collect information, a questionnaire was sent to a total of 520 high level managers. 156 were received from which 152 were considered valid representing a rate of 29.2%.

The results obtained allow the conclusion that it is possible to develop an adequate measure of the variable «*Competence in management and leadership*» and that to different performances there are always different standards of competence of leadership and management of high-level management Public Administration.

The results of linear regression confirm the influence of the variable competence and context over the performance of the organisation, whatever variable performance is used. The levels of connection found were highly significant and vary between 63.6% and 43.1%, according to the model used.

The level of variability of the performance of the organisation, explained by the variable competence and context varies between 40.4% and 18.6%, depending on the variable performance used.

The result of this study allows the conclusion that the influence of some attributes and variables is not equal. It varies according to the type of variable used to measure the performance.

The results of the study are generally consistent with other studies, which conclude that leadership in public organisations, as well as any other sector, is relevant and has a central and distinctive role on the performance of public organisations. However, its nature may emphasise or limit its effects.

AGRADECIMENTOS

Na elaboração desta tese, tive o privilégio, de contar permanentemente com o apoio, orientação dialogante e disponibilidade do senhor Professor Doutor Carlos Zorrinho, cuja orientação científica, sugestões e críticas, constituíram fontes de reflexão fundamentais para dar corpo a este trabalho. O meu muito obrigado.

Gostaria igualmente, de expressar o meu reconhecimento pela confiança, que em todos os momentos, mostrou na minha capacidade de concluir com êxito o trabalho que nos tínhamos proposto.

Quero também expressar os meus agradecimentos:

A todos os dirigentes da Administração Pública Portuguesa que responderam ao inquérito questionário «MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO», que apesar da sua extensão, decidiram participar nesta investigação e dessa forma, prestaram um contributo fundamental para a sua realização.

À Universidade de Évora, em especial ao Conselho Científico da Área Departamental de Ciências Económicas e Empresariais, que aceitaram e acolheram esta investigação.

À Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Santarém pelo apoio institucional prestado.

Aos colegas da ESGS, em especial da área científica de Administração Empresarial e Pública, pela enriquecedora troca de opiniões e encorajamento que contribuíram para manter o rumo e o objectivo.

Aos meus amigos que directamente ou indirectamente contribuíram com a sua amizade para a realização deste trabalho.

Por último gostaria de dedicar este trabalho à minha família, em especial aos meus filhos, Diogo e Jorge.

O projecto de tese de Doutoramento teve financiamento aprovado no âmbito do concurso público n.º 2/5.3/PRODEP/2001.

ÍNDICE

	Página
Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice Geral	v
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xii
Índice de Gráficos	xiii
Lista de Abreviaturas	xiv
I CAPÍTULO - INTRODUÇÃO E OBJECTO DO ESTUDO.....	1
I. 1 Introdução.....	1
I. 2 Caracterização do projecto.....	4
I. 3 Objectivos e hipóteses de investigação.....	6
I. 4 Metodologia.....	7
I. 5 Concretização do projecto.....	9
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA	
II CAPÍTULO - REVISÃO DE LITERATURA DE LIDERANÇA	14
II. 1 Introdução.....	14
II. 2 Definição de liderança.....	15
II. 3 Modelos de abordagem da liderança.....	19
II. 3.1 As abordagens das características do líder.....	20
II. 3.1.1 Abordagem dos traços.....	20
II. 3.1.2 Abordagens comportamentais.....	23
II. 3.1.3 A inteligência emocional e a liderança.....	28
II. 3.2 Abordagens contingenciais.....	31
II. 3.2.1 Modelo de Fiedler.....	32
II. 3.2.2 Teoria situacional de Hersey e Blanchard.....	34
II. 3.2.3 Teoria do caminho - objectivo (Robert House).....	36
II. 3.2.4 A teoria dos substitutos da liderança.....	38
II. 3.2.5 A teoria das ligações múltiplas.....	40
II. 3.3 Resumo geral das abordagens tradicionais.....	42
II. 4 As abordagens transformacionais.....	43
II. 4.1 O modelo de liderança carismática de Conger e Kanungo.....	46
II. 4.2 O modelo de liderança transformacional.....	49
II. 4.3 Liderança carismática <i>versus</i> transformacional.....	53
II. 4.4 Atributos pessoais do líder carismático.....	56
II. 4.5 O comportamento carismático e transformacional.....	57
II. 5 Conclusão.....	60
III CAPÍTULO - LIDERES E GESTORES	64
III. 1 Introdução.....	64
III. 2 Liderança e gestão. A evolução conceptual.....	65
III. 3 Distinguindo liderança de gestão.....	67
III. 4 Conclusão.....	69

IV CAPÍTULO - LIDERANÇA NO SECTOR PÚBLICO	71
IV. 1 Introdução.....	71
IV. 2 A importância da liderança no sector público	72
IV. 3 A liderança do sector público na investigação e na teoria da liderança	73
IV. 4 A especificidade do sector público.....	77
IV. 5 Conclusão	79
V CAPÍTULO - MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA.....	81
V. 1 Introdução.....	81
V. 2 Habilidades e competências de liderança	81
V. 3 O que são competências	84
V. 4 A importância das competências	87
V. 5 Modelos de competências e liderança	88
V. 6 Estruturas de competências de liderança e de gestão	90
V. 6.1 Austrália - <i>SELC</i>	94
V. 6.2 Nova Zelândia - <i>CEC</i>	95
V. 6.3 Estruturas genéricas.....	100
V. 6.3.1 O modelo genérico de eficácia da gestão e da liderança	100
V. 6.3.2 O modelo <i>CEML</i>	101
V. 6.3.3 Modelos de excelência.....	102
V.6.3.3.1 O modelo Malcolm Baldrige	103
V.6.3.3.2 O modelo <i>EFQM</i>	104
V.6.3.3.3 O modelo <i>Speyer</i>	106
V.6.3.3.4 A estrutura comum de avaliação (<i>CAF</i>)	107
V. 7 Conclusão	110
PARTE II - OS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA OCDE E EM PORTUGAL	
VI CAPÍTULO –DIRIGENTES PÚBLICOS – TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS.....	113
VI. 1 Introdução.....	113
VI. 2 Os dirigentes públicos nos países da OCDE	115
VI. 3 Os dirigentes públicos no Reino Unido.....	121
VI. 3.1 Enquadramento.....	121
VI. 3.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos no Reino Unido ...	121
VI. 3.3 Estratégias de desenvolvimento das capacidades de liderança	123
VI. 3.4 A definição de novas competências de direcção	126
VI. 3.5 Fortalecendo a liderança no sector público	129
VI. 3.6 Conclusão	131
VI. 4 Os dirigentes públicos nos Estados Unidos.....	132
VI. 4.1 Enquadramento.....	132
VI. 4.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos.....	132
VI. 4.3 Desenvolvimento das capacidades de liderança.....	135
VI. 4.4 A definição de competências de direcção.....	136
VI. 4.5 Conclusão	138
VI. 5 Os dirigentes públicos no Canadá	139
VI. 5.1 Enquadramento.....	139
VI. 5.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos no Canadá.....	139
VI. 5.3 O reforço da capacidade de liderança.....	143
VI. 5.4 Definição de competências.....	144

VI. 5.5	Conclusão	147
VI. 6	Os dirigentes públicos em França.....	147
VI. 6.1	Enquadramento.....	147
VI. 6.2	A gestão dos dirigentes da administração pública em França.....	148
VI. 6.3	O desenvolvimento de competências de gestão	150
VI. 6.4	Conclusão	151
VI. 7	Conclusão do capítulo	152
VII	CAPÍTULO - DIRIGENTES PÚBLICOS EM PORTUGAL.....	155
VII. 1	Introdução.....	155
VII. 2	Breve enquadramento da função dirigente	155
VII. 3	Lei 2/2004.....	158
VII. 3.1	Enquadramento geral.....	158
VII. 3.2	Recrutamento e provimento	160
VII. 3.3	Sistemas de remuneração.....	162
VII. 3.4	Formação e desenvolvimento	162
VII. 3.5	Avaliação do desempenho.....	163
VII. 3.6	Proposta de revisão da Lei 2/2004.....	163
VII. 4	Uma visão do cargo de dirigente público	164
VII. 5	Síntese dos dirigentes da administração pública	167
VII. 6	Conclusão	168
 PARTE III - AS HIPÓTESES, O MODELO E A METODOLOGIA DE PESQUISA		
VIII	CAPÍTULO - CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO	170
VIII. 1	Evolução da teoria da liderança.....	170
VIII. 2	Líderes e gestores	173
VIII. 3	Liderança no sector público.....	174
VIII. 4	Competências e estruturas de liderança.....	176
IX	CAPÍTULO - AS HIPÓTESES E O MODELO ANALÍTICO	178
IX. 1	Introdução.....	178
IX. 2	Objectivos e Hipóteses	178
IX. 2.1	Objectivos.....	179
IX. 2.2	Hipótese geral.....	180
IX. 2.3	Hipóteses operacionais	181
IX. 3	Contexto do projecto	184
IX. 4	A ferramenta conceptual.....	187
IX. 5	Os atributos do modelo.....	191
IX. 5.1	As competências no domínio da liderança e gestão	191
IX. 5.2	Condições contextuais	198
IX. 5.3	Variáveis de desempenho organizacional.....	200
IX. 6	Conclusão	202
X	CAPÍTULO - O MÉTODO DE PESQUISA	204
X. 1	Introdução.....	204
X. 2	Definição do universo.....	204
X. 3	A definição de uma amostra representativa.....	206
X. 4	Desenvolvimento do inquérito questionário.....	211
X. 5	As variáveis da investigação - Escalas de medida.....	217

X. 5.1	Variáveis de competências no domínio da liderança e gestão	217
X. 5.2	Variáveis contextuais.....	221
X. 5.3	Variáveis de desempenho organizacional.....	222
X. 6	Análise de dados.....	223
X. 6.1	Análise factorial.....	223
X. 6.1.1	Passos da análise factorial	224
X. 6.2	A regressão linear múltipla (MRLM).....	226
X. 6.3	Análise de <i>Clusters</i>	228
X. 6.4	Técnicas para avaliar a diferença entre grupos.....	228
X. 7	Conclusão	229

PARTE IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

XI	CAPÍTULO - ANÁLISE DOS RESULTADOS	232
XI. 1	Introdução.....	232
XI. 2	Características da amostra	233
XI. 3	Políticas de desenvolvimento da liderança.....	239
XI. 3.1	Desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização.....	240
XI. 3.2	Mudança de comportamentos e impacto nos objectivos organizacionais	240
XI. 4	Análise da validade e consistência das variáveis modelo.....	241
XI. 4.1	Variáveis independentes	241
XI. 4.1.1	Análise da normalidade	241
XI. 4.1.2	Aplicação dos testes de KMO e de <i>Bartlett</i>	242
XI. 4.1.3	Análise factorial pelo método da máxima verosimilhança.....	242
XI. 4.1.4	Avaliação da consistência interna.....	243
XI. 4.1.5	Conclusão	243
XI. 4.2	Variáveis dependentes	245
XI. 4.2.1	Análise da normalidade	245
XI. 4.2.2	Aplicação dos testes de KMO e de <i>Bartlett</i>	245
XI. 4.2.3	Análise factorial pelo método da máxima verosimilhança.....	246
XI. 4.2.4	Avaliação da consistência interna.....	246
XI. 4.2.5	Conclusão	247
XI. 5	Estudo das hipóteses.....	247
XI. 5.1	Resultados sobre a hipótese 1	248
XI. 5.2	Resultados sobre a hipótese 2.....	251
XI. 5.3	Resultados sobre a hipótese 3.....	253
XI. 5.4	Resultados sobre a hipótese 4.....	255
XI. 5.4.1	MRML - Os modelos de base.....	256
XI.5.4.1.1	Resultados para a variável « <i>Realização dos objectivos organizacionais</i> »	256
XI.5.4.1.2	Resultados para a variável « <i>Desempenho financeiro</i> ».....	258
XI.5.4.1.3	Resultados para a variável « <i>REGRE DO Factor 1</i> ».....	260
XI.5.4.1.4	Resultados para a variável « <i>REGRE DO Factor 2</i> ».....	261
XI. 5.4.2	MRML – Os melhores modelos	262
XI.5.4.2.1	O melhor modelo de regressão para a variável « <i>Realização dos objectivos organizacionais</i> »	262
XI.5.4.2.2	O melhor modelo de regressão para a variável « <i>Desempenho financeiro</i> »	264

XI.5.4.2.3	O melhor modelo de regressão para a variável « <i>REGRE DO Factor 1</i> »	265
XI. 5.5	Resultados sobre a hipótese 5	266
XI. 5.5.1	Influência da origem profissional no nível de competências	267
XI. 5.5.2	Influência da origem profissional no nível de desempenho organizacional.....	268
XI. 5.6	Resultados sobre a hipótese 6.....	269
XI. 5.6.1	Influência da antiguidade no cargo no nível de competências	269
XI. 5.6.2	Influência da antiguidade no cargo no nível de desempenho organizacional.....	270
XI. 5.7	Resultados sobre a hipótese 7.....	271
XI. 5.8	Resultados sobre a hipótese 8.....	272
XI. 5.8.1	Influência da existência de políticas de desenvolvimento da liderança no nível de competências	273
XI. 5.8.2	Influência da existência de políticas de desenvolvimento da liderança no nível de desempenho organizacional	273
XI. 5.9	Resultados sobre a hipótese 9.....	274
XI. 5.9.1	Influência da existência de factores substitutos da liderança no nível de competências.....	275
XI. 5.9.2	Influência da existência de factores substitutos da liderança no nível de desempenho organizacional.....	276
XI. 6	Conclusão	277
XII	CAPÍTULO - CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	281
XII. 1	Introdução.....	281
XII. 2	Resultados obtidos.....	282
XII. 3	Discussão dos resultados	288
XII. 4	Implicações para o sistema de gestão dos dirigentes.....	291
XII. 5	Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.....	292
XII. 6	Conclusão	294
BIBLIOGRAFIA		296
ANEXOS		311
Anexos Capítulo X		311
Anexo X. 1 - Carta de apresentação, de insistência e questionário enviado		311
Anexos Capítulo XI.....		326
Anexo XI.1 Caracterização da amostra		327
Anexo XI.2 Desenvolvimento da liderança.....		330
Anexo XI.3. Validade e consistência das variáveis.....		333
Anexo XI.3.1. « <i>Pensamento Estratégico</i> » (Pe).....		333
Anexo XI.3.2. « <i>Sentido de direcção e cultura</i> » (Sdc).....		334
Anexo XI.3.3. « <i>Gerir e conduzir pessoas</i> » (Gcp).....		335
Anexo XI.3.4. « <i>Autogestão</i> » (Ag).....		336
Anexo XI.3.5. « <i>Gerir relacionamentos e parcerias</i> » (Grp).....		337
Anexo XI.3.6. « <i>Gerir actividades e recursos</i> » (Gar)		338
Anexo XI.3.7. « <i>Dirigido para os resultados</i> » (Dres)		339
Anexo XI.3.8. « <i>Conhecimentos do negócio</i> » (Cneg).....		340

Anexo XI.3.9. « <i>Realização dos objectivos organizacionais</i> » (RealObj).....	341
Anexo XI.3.10. « <i>Desempenho financeiro</i> » (DesFin).....	342
Anexo XI.4 - Resultados sobre a hipótese 1.....	343
Anexo XI.5 - Resultados sobre a hipótese 2.....	345
Anexo XI.6 - Resultados sobre a hipótese 3.....	346
Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4.....	347
Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão.....	347
Anexo XI.7.1.1 – Modelo 1 « <i>Realização dos objectivos organizacionais</i> ».	347
Anexo XI.7.1.2 – Modelo 2 « <i>Desempenho financeiro</i> ».....	348
Anexo XI.7.1.3 – Modelo 3 « <i>REGR - DO Factor 1</i> ».....	349
Anexo XI.7.1.4 – Modelo 4 « <i>REGR - DO Factor 2</i> ».....	350
Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos.....	351
Anexo XI.7.2.1 – Modelo 1 « <i>Realização dos objectivos organizacionais</i> ».	351
Anexo XI.7.2.2 – Modelo 2 « <i>Desempenho financeiro</i> ».....	352
Anexo XI.7.2.3 – Modelo 3 « <i>REGR - DO Factor 1</i> ».....	353
Anexo XI.8 - Resultados sobre a hipótese 5.....	354
Anexo XI.9 - Resultados sobre a hipótese 6.....	355
Anexo XI.9.1 – Antiguidade no cargo – 2 grupos.....	355
Anexo XI.9.2 – Antiguidade no cargo – 3 grupos.....	357
Anexo XI.10 - Resultados sobre a hipótese 8.....	358
Anexo XI.11 - Resultados sobre a hipótese 9.....	360

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
<i>Capítulo II</i>		
Figura II. 1	Traços mais relevantes para a eficácia dos líderes	22
Figura II. 2	Classificação hierárquica do comportamento do líder	27
Figura II. 3	Substitutos e neutralizadores específicos para as lideranças de relacionamento e instrumental	39
Figura II. 4	Relações causais no modelo de ligações múltiplas	41
Figura II. 5	Atributos que diferenciam os líderes não carismáticos dos carismáticos	48
Figura II. 6	Factores de liderança	52
<i>Capítulo III</i>		
Figura III. 1	Distinguindo Liderança de gestão	68
<i>Capítulo V</i>		
Figura V. 1	Factores críticos de sucesso das liderança na APS/SELC	94
Figura V. 2	Modelo de competências dos CE do NZPS	96
Figura V. 3	Perfil de capacidade de liderança (<i>LCP</i>)	98
Figura V. 4	Modelo genérico de eficácia da gestão e da liderança	100
Figura V. 5	Estrutura da CAF	108
<i>Capítulo VI</i>		
Figura VI. 1	Grelha de competências do <i>Senior Civil Service</i> (SCS)	127
Figura VI. 2	Competências e comportamentos eficazes do <i>Senior Civil Service</i> (SCS)	128
Figura VI. 3	<i>Executive Core Qualifications</i> (ECQ)	137
Figura VI. 4	Competências de liderança – Quadros superiores	145
Figura VI. 5	Quadro resumo comparativo das categorias de competências	154
<i>Capítulo IX</i>		
Figura IX. 1	Diagrama explicativo da pesquisa	180
Figura IX. 2	Diagrama do modelo de pesquisa	190
<i>Capítulo X</i>		
Figura X. 1	Variáveis de competências e itens de medida associados	219/20
Figura X. 2	Variáveis de desempenho organizacional e itens de medida associados	222

ÍNDICE DE QUADROS

		Página
<i>Capítulo VI</i>		
Quadro VI. 1	IDH e a avaliação da governação	119
<i>Capítulo VII</i>		
Quadro VII. 1	Mapa síntese de dirigentes em 31.12.2003	167
<i>Capítulo X</i>		
Quadro X. 1	Dirigentes da Administração Central Directa	205
Quadro X. 2	Dirigentes por nível de cargos	206
Quadro X. 3	Estrutura da amostra	209
Quadro X. 4	Comparação da amostra com o universo	210
<i>Capítulo XI</i>		
Quadro XI. 1	Dirigentes por cargos e por antiguidades	236
Quadro XI. 2	<i>Clusters</i> de competências	252
Quadro XI. 3	Comparação de médias de desempenho entre <i>clusters</i>	253
Quadro XI. 4	Teste <i>Bonferroni</i>	254
Quadro XI. 5	Modelo 1 de regressão para «Realização dos objectivos organizacionais»	257
Quadro XI. 6	Modelo 2 de regressão para o «Desempenho financeiro»	259
Quadro XI. 7	Modelo 3 de regressão para o «REGR – DO Factor 1»	261
Quadro XI. 8	Modelo 4 de regressão para o «REGR – DO Factor 2»	262
Quadro XI. 9	Melhor modelo para «Realização dos objectivos organizacionais»	263
Quadro XI. 10	Melhor modelo para «Desempenho financeiro»	265
Quadro XI. 11	Melhor modelo para «REGRE DO Factor 1»	266
Quadro XI. 12	Dirigentes por segmento de competências de acordo com a categoria de origem	267
Quadro XI. 13	Dirigentes por segmento de competências de acordo com a antiguidade no cargo	270
Quadro XI. 14	Dirigentes por segmento de competências de acordo a existência ou não de planos de desenvolvimento da liderança	273
Quadro XI. 15	Dirigentes por segmento de competências de acordo o nível dos factores substitutos	275

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
<i>Capítulo X</i>	
Gráfico X. 1	Peso relativo de cada secção do questionário 216
<i>Capítulo XI</i>	
Gráfico XI. 1	Dirigentes por tipo de cargo 233
Gráfico XI. 2	Dirigentes por origem 234
Gráfico XI. 3	Dirigentes por categoria de origem 234
Gráfico XI. 4	Dirigentes por antiguidade no cargo 235
Gráfico XI. 5	Antiguidade dos dirigentes na Administração Pública 236
Gráfico XI. 6	Dirigentes por idades 237
Gráfico XI. 7	Dirigentes por idades e por cargos 238
Gráfico XI. 8	Dirigentes por idades e por sexos 239

LISTA DE ABREVIATURAS

APS	<i>Australian Public Service</i>
CE	<i>Chief Executive</i>
CEC	<i>Chief Executive's Competencies</i>
CCMD-CCG	<i>Canadian Centre for Management Development – Centre Canadien de Gestion</i>
CEML	<i>Council for Excellence in Management and Leadership</i>
ECQ	<i>Executive Core Qualifications</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EG	<i>Executive Group</i>
ENA	<i>École National D'Administration</i>
GPP	<i>Government Performance Project</i>
IDH	<i>Índice de desenvolvimento humano</i>
LCP	<i>The Leadership Capability Profile</i>
NZ	<i>New Zealand</i>
NZPS	<i>New Zealand Public Service</i>
OCDE	<i>Organisation de Coopération et Développement Économiques</i>
OPM	<i>Office Personnel Management</i>
PSC-CFP	<i>Public Service Commission of Canada – Commission de la fonction publique du Canada</i>
PNUD	<i>Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento</i>
PUMA	<i>Public Management Service</i>
SCS	<i>Senior Civil Service</i>
SELC	<i>Senior Executive Leadership Capability</i>
SES	<i>Senior Executive Service</i>
UK	<i>United Kingdom</i>
USA	<i>United States of America</i>

I CAPÍTULO - INTRODUÇÃO E OBJECTO DO ESTUDO

I.1 Introdução

A necessidade de uma Administração Pública capacitada para enfrentar o novo marco económico e social tem vindo a ser evidenciada como um dos grandes desafios que as sociedades desenvolvidas têm de enfrentar nas próximas décadas (OCDE/PUMA, 2003; OCDE, 2001; 1995). Na realidade, parece óbvio que o quadro económico e social está em mudança (Malone & Laubacher, 1999) e que evidencia, ao contrário de ajustamentos anteriores, um elevado grau de autonomia na sua evolução, pelo que o Estado, ou seja, a Administração Pública que tem sido o seu principal suporte, tem obrigatoriamente, de se ajustar, se quiser manter, ainda que com novas características, o seu papel de regulador.

A procura de novas formas de organizar e enquadrar a actividade do estado, tem constituído desde o início da década de 80, uma preocupação constante e tem estado presente na agenda política da maioria dos governos dos países da OCDE. Esta procura de novas formas organizativas e de enquadramento da actividade do estado, assenta em dois grupos teóricos fundamentais, de acordo com Rocha (2001:43-44), um conjunto dessas ideias teóricas, emana da teoria da escolha múltipla que põe ênfase na necessidade de restabelecer a primazia do governo representativo sobre a burocracia, enquanto que o segundo conjunto teórico, referido como managerialismo, insiste na necessidade de restabelecer a primazia dos princípios de gestão sobre a burocracia.

O *New Public Management* (NPM), porventura a expressão mais conhecida do pensamento managerialista, não pressupõe necessariamente o aparecimento de novas ideias, mas sobretudo a transferência para as organizações do sector público dos princípios e técnicas da gestão privada. A corrente menos liberal desta teoria, o

Reinventing Government (Gore, 1996) constitui uma referência e marca a reforma do papel do Estado nos Estados Unidos da América (Carapeto e Fonseca, 2005: 26).

Em resultado das experiências e desenvolvimentos que têm vindo a ser produzidas, a gestão pública começa a evidenciar, segundo Rocha (2001:181), uma nova orientação para o mercado, uma maior flexibilidade da administração e contrariamente aos pressupostos que informam o managerialismo, a administração pública politizou-se, no sentido de que, o gestor público passou a envolver-se na política, a administração tornou-se mais participativa, os serviços públicos tornaram-se mais consistentes e adoptaram-se métodos de gestão mais eficientes.

Ainda que a constatação, de que a melhoria do serviço público e da satisfação dos cidadãos utentes, constituam propósitos fundamentais num processo de reforma administrativa, a lógica da produtividade não deve levar à banalização e à desconsideração do papel social desempenhado pelo sector público, nem deixar de ter em conta, como refere Kickert (1999:99) a especificidade do relacionamento entre as organizações do sector público e o seu meio ambiente, ou mesmo as suas próprias características organizacionais. É nesta perspectiva, de que a gestão pública consiste num processo complexo de governação de redes de interesses e de múltiplos participantes, por vezes conflituais, que surge a governação como nova abordagem que pretende transformar o modelo gestor numa administração receptiva à cidadania (Bilhim, 2001).

Em Portugal, a questão da Administração Pública é apresentada como uma das questões cruciais para o desenvolvimento do país (XVII Governo Constitucional, 2005; XV Governo Constitucional, 2003; MEPAT, 1998) e a reforma da Administração é mesmo apresentada como uma das reformas estruturais (...) que urge realizar para alinhar o país em termos de competitividade (...), tanto com os seus parceiros da União Europeia como com os países desenvolvidos em geral ou até com as economias emergentes. De acordo com Porter (1994:83), as políticas públicas têm uma influência significativa nos determinantes da competitividade nacional, ainda que o papel do governo deva ser alterado dado que de acordo com este autor,

«o governo deve providenciar infra-estruturas que apoiem a inovação e o desenvolvimento por parte das empresas..., criar o ambiente certo, no qual as empresas possam competir e melhorar, ...e desafiar as empresas a inovarem e a progredirem» (Porter, 1994:124).

Esta necessidade de reforma e mudança da administração pública, é potenciada por factores exógenos, tais como o Pacto de Estabilidade, que ao condicionarem fortemente as margens de manobra em termos de despesa pública (déficit e dívida pública), limitam indirectamente a capacidade de intervenção do Estado e restringem, ao contrário do que acontecia no passado, as áreas em que este pode intervir, levando deste modo ao re equacionamento do seu papel e dimensão. Neste sentido, os poderes públicos necessitam de desenvolver uma capacidade contínua de adaptação, para fazer face às novas lógicas organizacionais.

No passado, mudança, significava no essencial, o desenvolvimento de processos pontuais e esporádicos de adaptação numa lógica de continuidade e de estabilidade, enquanto que actualmente, a mudança organizacional, deve ser encarada, como um processo contínuo, de desenvolvimento de capacidade intrínseca de adaptação a uma nova lógica organizacional, em que, a mudança constante das realidades, a necessidade crescente de flexibilidade, a ênfase nos cidadãos/clientes e nos resultados, fazem emergir novos critérios de competitividade e de padrões de produção e de organização.

Esta nova realidade, obriga a uma actuação constante na procura de novas respostas e, representa um novo mundo, em que os dirigentes terão um papel cada vez mais decisivo na prossecução dos objectivos da gestão, nomeadamente da gestão pública.

Ainda que na Europa e em especial em Portugal, não se possa falar na existência de um modelo de gestão dos recursos humanos coincidente entre os sectores público e privado, é no entanto, cada vez mais aceite a ideia, de que tomando em conta o quadro específico e as características ambientais, a tecnologia de gestão empresarial é em parte transferível para a gestão da coisa pública (Rocha, 1997:38). Naturalmente, nas organizações públicas, tal como nas organizações privadas, os quadros e os ambientes específicos implicam diversas restrições e opções, por determinadas técnicas, em detrimento de outras.

Independentemente destas opções, as capacidades de direcção e em especial de liderança, são hoje, percebidas como fundamentais para a prossecução dos objectivos de qualquer organização, independentemente da natureza privada ou pública do sector de actividade (Montgomery, 2003; Ingraham, 2001; OCDE, 2001; Kotter, 1988). Há no entanto diferenças substanciais ao nível operacional, porquanto a missão

dos dirigentes do sector privado é em geral mais simples, dado que as variáveis organizacionais envolvidas, são normalmente menos complexas e mais limitadas.

No sector público, a missão é bastante mais complexa, envolvendo um maior número de variáveis e de intervenientes, proporcionando uma maior exposição pública que em parte pode explicar a sua «*menor tendência para assumir riscos e serem inovadores e audazes*» (Brosnaham, 1999). O meio ambiente em que operam os dirigentes da administração pública, não facilita o desenvolvimento de competências e capacidades de direcção e em especial de liderança.

Acresce que os princípios da racionalidade económica, balizam e fornecem instrumentos de avaliação, da adequação dos desempenhos dos dirigentes do sector privado, o que não acontece no sector público, tornando também por isso o papel do dirigente da administração pública, mais difícil e complexo, se bem que do seu desempenho, resulte habitualmente, uma influência maior e mais marcante sobre a colectividade.

O dirigente da administração pública de acordo com Moon (2000), apresenta por comparação com o dirigente das organizações do sector privado, um maior nível de percepção do compromisso organizacional e a sua actuação é mais influenciada por factores de motivação intrínseca do que por factores motivação extrínseca¹.

Ainda que a missão do dirigente da administração pública, seja de um modo geral, mais complexa e o resultado do seu desempenho tenha, geralmente um maior impacto em termos de colectividade, do que o do sector privado, não se pode assumir a existência de um único tipo de dirigente público, já que de acordo com Rocha (2000), os modelos de gestão pública, diferem consoante os modelos de estado e, num mesmo modelo de estado coabitam diferentes tipos de dirigentes e ou gestores públicos.

I. 2 Caracterização do projecto

A existência de competências adequadas de liderança e gestão dos dirigentes, enquanto condição “*sine qua non*”, para que as organizações, independentemente da sua

¹ Os factores de motivação intrínseca estão associados à realização pessoal, enquanto que os factores extrínsecos estão relacionados com factores externos ao próprio indivíduo.

natureza, concretizem os seus projectos de mudança em momentos críticos da sua vida organizacional, constitui uma condição aceite de forma generalizada na literatura de gestão.

De uma forma geral, todos os modelos de gestão das pessoas admitem, seja implícita, seja explicitamente, que a existência de aptidões de liderança nos quadros com responsabilidade pela gestão das pessoas é essencial para que os objectivos do sistema de gestão de recursos humanos sejam concretizados. No entanto, as organizações, independentemente da sua natureza, desconhecem qual é o padrão de liderança dominante que caracteriza os dirigentes com responsabilidade efectiva pela gestão das pessoas e, desconhecem igualmente, quais as competências nucleares no domínio da liderança e gestão com importância e influência directa na obtenção dos resultados.

Este facto leva a que, no momento em que a organização tem necessidade de enfrentar um processo de mudança, se desconheça se as características das pessoas que devem conduzir a mudança (os chamados "agentes da mudança"), que são geralmente identificados com as pessoas com a responsabilidade pela gestão, correspondem ou não às exigidas pela natureza do processo.

Além disso, o desconhecimento do grau de aptidão que as pessoas com responsabilidade pela gestão dos processos de mudança possuem, representa uma limitação, à possibilidade de desenhar acções de formação/desenvolvimento dessas pessoas no sentido de as habilitar com as aptidões (*leadership skills*) necessárias.

É pois na sequência desta reflexão, que surge a presente investigação de natureza científica, dirigida ao conhecimento dos padrões de competências no domínio da liderança e gestão, dos dirigentes da administração pública em Portugal; à percepção da adequação dessas competências aos objectivos organizacionais e, do seu contributo para a eficácia das instituições da administração pública portuguesa.

Com esta investigação pretendemos igualmente contribuir de forma positiva para a consolidação de um corpo de conhecimentos teóricos e científicos, sobre a temática em estudo, que possa ser útil e contribuir para a melhoria da eficácia das organizações e em particular das organizações da administração pública portuguesa.

A presente investigação pode ter aplicação prática em vários domínios da gestão dos dirigentes da Administração Pública nomeadamente, ao permitir definir linhas para

as políticas de desenvolvimento, na área da formação e desenvolvimento; ao contribuir para estabelecer perfis de competências dos dirigentes, na área do recrutamento e selecção; além de permitir uma melhor definição dos níveis de intervenção das chefias nos processo de mudança organizacional.

I. 3 Objectivos e hipóteses de investigação

As preocupações subjacentes à presente investigação, estão corporizadas nos objectivos e nas hipóteses de investigação, que se encontram desenvolvidos na secção 2 do capítulo IX, da presente dissertação.

Em termos gerais, os objectivos foram definidos em torno da compreensão do padrão de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa e da sua influência sobre o desempenho dessas organizações.

O conhecimento acerca da influência de atributos específicos, como a origem profissional, a antiguidade no cargo, a existência de políticas de gestão da qualidade, de desenvolvimento da liderança ou mesmo da existência de factores substitutos da liderança, sobre os padrões de liderança e gestão e sobre o desempenho das organizações da administração pública portuguesa, constituem igualmente objectivos da presente investigação.

A hipótese geral que suporta as hipóteses operacionais, necessariamente associadas aos objectivos definidos, assenta na ideia de que os dirigentes da administração pública, tal como os das instituições de natureza não pública, desempenham um papel fundamental no modo como as suas organizações concretizam os objectivos e metas organizacionais e, no caso dos dirigentes públicos, a prossecução dos objectivos mais amplos do próprio Estado.

Esta importância do papel desempenhado pelos dirigentes públicos, na prossecução dos objectivos organizacionais, está associada às competências no domínio da liderança e gestão e, estas são influenciadas pelas características demográficas e organizacionais.

Como forma de sustentar os objectivos da presente investigação, as hipóteses operacionais foram explicitadas, em torno da definição de uma medida adequada das competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa, do conhecimento do padrão dessas competências, da sua influência sobre o desempenho organizacional e, da compreensão de quais as competências mais relacionadas com esse desempenho e com os objectivos da administração pública.

Foram igualmente definidas hipóteses operacionais, como forma de suportar a investigação e responder às questões associadas ao conhecimento da influência de atributos específicos, sobre as competências no domínio da liderança e gestão e sobre o desempenho das organizações da administração pública portuguesa.

I. 4 Metodologia

Como forma de apoiar o estudo das hipóteses formuladas, no âmbito deste estudo, foi desenvolvido um modelo de competências, explicativo das características ou atributos de liderança e de gestão, que procura combinar os aspectos específicos da estrutura das organizações públicas portuguesas, com o contributo das mais expressivas abordagens teóricas da liderança e do papel dos dirigentes nas organizações modernas e, com referência aos modelos desenvolvidos e validados noutros contextos de administração pública, nomeadamente ao nível do *SCS (UK)*, *OPM (USA)*, *PSC-CFP (Canadá)*, *APS (Austrália)* e *NZPS (Nova Zelândia)*.

Este modelo parte da premissa, concluída entre outros por (Montgomery, 2003), (Ingraham, 2001), (Shim *et al.*, 2001), (Grote, 2000), (Price WaterhouseCoopers, 2000), (Brosnahan, 1999), (Zussman and Jabes, 1989) e (Beth, 1998), de que existe uma clara ligação entre as competências no domínio da liderança e gestão, com o desempenho organizacional.

No modelo, as competências no domínio da liderança e gestão, são caracterizadas por um conjunto de características e atributos, que no presente estudo, estão agrupadas num total de oito variáveis compostas: *i) Pensamento estratégico (PE)*, *ii) Sentido de direcção e cultura (SDC)*, *iii) Gerir e conduzir pessoas (GCP)*, *iv) Autogestão (AG)*, *v) Gerir relacionamentos e parcerias (GRP)*, *vi) Gerir actividades e recursos (GAR)*, *vii) Dirigido para os resultados (DRES)* e, *viii) Conhecimentos do*

negócio (CNEG), que resultam da medição de um conjunto específico de itens incluídos no questionário desenvolvido.

O modelo inclui igualmente, enquanto variáveis independentes, um conjunto de características associadas ao contexto, assinaladas na literatura, entre outros, por (Antonakis *et al.*, 2003), (Bass *et al.*, 2003), (Villa *et al.*, 2003), (Yukl, 2002:221) e (Pawar e Eastman, 1997), pela influência que exercem nas competências evidenciadas pelos dirigentes no domínio da liderança e gestão, que no presente estudo, estão definidas e agrupadas com base em dois tipos de variáveis: (i) *Características demográficas*, e, (ii) *características organizacionais e dos subordinados*.

Face à inexistência de informação objectiva, que suportasse um conjunto de variáveis métricas para medir o desempenho das organizações, aplicável à totalidade da Administração Pública, foram definidas duas variáveis dependentes com esse objectivo, designadas por (i) *Realização dos objectivos organizacionais (REALOBJ)*, e, (ii) *Desempenho financeiro (DESFIN)*, a primeira tem como objectivo medir o grau de cumprimento dos objectivos globais e, a segunda, tem como objectivo medir o desempenho associado aos aspectos financeiros e orçamentais.

A metodologia seguida neste estudo, para recolher as informações sobre o padrão das competências no domínio de liderança e gestão, existente entre os dirigentes da administração pública, assenta num inquérito-questionário, desenvolvido a partir da revisão da literatura, realizado junto de uma amostra representativa, do universo constituído pela totalidade dos dirigentes da administração directa do Estado Português (titulares de cargos de direcção superior e de cargos de direcção intermédia), com excepção das Forças Armadas, forças militarizadas e dos serviços do Sistema de Informações da República Portuguesa 2.

O inquérito questionário designado de «MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO», utilizado na recolha de informação, apresenta um total de 116 questões e é composto por seis secções: (i) A - DADOS PESSOAIS; (ii) B – DADOS GERAIS; (iii) C - CARACTERÍSTICAS E APTIDÕES dos dirigentes da Administração Pública; (iv) D - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; (v) E - DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA; e, (vi) F – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS. Este questionário

2 De acordo com o artigo 2º da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro.

foi administrado por via postal, dirigido nominalmente para 520 dirigentes da administração central do Estado Português.

Como forma de testar as hipóteses formuladas, os dados recolhidos foram alvo de tratamento estatístico adequado. Para além do recurso às técnicas básicas da estatística descritiva, recorreremos a cinco grupos de técnicas de estatística multivariada: *i)* análise factorial, para avaliar e validar as variáveis latentes consideradas; *ii)* técnicas multivariadas de regressão linear múltipla (MRLM), que permitem analisar simultaneamente relações entre três ou mais variáveis, em que a variável dependente Y é função de mais que uma variável independente X; *iii)* A análise de *clusters* e análise discriminante para definir e validar grupos homogêneos de competências no domínio da liderança e gestão; e, *iv)* técnicas para testar a igualdade entre médias de grupos, nomeadamente o teste t e a ANOVA.

Por último, procurámos confrontar os dados recolhidos, com as formulações teóricas, no sentido de identificarmos ou não acções de desenvolvimento do pessoal dirigente da administração pública, que permitam aproximar o padrão de liderança existente, do padrão exigido pelos processos de mudança organizacional.

Para além das técnicas e instrumentos referidos, recorreremos à análise documental e à observação directa, como forma de complementar a nossa investigação teórica.

I. 5 Concretização do projecto

Tendo em conta os aspectos anteriormente referidos, o presente projecto é inovador dado que: (a) é a primeira vez que uma investigação deste tipo é realizada de forma sistemática em Portugal; (b) o método de investigação proposto, obedece a padrões de investigação internacionalmente aceites.

O projecto é ainda inovador, porque para além de representar a primeira tentativa para estudar, através de métodos adequados, o padrão das competências de liderança e gestão dos dirigentes da administração pública, é também a primeira vez que se irá tentar discutir a validade e aplicação desses padrões aos objectivos organizacionais da administração pública.

Este aspecto é tanto mais importante, quanto é conhecido, o facto de o actual quadro de gestão dos recursos humanos da administração pública, representar um dos principais factores de bloqueio de modernização da Administração e do desenvolvimento e implementação de processos de mudança e modernização administrativa, com conhecidas implicações no desenvolvimento do próprio país.

Este trabalho desenvolve-se em quatro partes. Na primeira parte, constituída pelos capítulos II, III, IV e V, procuramos definir o enquadramento teórico da problemática, com enfoque nas abordagens da liderança e de modelos de competências, por forma a enquadrar a temática em estudo das competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa.

No capítulo II da presente dissertação, faz-se a revisão da literatura sobre liderança que permita ajudar e contribuir para novos desenvolvimentos da liderança, com especial enfoque na administração pública e concluímos que as várias teorias apresentam um conjunto de reflexões importantes acerca das qualidades dos líderes bem sucedidos.

No capítulo III procuramos caracterizar e distinguir os quadros conceptuais subjacentes aos conceitos de líder e de gestor.

No capítulo IV analisa-se a especificidade da liderança no sector público e a importância que esta tem assumido na investigação e na própria formulação teórica.

No capítulo V procuramos precisar as definições de habilidades e competências, bem como a importância que assume para qualquer organização, a identificação e gestão das suas competências críticas de liderança e de gestão. Procuramos igualmente demonstrar a importância e utilidade das estruturas de competências de liderança, enquanto instrumento de gestão.

Na segunda parte, constituída pelos capítulos VI e VII, procuramos caracterizar a problemática dos dirigentes da administração pública dos países da OCDE, nomeadamente quanto à sua gestão e desenvolvimento, especialmente no que respeita ao desenvolvimento das competências no domínio da liderança e gestão.

No capítulo VI procuramos descrever de forma geral o modo de gerir os dirigentes públicos nos diversos países da OCDE e de forma um pouco mais aprofundada a situação específica de um grupo de países, Reino Unido (UK), Estados Unidos da América (USA), Canadá e França, com especial enfoque, na compreensão da

dimensão, da estrutura, dos sistemas e das estratégias de gestão dos dirigentes da administração pública e em especial do desenvolvimento da liderança.

No capítulo VII procuramos analisar a gestão e enquadramento dos dirigentes da administração pública em Portugal, que no essencial, tem sido suportada, na definição do estatuto jurídico, mais do que na definição de políticas e instrumentos de gestão dirigidos para este importante grupo de profissionais, de cuja actuação, depende a eficácia do funcionamento da máquina administrativa e o sucesso da governação pública.

Na terceira parte, constituída pelos capítulos VIII, IX e X, procuramos sintetizar os contributos teóricos relevantes, estabelecer os objectivos, as hipóteses e o modelo de investigação e, a metodologia de análise dos dados recolhidos.

No capítulo VIII procuramos relevar e sintetizar os contributos teóricos relevantes em resultado da revisão da literatura efectuada.

O capítulo IX estabelece os objectivos, as hipóteses gerais e operacionais subjacentes à presente investigação e, procuramos caracterizar o contexto da questão alvo de estudo, bem como, o modelo e os respectivos atributos, para suportar a nossa investigação. Neste capítulo, procuramos igualmente estabelecer as proposições sobre as inter-relações entre o sistema de liderança e de gestão, com o ambiente contextual da administração pública portuguesa e o seu desempenho organizacional.

O capítulo X, descreve o processo de definição do universo e da selecção da amostra dos casos participantes no estudo, as razões da escolha e respectivos critérios; descreve a elaboração e as características do inquérito questionário «*Modelos de Competências no Domínio da Liderança e Gestão*», que serviu de suporte à recolha de informações sobre as competências no domínio de liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa e do desempenho dessas organizações. Referem-se igualmente as escalas de medida associadas às variáveis de investigação e as técnicas estatísticas utilizadas no processo global de análise.

Na quarta parte, constituída pelos capítulos XI e XII, procuramos através de uma análise empírica, conhecer o padrão actual das competências no domínio da liderança e gestão, e testar a validade das hipóteses científicas formuladas, procurando igualmente concluir pelos padrões de competências no domínio da liderança e gestão, mais adequados aos objectivos organizacionais da administração pública.

No capítulo XI procuramos resumir e caracterizar os dados obtidos a partir do inquérito questionário aplicado. Procuramos igualmente analisar os resultados e descrever as conclusões obtidas no que respeita ao teste das hipóteses bem como as suas implicações para o sistema de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa.

No capítulo XII apresenta as conclusões finais do estudo e apresenta sugestões para futuras investigações e descreve algumas das limitações associados ao presente trabalho.

PARTE I

REVISÃO DE LITERATURA

II CAPÍTULO - REVISÃO DE LITERATURA DE LIDERANÇA

II.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre liderança que permita ajudar e contribuir para novos desenvolvimentos da liderança, com especial enfoque na administração pública.

Cada uma das teorias apresenta um conjunto de reflexões importantes acerca das qualidades dos líderes bem sucedidos.

Nas últimas décadas houve um claro desvio do foco inicial sobre as características genéricas e comportamentos individuais para o reconhecimento da importância da capacidade de resposta a diferentes situações e contextos e ao papel dos líderes em relação aos seguidores.

O estudo do fenómeno da liderança e dos líderes tem constituído uma preocupação constante desde praticamente os primórdios da civilização moderna. O fenómeno da liderança é um fenómeno universal, quer nos humanos, quer em muitas outras espécies animais (Bass, 1990:4). Apesar desta universalidade e preocupação antiga, quando nos embrenhamos na literatura sobre liderança ou mesmo, sobre a literatura específica acerca de liderança organizacional, constatamos que *«há infinitas definições, inúmeros artigos e um nunca acabar de polémicas»* (Kets de Vries, 1998:97). Este autor recorre mesmo a uma imagem forte para descrever esta complexidade de abordagens e não conformidade de achados, quando compara a leitura dos trabalhos publicados sobre liderança com a consulta da lista telefónica de Paris, tentando lê-la em chinês.

A grande quantidade de artigos, polémicas e até mesmo de definições, resulta não só da complexidade da temática, porquanto ainda hoje não é fácil, nem existe consenso alargado acerca da delimitação do campo de análise ou da influência dos líderes e do respectivo fenómeno, mas sobretudo evidencia a importância dos líderes e da liderança, aspecto que parece reunir um claro e alargado consenso da investigação produzida (e.g., Bass, 1990; Yukl, 2002). No entanto, apesar da quantidade e da ambiguidade da literatura produzida e de muito permanecer por aprender, parece haver algum consenso, de que nas últimas duas décadas se fizeram substanciais progressos na aprendizagem da liderança (Yukl, 2002:440).

Perceber contudo, o que determina a eficácia da liderança, tem constituído o objecto de inúmeras pesquisas e investigações: De acordo com Yukl (2002:2-3), podem-se considerar três tipos de variáveis relevantes para a compreensão da eficácia da liderança: (i) as variáveis associadas às características dos líderes (e. g., traços, habilidades, comportamentos, natureza do poder); (ii) dos seguidores (e. g., necessidades, valores, habilidades, experiências, confiança no líder); (iii) e características da situação (e. g., tipo de organização, estrutura e complexidade das tarefas, incerteza ambiental).

Estes três tipos de variáveis parecem poder explicar os aspectos da situação que determinam as aptidões necessárias para que um líder influencie os seguidores e atinja os objectivos do grupo ou da organização.

II. 2 Definição de liderança

De acordo com Bass (1990), a definição de liderança depende do próprio propósito associado à tentativa da definição e por isso apresenta um amplo leque de possibilidades pois tanto pode ser vista como: (i) um processo de grupo; (ii) um atributo de personalidade; (iii) a arte de induzir a complacência; (iv) um exercício de influência; (v) um tipo de acto ou comportamento particular; (vi) uma forma de persuasão; (vii) uma relação de poder; (viii) um instrumento para alcançar objectivos; (ix) o resultado de uma interacção; (x) um papel diferenciado; ou (xi) iniciação de uma estrutura.

Uma definição mais abrangente pode incluir vários destes aspectos, enquanto que uma definição mais restrita abarcará um ou um número reduzido de aspectos.

Podemos contudo afirmar que o conceito adquirido de liderança associa os vários aspectos referenciados, pois é um processo, que envolve mais que uma pessoa, suscita, através de influência e/ou coordenação, comportamentos determinados noutras pessoas, tem um objectivo e emerge quando é possível combinar a existência de determinados comportamentos e situações contextuais.

Para Hersey e Blanchard (1986:4), a liderança é tida como um processo de influência que ocorre sempre que *«alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade.»* Aplicando este conceito amplo ao mundo organizacional podemos concluir que liderança é essencialmente, como refere Bartol e Martin (1994:408) um *«processo de influenciar os outros para alcançar os objectivos organizacionais.»*³

No âmbito das organizações, este processo de influência, desenvolve-se entre dois ou mais membros de um grupo cujas percepções e expectativas iniciais não são necessariamente comuns e em que um dos intervenientes, o líder, desenvolve um papel de estruturação que permite a sua moldagem aos interesses do líder ou da organização. Neste sentido Bass (1990) entende que:

«Liderança é uma interacção entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de situações e percepções e expectativas de membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujos actos afectam outras pessoas, mais que outros actos de outras pessoas, os afectam a eles próprios.» (Bass, 1990:19)

Apesar de neste processo um indivíduo poder assumir um papel de maior influência, não existe liderança se não existirem seguidores, pessoas que aceitam e reconheçam noutro ou noutros, capacidade de numa dada situação ou contexto os influenciarem. Como reconhece e refere Bothwell (1991), um elemento essencial da liderança é a existência de seguidores, pelo que líder é todo *«aquele que tem seguidores.»*

Ou seja apesar de a liderança ser levada a cabo por uma pessoa específica e muitas vezes de forma isolada, parece haver consenso na investigação de que a

³ O critério seguido em relação à transcrição de textos originais foi o de traduzir para Português todos os textos originais incluídos no texto. Naturalmente tentámos manter a fidelidade aos textos originais, pelo que eventuais erros resultam da dificuldade em atingir esse objectivo.

liderança deve ser estudada enquanto processo (Yukl, 2002:14), o que não significa que a compreensão das características e competências específicas do líder, não deva ser igualmente alvo de estudo, porque estas não são inócuas, quando se avalia a eficácia de um qualquer processo de liderança.

Também a ideia de que a influência se exerce independentemente da finalidade, como referem Hersey & Blanchard é rebatida por autores como Heifetz (1994) que define a liderança como sendo:

«a mobilização de recursos dum povo ou duma organização para acompanhar o progresso relativamente às dificuldades que terão que fazer frente.»

ou como defende Rost (1993):

«A liderança é uma relação de influência entre os líderes e os seguidores que pretendem reais mudanças que reflectem os seus propósitos mútuos.»

Ou mesmo Conger citado em Conger e Kanungo (1998:10):

«Líderes são indivíduos que estabelecem a direcção para o funcionamento de um grupo de indivíduos, que conseguem o seu compromisso e que os motivam para alcançar os resultados dessa orientação.»

Heifetz (1994:15), vai mesmo ao ponto de valorizar claramente a liderança como influência sobre a comunidade e/ou grupos para que estes façam face aos seus próprios problemas e objectivos:

«Progredir dentro dos problemas é uma medida de liderança....a comunidade faz progressos nos problemas porque os líderes desafiam e apoiam as pessoas a fazer isso.»

Esta imagem da mobilização das pessoas para enfrentar os problemas constitui mesmo uma imagem de base do seu pensamento sobre liderança. Daqui resulta igualmente uma dimensão ética e de valores cada vez mais associada à actividade de liderança, em que de forma crescente, as realizações resultantes dos processos de mobilização e de apoio, são associadas com as acções que são normalmente úteis e aceites.

Nesta perspectiva Hitler, que exerceu uma autoridade considerável, de acordo com Heifetz (1994:24), não deve ser considerado um líder «*pois exerceu a sua liderança como um charlatão que pratica a medicina e prescreve os medicamentos inadequados.*» Ainda que esta posição, possa não suscitar um fácil consenso em torno de si é, no entanto importante realçar, o seu contributo acerca da consideração ética do processo de liderança, sobretudo quando em contextos organizacionais e especificamente ao nível da administração pública.

Podemos pois concluir e considerar a liderança como um processo de proporcionar um propósito, uma direcção significativa para o esforço colectivo e, provocar nos seguidores, a vontade de desenvolver esforços com o sentido de se alcançarem objectivos partilhados. É possível identificar no conceito de liderança três aspectos relevantes: (i) a liderança entendida como uma actividade ou um processo e não como um conjunto de traços de personalidade; (ii) a liderança é em grande parte um processo de influência centrado nas relações humanas; e (iii) a liderança supõe uma colaboração voluntária no seio da relação entre os líderes e os seguidores.

Como característica comum aos vários autores, resulta o facto de qualquer pessoa poder ser um líder, na medida em que a liderança é entendida como uma actividade ou um processo e não apenas o resultado da existência de determinados traços e características de personalidade; os comportamentos de liderança podem ser observáveis, descritos ou mesmo adquiridos; e, que a liderança ajuda um grupo a atingir um objectivo ou a prosseguir uma visão.

Esta dupla perspectiva de comportamento e processo «*constitui um elemento essencial, se não a chave, nos processos de grupo e organizacionais*» (Conger e Kanungo, 1998:37) e ainda de acordo com o mesmo autor, o estudo da liderança como um fenómeno grupal e organizacional tem constituído o enfoque da análise teórica e empírica na última metade do século XX.

II.3 Modelos de abordagem da liderança

A literatura sobre liderança⁴, tende a considerar três naturezas de abordagens: as que valorizam as características e comportamentos do líder, as que apresentam a liderança como um fenómeno contingente e situacional e por último, as chamadas teorias transformacionais que focam o relacionamento entre líderes e seguidores.

Na primeira abordagem, que elege o líder como o elemento crucial e alvo de estudo, englobamos a chamada teoria dos traços, que entende a liderança como o resultado de uma combinação de traços e centra-se na procura de rasgos universais de personalidade, que caracterizam os líderes mais do que o resto da população; a teoria comportamental que procura explicar a liderança a partir do comportamento do indivíduo e nessa perspectiva centra-se na identificação dos comportamentos pessoais associados à liderança eficaz; e, mais recentemente os desenvolvimentos teóricos da inteligência emocional aplicados à liderança, que consideram que a maturidade emocional constitui um ingrediente crucial de uma liderança eficaz.

A abordagem contingencial e situacional que entende a eficácia da liderança como resultado de variáveis situacionais e contextuais, que pressupõe que as condições que determinam a eficácia do líder variam de acordo com as situações, desde a natureza das tarefas, das qualificações e expectativas dos subordinados, do ambiente organizacional, das experiências, dos conhecimentos adquiridos dos líderes e dos próprios subordinados ou de outras quaisquer situações específicas.

As abordagens transformacionais, mais integradoras, que envolvem as chamadas novas teorias de liderança, que incluem a liderança transformacional e a carismática em que claramente o objecto de estudo passa a ser o processo de liderança, que focam o relacionamento entre líderes e seguidores, enquadrados num determinado contexto, em que estes emergem claramente como variáveis merecedoras de análise e estudo próprios, em vez de meras variáveis dependentes como acontecia na generalidade das abordagens precedentes.

Sobretudo nas últimas duas décadas tem-se assistido a um conjunto de interessantes esforços para integrar estas abordagens, em que um bom exemplo é constituído por algumas das investigações em liderança carismática (Yukl, 2002:19).

II. 3.1 As abordagens das características do líder

II. 3.1.1 Abordagem dos traços

As primeiras pesquisas sustentadas sobre liderança, assentavam na procura e identificação das qualidades internas distintivas ou, das características de um indivíduo que distinguiam os líderes dos não líderes. A ideia transversal a este período da pesquisa, que se desenvolve durante a primeira metade do séc. XX, era a *«dos grandes homens, com características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhe permitiam exercer eficazmente esse papel»* (Cunha *et al.*, 2003:277). As pesquisas incidiam na identificação dos traços⁵ entendidos enquanto qualidades internas distintivas ou características de um indivíduo tais como características físicas (e. g., altura, peso, aparência, energia), características de personalidade (e. g., domínio, extroversão, originalidade), habilidades e destreza (e. g., inteligência, conhecimento, competência técnica), e, factores sociais (e.g., competências interpessoais, sociabilidade, e posição socio-económica), que constituíam os atributos daqueles que haviam nascido para ser líderes.

Os líderes devem ser pessoas muito especiais? Se pensarmos num conjunto vasto de personalidades das mais variadas áreas do conhecimento ou das várias actividades socio-económicas que se distinguiram enquanto líderes, concluiremos que, apesar de serem considerados como líderes eficazes, a verdade é que possuem personalidades e características muito diversas.

Daí que e apesar dos inúmeros estudos desenvolvidos, não foi possível identificar e isolar um *«conjunto sustentado de características comuns aos líderes»* (Conger e Kanungo, 1998:36). O entendimento geral do campo do conhecimento acerca desta abordagem dos traços, que distinguem os líderes dos não líderes, pode ser expressa na conclusão de Bass (1990:76)

«a evidência sugere que a liderança é uma relação entre pessoas numa situação social e a pessoa que é líder numa situação pode não ser necessariamente líder noutra situação.»

⁴ Por exemplo Cunha *et al.*, (2003), Rego (1998), Bartol (1994).

⁵ Sobre este assunto pode-se consultar, entre outros, Jado (1982).

Ou ainda como refere (Dorfman, 1994) citado por (Conger e Kanungo, 1998:36), «*a perspectiva dos traços foi considerada como uma explicação muito simplista,*» no entanto Yukl (2002:175), apresenta uma perspectiva menos extrema pois conclui que o conceito e a importância relativa dos traços tem vindo a mudar ao longo dos anos, denotando mesmo um ressurgimento de interesse desta problemática no âmbito das abordagens integradas da liderança.

Ainda que não seja possível, estudarmos a liderança, apenas como um conjunto de características de personalidade estáveis e isoladas do seu contexto e, de não ser possível formular uma teoria global e ampla da personalidade do líder, abundam todavia, «*evidências acerca de traços particulares que têm como consequência a liderança, tais como a determinação, persistência, auto-confiança e força pessoal*» (Bass, 1990:87).

Estudos empíricos realizados (Bass, 1990; Kirkpatrick e Locke, 1991; Gregersen *et al.*, 1998; Rego, 1998; Yukl, 2002; Cunha *et al.*, 2003) apontam para a existência de alguns traços com relevância para a eficácia da liderança, que embora não constituam uma condição automática da sua obtenção, permitem concluir, pelo menos, pela existência de uma maior probabilidade de um indivíduo quando tem certos traços poder ser mais eficaz do que quando não os possui. Mas mesmo nesta perspectiva, a importância relativa dos diferentes traços depende das situações (Stogdill, 1974)⁶. Por exemplo a pesquisa desenvolvida por Gregersen *et al.*, (1998:23) acerca do desenvolvimento de líderes globais, conclui:

«Que cada líder global necessita de um conjunto de habilidades específicas do contexto em que actuam e deve possuir igualmente certas características nucleares de base.»

Segundo este autor, aproximadamente um terço do sucesso dos negócios globais depende do conhecimento e das competências associadas aos contextos específicos, enquanto que os restantes dois terços devem-se às características nucleares de base que incluem: o carácter, a capacidade dual, a demonstração de segurança e a capacidade de inquirir e, de aprendizagem constante.

⁶ Citado em Cunha *et al.*, (2003:278).

Tendo presente esta lógica contingencial, vários estudos têm sido desenvolvidos na compreensão das características, que estando presentes, permitem aumentar a probabilidade de uma liderança ser eficaz.

Figura II. 1. - Traços mais relevantes para a eficácia dos líderes

Traços	Permitem que os líderes:
Energia e tolerância ao stress (inclui robustez física, resistência emocional, tenacidade)	Trabalhem longas horas, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas e delicadas, lidem com stakeholders hostis, tomem decisões importantes e lidem com a ambiguidade
Autoconfiança	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, actuem decisivamente em momentos críticos e estabeleçam objectivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
Locus de controlo interno (pessoas com qualidades intrínsecas)	Acreditem que podem mudar o destino das organizações, sejam mais orientados para o futuro, assumam responsabilidades pelas acções e pelo desempenho da organização, tomem a iniciativa, sejam proactivos, aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
Estabilidade e maturidade emocional	Tenham mais consciência das suas forças e fraquezas, não se rodeiem apenas de colaboradores acrílicos evitem “fechar os olhos” aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a auto-melhoria, mais auto-controlados e menos defensivos (e.g., mais receptivos a críticas), menos auto-centrados (mais sensíveis aos outros e ao desenvolvimento da organização), menos impulsivos, mais cooperativos.
Integridade pessoal	Sejam credíveis, actuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidades pelas suas próprias acções e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, a lealdade e empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas e sensíveis.
Moderada necessidade de relacionamento	Que permita o envolvimento em inúmeras relações públicas e sociais essenciais para a actividade de qualquer gestor.
Motivação para o êxito	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
Motivação para o poder social	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as actividades de grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários para impor a disciplina. Desenvolvam e fortaleçam os colaboradores.

Fonte: Construída a partir de: Yukl, 2002:184-92); (Cunha *et al.*, 2003:279)

A Figura II.1., apresenta a síntese desenvolvida por Cunha *et al.*, (2003), dos traços potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes em contextos

organizacionais, realizada a partir de algumas tentativas integradoras que têm sido desenvolvidas na literatura, nomeadamente por (Kirkpatrick e Locke, 1991; Pfeffer, 1992; Gregersen *et al.*, 1998; Yukl, 2002; Munford *et al.*, 2000).

II. 3.1.2 Abordagens comportamentais

Inúmeras pesquisas (Bass, 1990; Yukl, 2002) têm tentado estudar e perceber se haverá comportamentos específicos que fazem com que alguns líderes sejam mais eficazes que outros. Procuram isolar e definir comportamentos críticos de liderança, que possam sustentar futuros programas de treino de pessoas para serem líderes eficazes. Esta abordagem propõe a existência de diferenças de comportamento entre os líderes e que os líderes são essencialmente resultado de formação e treino.

Se a teoria dos traços pudesse ser conclusiva, então era fácil seleccionar os líderes de acordo com as características de personalidade e outras, que posteriormente seriam treinadas de acordo com as conclusões das teorias comportamentais. Mas como tem vindo a ser demonstrado pela investigação, outros factores, para além dos traços ou dos comportamentos influenciam a capacidade de liderança.

Por exemplo, não obstante a existência de uma corrente maioritária no sentido de entenderem que um bom líder tende a ser democrático, a investigação desenvolvida, no sentido de se perceber se um bom líder tende a ser mais democrático que autocrático, não permite extrair qualquer conclusão com base em padrões comportamentais, porque os factores situacionais acabam por influenciar de forma decisiva a tipologia de comportamentos necessária.

As pesquisas desenvolvidas, na *Ohio State University* e na *Michigan University*, iniciaram-se no final dos anos 40 do século XX, quando começavam a existir evidências fortes da não consistência das abordagens dos traços.

O objectivo dos *estudos do grupo de Ohio* era o de identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. No limite o estudo chegou a dois tipos de categorias que explicam a maior parte dos comportamentos do líder: de estrutura de iniciação e de consideração.

A estrutura de iniciação consiste na medida em que um líder tende a definir e a estruturar o seu papel e o dos subordinados na obtenção dos objectivos (inclui a conduta

tendente a organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas). O líder "ensina" as tarefas específicas ao grupo, espera níveis definidos de desempenho e preocupa-se em cumprir os prazos previamente definidos.

Consideração é a medida em que o líder constrói relações com os seus subordinados que se caracterizam por confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e apreço pelos seus sentimentos. Mostra interesse pelo bem estar dos subordinados e pelos seus problemas.

As investigações concluem que os líderes que mostram alta pontuação em estrutura inicial e consideração tendem a obter um alto rendimento e satisfação entre os seus subordinados com maior frequência do que quando apresentam altas pontuações apenas numa das variáveis. No entanto existem grande número de excepções que sugeriam a necessidade de serem considerados factores situacionais (Robbins, 2002:221).

Os estudos da Universidade de Michigan investigaram igualmente as características comportamentais dos líderes, associadas à eficácia do seu desempenho e consideram igualmente duas dimensões de comportamento do líder: orientação para as pessoas (ênfata as relações interpessoais) e orientação para as tarefas (ênfata o aspecto técnico ou da tarefa). A conclusão do estudo aponta para o favorecimento dos líderes orientados para o empregado dado que conseguem maiores níveis de produtividade e de satisfação no trabalho. Esta preocupação em encontrar o comportamento mais adequado é expressivamente ilustrada com o modelo de Likert⁷, conhecido como os quatro sistemas de liderança de Likert: O Sistema 1 - Autocrático coercitivo, O Sistema 2 - Autocrático benevolente, O Sistema 3 - Consultivo e O Sistema 4 - Participativo. O sistema 4 - Participativo, em que o comportamento do líder está totalmente orientado para as pessoas, existe um total envolvimento das pessoas na definição dos objectivos e na preparação das decisões. A lógica do modelo aponta que deverá ser este sistema participativo, que as organizações devem procurar desenvolver, já que de acordo com Cunha *et al.*, (2003:285):

«a eficácia (produtividade e satisfação do pessoal) progride à medida que as organizações mudam os sistemas de autocráticos para os participativos.»

⁷ Para aprofundar esta temática ver Likert (1961, 1967).

Estas investigações concluem que as duas dimensões, de orientação para as tarefas ou de iniciação ou orientadas para as pessoas ou de consideração, constituem dois comportamentos independentes, pelo que um líder pode apresentar diversas combinações de comportamento de orientação para as tarefas ou de iniciação e de orientação para as pessoas ou de consideração, o que significa que um líder pode apresentar comportamentos altos nos dois, baixos nos dois ou diferentes graduações entre estas duas dimensões (Bartol, 1994:414).

A grelha de gestão de Blake e Mouton⁸, desenvolvida com base nesta aproximação bidimensional, constitui uma forma de combinar as pesquisas referidas e as suas conclusões apontam no sentido de que o estilo que combina simultaneamente uma forte orientação para as pessoas e para a produção seria o mais adequado. Também as pesquisas desenvolvidas com base neste modelo não têm gerado resultados conclusivos, embora exista uma tendência clara da investigação no sentido de considerar que *«os líderes eficazes denotam, pelo menos uma moderada orientação para ambos os comportamentos»* (Cunha *et al.*, 2003:285).

De acordo com Yukl (2002:65-66) para além destas duas categorias de comportamentos, orientação para as tarefas (papel tarefa) ou para o relacionamento (papel social), uma nova categoria do comportamento começa a emergir em resultado das várias investigações desenvolvidas, o comportamento orientado para a mudança, consubstanciado na implementação de decisões estratégicas, na adaptação ao meio envolvente, no aumento das possibilidades de atingir os objectivos e no aumento do compromisso para com as mudanças. Esta solução emergente de agrupar os comportamentos dos líderes eficazes em três categorias tem vindo a ser sustentada em novas investigações associadas nomeadamente à liderança transformacional e carismática (referidos e.g., em Yukl *et al.*, 2002). Parece igualmente reunir consenso, ao nível da investigação sobre esta temática, como conclui Yukl (1998:65):

«cada tipo de comportamentos é relevante para todos os gestores, mas a importância relativa dos vários comportamentos depende da situação.»

A evidência de que as abordagens comportamentais não devem ser consideradas de forma independente das situações, levou a que a investigação reforçasse a

⁸ Para melhor compreensão deste modelo, pode-se consultar (Blake e Mouton, 1964).



valorização dos aspectos situacionais que influenciam o sucesso ou fracasso da actividade dos gestores.

Com o objectivo de sistematizar e caracterizar os comportamentos específicos associados a cada uma das três categorias de comportamento referidas, têm sido desenvolvidas variadas investigações ao longo das duas últimas décadas (Bass, 1990; Yukl, 2002; Yukl *et al.*, 2002). Neste sentido, Yukl *et al.*, (2002), procuram avaliar de que forma é que as três categorias de comportamento do líder, orientado para as tarefas, para o relacionamento ou para a mudança, proporcionam uma base de desenvolvimento de uma classificação sistemática e integrada do comportamento do líder. No desenvolvimento da investigação foram considerados vários critérios para seleccionar os componentes específicos do comportamento de cada uma das categorias da classificação proposta. Primeiro, cada comportamento deve ser directamente observável, segundo, cada comportamento deve ser aplicável a todos os tipos de líderes nas organizações, terceiro, cada comportamento será classificado na categoria em que apresente maior relevância e por último, cada comportamento deve ter sido fundamentado em anteriores pesquisas em liderança eficaz (Yukl *et al.*, 2002).

Com base no estudo referido (Yukl *et al.*, 2002) a Figura II. 2, apresenta, para cada uma das categorias constantes da classificação comportamental, as definições dos comportamentos específicos de liderança.

De acordo com os autores e mesmo que em algumas situações as designações não sejam coincidentes, esta classificação inclui, a maioria dos comportamentos específicos, que a investigação desenvolvida na segunda metade do século XX, considera como relevantes para uma liderança eficaz.

Figura. II. 2. – Classificação hierárquica do comportamento do líder

Comportamento de tarefa	
Planeamento a curto prazo	Determina como são usados os recursos para cumprir uma tarefa eficazmente e determina como planear e coordenar eficientemente as actividades da unidade
Clarificação das tarefas e da função	Define objectivos e fixa as tarefas. Explica as responsabilidades do trabalho e as expectativas de desempenho
Monitoria das operações e do desempenho	Verifica o progresso e a qualidade do trabalho e, avalia o desempenho individual e da unidade
Comportamento de relacionamento	
Prover suporte e encorajamento	Age com consideração, mostra interesse e simpatia quando alguém está ansioso, fornece suporte e encorajamento
Reconhecer os contributos e as realizações eficazes	Elogia e reconhece os desempenhos eficazes, contributos especiais, as realizações significativas e as melhorias de desempenho
Desenvolver as habilidades e confiança dos membros	Fornecer treino e conselho, favorece o aparecimento de oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e ajuda as pessoas a aprenderem a melhorar as próprias habilidades.
Consultar os membros quando toma decisões	Consulta os membros antes de tomar decisões que os afectem, encoraja a participação no processo de decisão e faz uso das ideias e sugestões dos outros.
Empowering	Capacita os membros para tomarem iniciativas na resolução de problemas e assumirem substanciais responsabilidades
Comportamento de mudança	
Monitorar o ambiente externo	Monitora o ambiente externo para identificar ameaças e oportunidades para a organização
Pressentir a mudança	Propor estratégias inovadoras ou uma nova visão com entusiasmo e convicção.
Encorajar o pensamento inovador	Desafiam as pessoas a questionar as suas suposições sobre o seu próprio trabalho e a considerar novas formas de o fazer.
Assumir riscos para promover a mudança	Assumir riscos e fazer sacrifícios pessoais para promover as mudanças necessárias

Fonte: Construído a partir de Yukl *et al.* (2002)

A relevância dos comportamentos em função das situações é igualmente comprovada e reforçada pois como referem (Yukl *et al.*, 2002:29):

«A taxionomia identifica os comportamentos que são potencialmente relevantes para a liderança eficaz, mas não se assume que são igualmente relevantes em todas as situações ou que todos os comportamentos são relevantes em todas as situações»

Ainda de acordo com os autores, em pesquisas futuras, será desejável relacionar comportamentos de liderança com os critérios de eficácia da liderança, pelo que será desejável, que as futuras pesquisas, incluam medidas objectivas de desempenho das organizações ou unidades. Os estudos devem também medir os aspectos da situação (e.g., incerteza ambiental, estratégia competitiva, ameaças e oportunidades externas) que determinam a importância relativa dos diferentes comportamentos.

II. 3.1.3 A inteligência emocional e a liderança

A preocupação em encontrar modelos científicos de decisão, baseados nas características de inteligência, tem feito com que um dos aspectos essenciais dos seres humanos, as emoções, seja esquecido. As emoções são hoje tidas não apenas como mecanismos de alerta, mas como fazendo parte importante das várias intervenções humanas. As emoções jogam actualmente um importante papel no dia a dia das pessoas e é em resultado disto que surge o conceito de inteligência emocional. O conceito de inteligência emocional, amplamente divulgado através da obra e dos trabalhos de Daniel Goleman (1995), foi no entanto inicialmente introduzido por Salovey e Mayer (1990). De qualquer forma constitui uma área recente de investigação, pelo que as conclusões entretanto obtidas continuam a carecer de maior validação empírica.

Para Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional é o subconjunto da inteligência social que envolve as habilidades de monitorar os sentimentos e as emoções de nós próprios e dos outros, para através da sua compreensão, usar estas informações para nos guiar no pensamento e na acção. Goleman (1998) definiu a inteligência emocional, em contexto de empresa, como a capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e desejos, de nos motivarmos e de manejar bem as emoções em nós próprios e nas nossas relações. Enquanto a definição proposta por Goleman aponta para uma clara intenção de manobrar os outros, a apresentada por Salovey e Mayer centra-se mais no crescimento pessoal dos indivíduos.

De acordo com estes autores, a avaliação das pessoas deixa de ser medida apenas por conceitos associados ao coeficiente intelectual, mas sobretudo em contextos organizacionais, a compreensão e gestão dos sentimentos e das emoções começa a ser tida em conta.

Para Goleman (2000) a inteligência emocional, enquanto capacidade para nos gerirmos com eficácia e às nossas relações consiste em quatro capacidades e aptidões fundamentais incluídas em dois grandes grupos: atitudes pessoais e sociais. No primeiro grupo incluem as atitudes de auto consciência e autogestão, enquanto no grupo das atitudes sociais, inclui as atitudes de consciência e de competências sociais propriamente ditas.

O auto conhecimento é desenvolvido através da consciência emocional, reconhecimento das próprias emoções e dos seus efeitos, da capacidade de auto avaliação, que nos permite o reconhecimento dos próprios recursos internos habilidades e limites, da confiança em si mesmo, ou seja as certezas sobre o nosso valor e sobre as próprias faculdades de cada um.

A autogestão que se traduz na capacidade de manobrar os próprios estados internos, impulsos, recursos (auto domínio, confiabilidade, escrupulosidade, adaptabilidade e inovação) e a tendência emocional que guia ou facilita a obtenção de metas (procura de excelência, compromisso, iniciativa e optimismo).

O nível de consciência social traduz-se na empatia – capacidade de captar sentimentos, necessidades e interesses dos outros, na consciência da realidade e do contexto organizacional e por um forte sentido de orientação para o serviço através da habilidade de reconhecer e antecipar as necessidades dos clientes.

As competências sociais tem a ver com as capacidades de induzir nos outros as respostas desejadas e dizem respeito à liderança visionária, à capacidade de influência, ao desenvolvimento dos outros, à gestão de conflitos, ao estabelecimento de vínculos, ao espírito de cooperação e à capacidade de enfrentar, catalisar a mudança e aproveitar a diversidade.

A inteligência emocional não procura eliminar os sentimentos, as emoções e as próprias paixões, mas guiá-las com inteligência mantendo o equilíbrio e o sentido organizacional. De acordo com Goleman (1998) compreender a irracionalidade de certos humanos é essencial para saber como é que as pessoas se relacionam ou não entre si, elemento chave para uma colaboração como motivar, dirigir e liderar e guiar.

Ainda de acordo com Goleman (1998) um coeficiente superior de inteligência ou um alto nível de perícias numa determinada matéria podem ser mesmo negativas para o êxito de uma empresa moderna.

Goleman (2000), conclui pela existência de seis estilos diferentes de liderança, cada um emergindo de diferentes componentes da inteligência emocional. No entanto ainda de acordo com este autor, os líderes com melhores resultados não recorrem apenas a um único estilo de liderança, mas aos vários estilos de acordo com as diferentes situações que necessitam de gerir.

Os estilos de liderança considerados são: (i) *o coercitivo* que exige imediata obediência e pode ser mais adequado em situações de crise, ou em situações extremas de problemas com os empregados; (ii) *o autoritário* que mobiliza as pessoas através de uma visão e será adequado quando as mudanças requerem uma nova visão ou quando é necessário clarificar uma direcção; (iii) *o afiliativo* que cria laços emocionais e harmonia e é adequado quando é necessário elevar o moral das equipas ou motivar pessoas em situações de grande stress; (iv) *o democrático* que constrói consensos através da participação e é adequado para construir consensos ou fornecer valiosos contributos aos empregados; (v) *o que gere através do exemplo, fixa os limites*, que aponta elevados padrões de desempenho, espera excelência e auto direcção, é indicado quando se pretendem obter resultados elevados e rápidos de equipas competentes e altamente motivadas; e (vi) *o líder treinador*, que desenvolve as pessoas para o futuro e é adequado para ajudar empregados, que desejem ser treinados, a melhorar o seu desempenho.

Ainda de acordo com o modelo de Goleman, cada um dos estilos de liderança considerados têm subjacentes competências de inteligência emocional específicas. O líder coercitivo é motivado para o sucesso, possui iniciativa e auto controlo. O autoritário possui autoconfiança, empatia e é um catalisador das mudanças. O líder afiliativo possui empatia, capacidade de comunicação e de relacionamento. O democrático possui sentido de colaboração, liderança de equipa e capacidade de comunicação. O que lidera através do exemplo possui iniciativa, é altamente consciente e é motivado para o sucesso. Por último o líder treinador possui empatia, auto consciência e procura desenvolver os outros.

Goleman (2000) conclui que a tendência da investigação é a de considerar que quanto mais estilos o líder exhibir melhor, desta forma o líder deve procurar desenvolver um estilo de liderança adequado à situação em concreto, pelo que deve procurar desenvolver as competências necessárias e que eventualmente não domine como forma de responder às mudanças constantes do seu meio envolvente.

Em conclusão, de acordo com o modelo proposto por Goleman, os sentimentos e habilidades humanas são chaves para o bom funcionamento tanto das organizações como da vida do ser humano em geral. No âmbito das organizações é impossível que o líder se desligue das suas emoções, pelo que é importante que este tome consciência do papel que estas exercem no seu dia a dia. Esta tomada de consciência não se deve limitar apenas a aceitá-las, mas a saber tomar partido e desenvolver métodos para melhor aproveitar as características emocionais e os seus efeitos na eficácia da liderança.

II. 3.2 Abordagens contingenciais

A constatação de que líderes, com características e/ou comportamentos identificados como eficazes, apresentavam diferentes desempenhos, levou a uma concentração nas influências situacionais, dando origem às chamadas teorias situacionais, que são teorias de liderança que tem em conta a importância dos factores situacionais. Estas abordagens são normalmente conhecidas por contingenciais, porquanto a actuação do líder é contingente ou dependente das características situacionais. De acordo com Yukl (2002:208) os aspectos situacionais que potenciam, limitam ou invalidam os efeitos das características ou do comportamento do líder são chamados de variáveis situacionais moderadoras. A partir de variados e potenciais factores situacionais que podem influenciar a eficácia do líder, evoluíram diferentes aproximações situacionais, de que resultaram vários modelos contingenciais, donde destacamos a teoria contingencial de Fiedler, a teoria situacional de Hersey Blanchard, a teoria do caminho - objectivo de House, a teoria dos substitutos de liderança e o modelo das ligações múltiplas. Estas teorias têm em comum o facto de entenderem que uma pessoa se torna líder não apenas devido aos seus atributos e às suas características mas também em virtude da coexistência de vários factores situacionais.

II. 3.2.1 Modelo de Fiedler

O modelo de Fiedler⁹ defende que não existe nenhum estilo de liderança que seja eficaz em todas as situações. De acordo com este modelo, um bom desempenho de um grupo, depende da concorrência entre o estilo de liderança do líder com os seus subordinados e o grau em que a situação lhe confere controle e influência. O estilo de liderança constitui pois um factor central no êxito de qualquer líder.

Fiedler elaborou um instrumento, LPC (*least preferred coworker*) questionário do colega de trabalho com quem se gosta menos de trabalhar, com o qual pretende medir se alguém está orientado para as tarefas ou para as relações interpessoais e dessa forma, definir o estilo da liderança de cada sujeito. Se o companheiro com quem menos se gosta de trabalhar é visto em termos relativamente positivo, Fiedler classificará o sujeito (alvo de teste) como orientado para as relações interpessoais. Na situação oposta, o líder estará orientado preferencialmente para a tarefa.

Fiedler sustenta que, não podemos mudar o nosso estilo para nos adaptarmos às mudanças situacionais, pelo que, avaliado o estilo básico do líder, é preciso adequar o líder com a situação, seleccionando o líder com o estilo adequado a uma dada situação ou actuando ao nível dos factores situacionais, embora esta actuação apresente níveis de intervenção claramente diferenciados em função da natureza dos factores situacionais.

Ele isolou três critérios situacionais: *relações do líder com os membros; poder de posição e estrutura da tarefa*. Estes factores situacionais, de acordo com o modelo, podem ser manipulados para se produzir uma apropriada adequação com a orientação da conduta do líder.

Fiedler com base nestes critérios situacionais, definiu três dimensões de contingência que definem os principais factores da situação dos quais depende a eficácia do líder:

1. As relações entre o líder e os membros que indica o grau de confiança, segurança e respeito que os subordinados têm pelo líder;
2. O poder de posição que indica o grau de influência do líder, não apenas derivado da estrutura formal, mas também da percepção da influência,

⁹ Para melhor desenvolvimento deste assunto consulte-se Fiedler (1967).

dois aspectos de liderança situacional (stress interpessoal e a natureza das tarefas do grupo).

O líder habilitado contribui para o desempenho do grupo, apenas quando o líder é directivo e os subordinados requerem orientação para desempenharem as tarefas de forma eficaz. Quando em situações extremas, as tarefas são simples e rotineiras, ou quando os subordinados denotam talento e partilham os objectivos de tarefa do líder, a liderança directiva é inconsequente e na segunda situação, a liderança participativa será mesmo a mais adequada e eficaz.

A percepção do stress interpessoal ou grupal modera as relações entre a inteligência, a experiência e a qualidade das decisões, sendo que nas situações de baixo stress, os líderes inteligentes conseguem melhor nível de desempenho do grupo, enquanto que nas situações de stress elevado serão os líderes experientes aqueles que melhores desempenhos atingirão.

De acordo com esta teoria a intervenção ao nível de alguns factores situacionais (designadamente sobre o stress interpessoal) permite incrementar o desempenho do líder (Cunha *et al.*, 2003), pelo que a eficácia da liderança está associada ao facto de se recrutarem os líderes com as características adequadas e da possibilidade de estes terem oportunidade de trabalhar em condições favoráveis ao uso eficaz dessas características.

II. 3.2.2 Teoria situacional de Hersey e Blanchard

No modelo de liderança situacional, teoria da contingência que se centra nos subordinados (Hersey e Blanchard, 1986), uma liderança eficaz está associada ao nível de maturidade dos subordinados e às características da situação. Este modelo recorre às duas dimensões comportamentais do líder, comportamentos de direcção orientados para as tarefas (produtividade) e comportamentos de apoio centrados no relacionamento interpessoal (de relação).

De acordo com os autores, um líder eficaz, deve desenvolver um comportamento contingente, tendo em conta as características de maturidade dos seguidores e adoptar o estilo de liderança mais adequado à situação. O conceito de maturidade é entendido como a capacidade para estabelecer objectivos elevados mas realistas, aliada à

disposição e capacidade para assumir responsabilidades, bem como à formação e/ou experiência de um indivíduo relativamente a uma tarefa específica.

São definidas quatro etapas de maturidade, que estão na base de quatro estilos diferentes de liderança. O nível de maturidade M1, em que os indivíduos não podem nem seriam capazes de assumir responsabilidades, o nível de maturidade M2, em que os indivíduos gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades; o nível de maturidade M3, em que os indivíduos são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades e, o nível de maturidade M4, em que os indivíduos são capazes e têm vontade de assumir responsabilidades.

De acordo com este modelo o líder deve apresentar um estilo apropriado a cada um dos níveis de maturidade apresentados. Nos níveis iniciais de maturidade, em que os subordinados não querem ou não conseguem assumir as responsabilidades pela execução das tarefas, o líder deve apresentar um estilo inicial de comando com grande orientação para as tarefas e reduzida orientação para as relações interpessoais. À medida que o nível de maturidade evolui, o comportamento do líder deve apresentar um estilo persuasivo, em que aumenta o grau de comportamento de relação e diminui o comportamento de tarefa.

Nos dois outros níveis de maturidade, em que os subordinados podem assumir as responsabilidades pela execução das tarefas, o líder deve apresentar um estilo caracterizado por uma elevada orientação para as relações interpessoais e de baixa orientação para a tarefa, quando os subordinados apesar de serem capazes não estão suficientemente motivados para a execução eficaz das tarefas. Na situação em que os indivíduos são capazes e estão motivados para o desempenho eficaz das tarefas, o líder deve apresentar um comportamento reduzido quer de tarefa, quer de relacionamento pessoal, delegando as responsabilidades na tomada e implementação de decisões.

De acordo com o modelo, a actuação do líder deve igualmente procurar desenvolver o nível de maturidade dos seus seguidores, numa perspectiva de constante reforço do comportamento, através da diminuição do estilo directivo e assente em recompensas adequadas e atempadas.

Apesar de este modelo se ter vindo a constituir como um importante instrumento de formação de executivos, não existe contudo unanimidade quanto à sua validade

que este exerce sobre variáveis de poder associadas à contratação, desenvolvimento e remuneração dos subordinados;

3. A estrutura da tarefa que indica o grau em que o trabalho está estruturado e sistematizado.

O próximo passo do modelo é, a evolução da situação, em função das três variáveis de contingência. Quanto melhor forem as relações entre o líder e os subordinados, quanto mais estruturadas forem as tarefas e quanto mais forte for o poder de posição, maior será o controlo ou influência do líder. Fiedler chegou à conclusão de que os líderes orientados para as tarefas, tendem a obter melhores resultados quando os elementos situacionais se apresentam muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Quando a favorabilidade geral da situação é moderada os líderes orientados para o relacionamento tendem a conseguir melhores desempenho.

Inúmeros estudos têm sido conduzidos para testar o modelo e de acordo com Yukl (2002:210-2) o debate sobre a sua validade continua em aberto, havendo no entanto uma tendência da investigação para apoiar a sua validade, ainda que não a totalidade das propostas resultantes da combinação dos vários aspectos da situação e as características dos líderes.

De entre as críticas apontadas ao modelo (Yukl, 2002:211), destacamos o facto de o modelo não valorizar substancialmente os líderes com resultados moderados no questionário LPC, que não apresentam nem uma clara orientação para as tarefas nem para o relacionamento, *«havendo porém razões para presumir a sua pertinência/eficácia em numerosas situações»* (Cunha et. al. 2003:288). Também o facto do modelo prestar pouca atenção às características dos subordinados e prescindir de estudar as implicações da competência técnica e da experiência dos líderes sobre a eficácia e o desempenho do grupo, constituem outras fraquezas apontadas ao modelo.

Estas limitações foram alvo de novos estudos e desenvolvimentos pelo próprio Fiedler e associados (Fiedler e Garcia, 1987), de que resultou a teoria dos recursos cognitivos, que de acordo com Yukl (2002:228), o desempenho de um líder de um grupo é determinada por uma complexa interacção entre duas características do líder (inteligência e experiência), um tipo de comportamento do líder (liderança directiva), e

(Yukl 1998:272). Uma das conclusões que parece merecer aceitação por parte da investigação é a de que

«a orientação para as tarefas é mais importante para as posições inferiores, enquanto que a orientação para as pessoas o é para subordinados de posições superiores» (Cunha et al., 2003:291),

o que pode levar à conclusão de que a maturidade não pode ser avaliada unicamente em função da tarefa específica, devendo igualmente ter-se em conta o nível e a importância relativa das funções exercidas pelo subordinado

II. 3.2.3 Teoria do caminho - objectivo (Robert House)

A teoria do caminho-objectivo (House, 1971; House e Mitchel, 1974), estabelece que a missão do líder consiste em ajudar os seus subordinados a alcançar as suas metas e, a proporcionar-lhes suficiente direcção e apoio para garantir que as suas metas sejam compatíveis com os objectivos globais do grupo e da organização. Procura mostrar, como os vários aspectos de comportamento do líder podem influenciar a satisfação e a motivação dos subordinados, tendo em conta as variáveis moderadoras associadas às tarefas, à situação ou aos próprios subordinados.

A preocupação fundamental consiste em saber como é que o líder influencia as percepções e as metas pessoais e de trabalho dos subordinados. House (1971) considera que, o líder precisa de ajustar os seus comportamentos às características dos seus subordinados, das tarefas e do ambiente em geral, de forma a permitir a percepção dos subordinados, de que se desenvolverem um adequado esforço, conseguirão um determinado desempenho e obterão adequadas recompensas. Este comportamento do líder é motivacional, do ponto de vista dos subordinados, porquanto permite associar a necessidade de satisfação com o desempenho eficaz e proporciona o treino, a direcção, o apoio e as recompensas necessárias para o desempenho eficaz. De acordo com Yukl (2002:212-5), as variáveis situacionais também influenciam as preferências dos subordinados por um estilo particular de comportamento de liderança, influenciando desta forma, o impacto do líder na satisfação dos subordinados.

De acordo com a teoria, o líder pode apresentar 4 tipos de comportamento distintos:

1. liderança de suporte ou apoiante, em que o líder demonstra interesse pelas necessidades dos seus subordinados e cria um ambiente de trabalho amigável;
2. liderança directiva, que informa dos objectivos, das expectativas e dos objectivos, fornece orientações precisas, planifica e coordena o trabalho;
3. liderança participativa, consulta os subordinados e usa as suas sugestões e opiniões no processo decisório e,
4. liderança orientada para a realização e para o êxito, estabelece metas desafiadoras, espera comportamentos de excelência e que os subordinados apresentem comportamentos que ultrapassem as próprias expectativas.

O modelo considera dois tipos de factores situacionais ou condicionais que moderam a relação do comportamento do líder em direcção aos resultados: *características dos subordinados e características do ambiente*.

As características dos subordinados incluem desde traços de personalidade, habilidades, experiência, capacidade de percepção e as próprias necessidades dos subordinados. As características do ambiente são agrupadas em três categorias: as características específicas das tarefas, o grupo de trabalho e o sistema formal de autoridade organizacional.

Usando a teoria do caminho-objectivo para escolher o comportamento apropriado, os líderes necessitam de avaliar os vários factores situacionais na medida da sua influência sobre a valência dos resultados e a expectativa de conseguir um determinado desempenho e obter uma dada recompensa, donde como conclui (Cunha *et al.*, 2003:296):

«o líder eficaz é o que apoia os subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios simultâneos para eles e para a organização.»

Ora quando o comportamento do líder for redundante com as características do ambiente ou incoerente com as características do subordinado, a teoria conclui que o comportamento do líder será ineficaz. Por exemplo, a liderança directiva será

redundante quando a capacidade perceptiva e experiência forem elevadas, ou os subordinados que entendem que controlam o seu próprio destino ficam mais satisfeitos com um comportamento de liderança participativo.

Donde se conclui que o modelo de comportamento dos líderes são flexíveis e o mesmo líder pode exhibir, dependendo da situação, qualquer ou todos os comportamentos descritos e que, existem variáveis situacionais e de contingência por parte do subordinado e das características do ambiente específico, que moderam a relação existente entre o comportamento do líder, a satisfação e o desempenho do subordinado.

Não obstante algumas limitações conceptuais que limitam a sua utilidade (Yukl, 2002:216), esta teoria proporcionou contributos importantes para a compreensão da liderança, fornecendo aos investigadores uma importante ferramenta conceptual na identificação das variáveis situacionais relevantes.

II. 3.2.4 A teoria dos substitutos da liderança

Kerr & Jermier (1978) identificaram dois tipos de factores situacionais, chamados de substitutos ou neutralizadores dos efeitos da liderança nos subordinados. De acordo com estes autores, um conjunto de características dos subordinados, das tarefas e contextos organizacionais, reduz ou invalida os efeitos da liderança orientada para a relação ou para as tarefas. A liderança hierárquica pode ser substituída por factores tais como a satisfação intrínseca do trabalho, habilidade pessoal, treino, conhecimento do trabalho e experiência.

Estes factores substitutos podem fazer com que o comportamento do líder seja desnecessário ou redundante. As variáveis situacionais consideradas no modelo caminho-objectivo, são aqui consideradas como verdadeiras variáveis causais do desempenho e da eficácia dos subordinados.

O modelo considera ainda que alguns factores, os chamados neutralizadores, como por exemplo, a falta de autoridade do líder para recompensar o desempenho eficaz, ou a existência de regras e procedimentos rígidos, podem mesmo impedir o líder de agir de determinada maneira ou pura e simplesmente anulam os efeitos das suas acções.

A Figura II.3, apresenta uma lista não exaustiva dos substitutos e neutralizadores, tendo como referência as duas dimensões de comportamento consideradas: relacionamento ou de consideração e instrumental ou de iniciação.

Figura II. 3. - Substitutos e neutralizadores específicos para as lideranças de relacionamento e instrumental

Substitutos ou neutralizadores	Liderança de relacionamento	Liderança instrumental
<i>A. Características dos subordinados</i>		
Experiência, capacidades, treino		Substituto
Orientação profissional	Substituto	Substituto
Indiferença face às recompensas organizacionais	Neutralizador	Neutralizador
<i>B. Características das tarefas</i>		
Tarefa rotineira e estruturada		Substituto
A tarefa fornece feedback		Substituto
A tarefa é intrinsecamente satisfatória	Substituto	
<i>C. Características organizacionais</i>		
Grupo de trabalho coeso	Substituto	Substituto
Baixa posição de poder	Neutralizador	Neutralizador
Elevada formalização		Substituto
Inflexibilidade (regras e procedimentos rígidos)		Neutralizador
Dispersão dos locais de trabalho dos subordinados	Neutralizador	Neutralizador

Fonte: Yukl (2002:217), baseado em Kerr and Jermier (1978)

A revisão da literatura sobre esta temática realizada por Podsakoff *et al.*, (1995) e confirmada por Yukl (2002:219) permite concluir que foi encontrado reduzido suporte para as proposições sobre os efeitos moderadores das variáveis situacionais no relacionamento entre o comportamento do líder e a motivação e satisfação dos subordinados, neste sentido também conclui Dionne *et al.*, (2002). Já em sentido contrário parece concluir Villa *et al.*, (2003), já que recorrendo aos instrumentos apropriados, pode-se concluir, que as variáveis situacionais são importantes moderadoras da eficácia da liderança. Yagil (2002) conclui, que embora o poder perito do líder possa ser moderado pela capacidade e orientação profissional dos subordinados, os aspectos mais pessoais da liderança não são facilmente substituídos, pelo que o líder não é tão poderoso como algumas teorias sugerem, nem tão pouco importante que a sua acção possa ser facilmente substituída. O contributo mais positivo desta teoria parece

resultar da maior focalização nas condições que podem funcionar como substitutos e da sua contribuição para o desempenho de um grupo ou da própria organização (Yukl, 2002: 219-0).

II. 3.2.5 A teoria das ligações múltiplas

A teoria das ligações múltiplas (Yukl, 2002:220-7) procura sistematizar os contributos de vários modelos e apesar da sua complexidade e dificuldade de validação empírica, constitui uma tentativa de definição de um quadro conceptual facilitador da compreensão da liderança e dos seus efeitos.

De acordo com Yukl (2002:220-1), o modelo procura descrever de uma forma geral, os efeitos da interacção do comportamento do líder e das variáveis situacionais, nas variáveis intervenientes que determinam o desempenho de uma dada unidade organizacional.

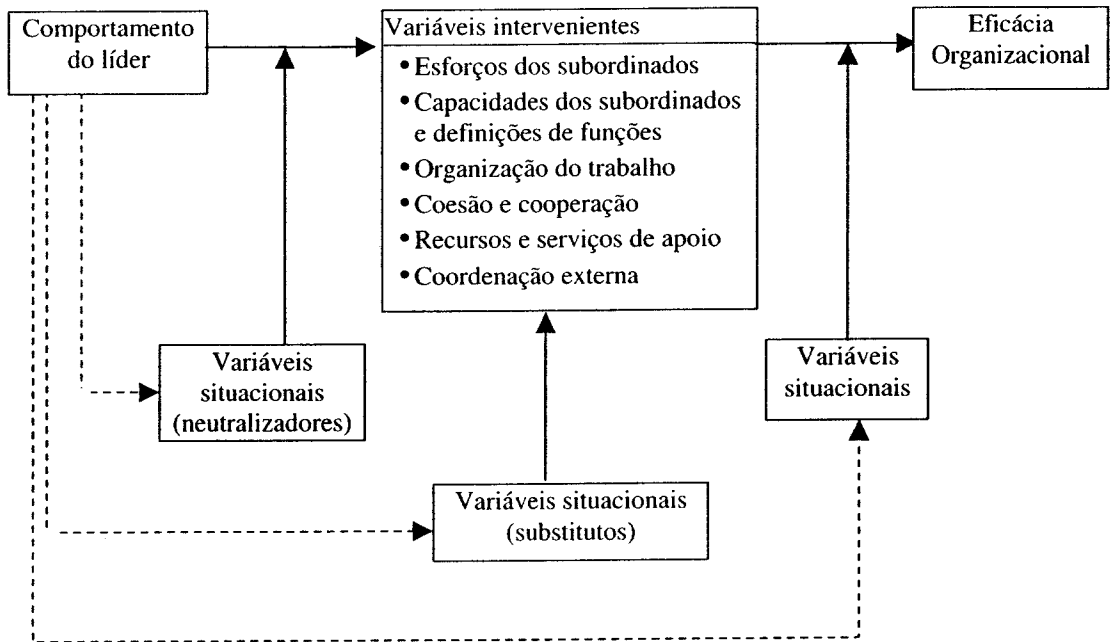
Basicamente o modelo considera quatro tipos de variáveis: i) o comportamento do líder, ii) as variáveis intervenientes, iii) as variáveis situacionais e, iv) as variáveis associadas com a eficácia da unidade organizacional.

As variáveis situacionais exercem influência a três níveis, constroem ou neutralizam o comportamento do líder, moderam os seus efeitos, influenciam directamente e determinam a importância relativa das variáveis intervenientes.

As variáveis intervenientes consideradas são de seis tipos: Os esforços dos subordinados; a capacidade dos subordinados e a definição clara da função; a organização do trabalho; a cooperação e o espírito de equipa; o nível de recursos e apoio; e, o grau de coordenação externa.

As relações entre os quatro tipos de variáveis podem ser visualizados na Figura II. 4.

Figura II. 4. - Relações causais no modelo de ligações múltiplas



Fonte: Yukl (2002:221)

De acordo com Yukl (2002:221-7), a curto prazo, se o líder actuar no sentido de corrigir quaisquer deficiências ou limitações existentes ao nível das variáveis intervenientes, melhorará o desempenho do grupo e da organização. No entanto esta actuação, embora possa ser dirigida especificamente para cada uma das variáveis intervenientes, deve obedecer a um padrão global de comportamento do líder face às características dessas variáveis. No longo prazo, o líder pode promover o aumento substancial do desempenho do grupo, intervindo ao nível das variáveis situacionais com efeitos substitutos ou neutralizadores da sua actuação, tornando a situação mais favorável e eliminando ou diminuindo essas características substitutas ou neutralizadoras ou alterando a importância relativa das variáveis intervenientes.

II. 3.3 Resumo geral das abordagens tradicionais

Os conceitos de tarefa e de pessoas, ainda que por vezes enunciados de forma diferenciada e algo mais complexa, são comuns à maioria das teorias. As pesquisas mais recentes incluem mesmo um novo conceito associado à mudança.

Os comportamentos de liderança, inicialmente reduzidos às dimensões pessoas e tarefas, foram alargados através das pesquisas mais recentes com a consideração de uma nova dimensão de comportamento de mudança.

Também parece existir um consenso adquirido na investigação de que estas dimensões de comportamento são independentes e o líder pode assumir comportamento alto ou baixo, ou uma qualquer combinação intermédia nas três dimensões de comportamento referidas.

Ainda que não haja consenso acerca do estilo de liderança ser fixo ou flexível, por exemplo Fiedler defende que quando a situação não é favorável e não pode ser estruturada para se adequar às características do líder, é este que deve ser mudado, enquanto que a teoria situacional de Hersey e Blanchard conclui em sentido contrário, na nossa opinião, aliás sustentada entre outros por Yukl (2002), o líder pode apresentar um comportamento flexível mais dirigido para cada uma das dimensões referidas, dependendo naturalmente das variáveis situacionais e das próprias características dominantes da sua própria personalidade.

É igualmente relevante a ideia de que o sucesso do líder depende da capacidade de ajustar o seu estilo ao ambiente e às próprias características individuais dos seguidores, donde podemos concluir que não haverá um estilo de liderança sempre eficaz, válido em todas as situações. As variáveis situacionais são determinantes na eficácia da liderança, havendo mesmo algumas dessas variáveis, que podem substituir ou potenciar e mesmo neutralizar os efeitos do líder sobre os subordinados. Desta forma, a liderança deve ser entendida como uma variável independente que contribui para a eficácia da organização, mas não necessariamente a única verdadeiramente eficaz.

As chamadas abordagens tradicionais da liderança não valorizam contudo duas áreas de investigação que se tem vindo a impor pela sua importância:

1. os aspectos associados à avaliação do meio envolvente, essenciais à actividade e comportamento do líder e,
2. a importância dos seguidores, que na generalidade dos modelos referidos, surge como mera variável dependente, pelo que *«há uma grande necessidade de as investigações sobre liderança se centrarem nos seguidores»* (Conger e Kanungo, 1998:46).

De acordo com Conger e Kanungo (1998:45-6), os aspectos fundamentais da actividade e do comportamento líder, que parecem ter sido ignorados na maior parte das investigações, incluem:

- a) *A avaliação crítica do estado actual do meio envolvente.*
- b) *A formulação e articulação de uma visão futura ou a formulação de metas para os seguidores, e*
- c) Construir confiança e credibilidade nas mentes dos seguidores, para o que é fundamental o desenvolvimento do seu envolvimento numa visão.

Ainda de acordo com Conger e Kanungo (1998) o envolvimento e a condução dos seguidores para alcançarem metas ou visões futuras adequadamente fundamentadas numa avaliação do ambiente constitui um elemento fundamental da investigação em liderança.

II. 4 As abordagens transformacionais

Na década de 80, do século XX, assistiu-se ao aparecimento das chamadas Novas Teorias de Liderança (Bryman, 1992) que incluem a carismática, a transformacional e a visionária (Avolio *et al.*, 1999:459). Estas novas teorias, de acordo com House (1995), citado em (Avolio *et al.*, 1999:459), contêm componentes em comum, embora de forma variada, desde o inspiracional ou carisma, o estímulo intelectual e à consideração individual e como conclui Yukl (2002:241), apesar das diferenças, todas partilham a ideia de que os líderes geram um impacto emocional significativo nos seus subordinados.

Estas teorias permitiram uma nova abrangência da investigação, nomeadamente através da consideração dos aspectos teóricos relevantes de outras áreas do conhecimento como a liderança política, religiosa ou mesmo artística (Shamir, 2001)

O objectivo do estudo deslocou-se para o processo de liderança, alternadamente designado de carismática, transformacional, visionária ou inspiracional.

Segundo Conger e Kanungo (1998:46), a maioria dos anteriores estudos de liderança em contextos organizacionais, têm-se dirigido para a análise e estudo dos papéis de rotina e do dia a dia, associados à manutenção do estado actual, em lugar de observar os comportamentos e actividades, observadas em líderes que provocam mudanças profundas nas suas organizações e nos seus membros e, que exercem as suas actividades em circunstâncias ambientais de grande incerteza. Com estas novas teorias, surge igualmente a liderança global e de topo das organizações como um alvo de estudo.

Também as percepções, atribuições e transformação dos seguidores, emergem cada vez mais como variáveis merecedoras de análise e estudo próprios, em vez de serem consideradas apenas como meras variáveis dependentes, pelo que a dinâmica relacional líder - seguidor, necessita de uma maior atenção.

O interesse e o aparecimento de inúmeros estudos sobre a liderança carismática e transformacional (Conger e Kanungo, 1998:47), reflectem esta alteração de paradigma, que aumenta substancialmente a natureza e tipologia dos papéis do líder alvo de estudo.

Este paradigma neo-carismático (Conger e Kanungo, 1998:47), sustenta que os líderes são visionários, no sentido de que estabelecem metas futuras para as organizações, e, induzem mudanças organizacionais significantes. Para autores como Javidan e Waldman (2003), quanto maior for a discrepância entre o estado actual e essas metas futuras, maior será a probabilidade dos líderes poderem ser percebidos como visionários.

Apesar dos muitos estudos que têm surgido nestas áreas, a obra de Conger e Kanungo (1987, 1998) constitui uma verdadeira referência teórica e um marco fundamental na pesquisa sobre liderança carismática e transformacional. Dos estudos desenvolvidos resulta uma notável e aparente uniformidade de conclusões que surgiram

no desenvolvimento de pesquisas, apesar de algumas diferenças nas abordagens teóricas (Conger e Kanungo, 1998:69).

O modelo transformacional de Bass e associados, preocupa-se mais com a natureza dos efeitos que a liderança exerce sobre os seguidores, enquanto que os chamados modelos carismáticos (Shamir *et al.*, 1993; Conger e Kanungo 1998) valorizam, enquanto base de análise, o processo de atribuição, por parte dos seguidores, em função da sua percepção de determinado comportamento do líder, no decurso de determinadas condições situacionais facilitadoras.

De acordo com Shamir *et al.* (1993), citados em Conger e Kanungo (1998:65), da comparação que fizeram dos componentes de comportamento de liderança carismática e transformacional, concluíram pela existência de demasiadas sobreposições, de tal forma que as diferenças são marginais. Como o conceito fundamental destas teorias se baseia no carisma (Javidan, 2003), diversos autores (e.g. Javidan e Waldman, 2003; Waldman e Yammarino 1999, Hunt, 1999; Hunt e Conger, 1999; Conger e Kanungo, 1998; Gronn, 1995; Shamir *et al.*, 1993), usam mesmo, a designação de liderança carismática para todas elas.

Como notaram Shamir *et al.* (1993) e concluído por Conger e Kanungo (1998:4), os líderes que apresentam comportamentos carismáticos, produzem os efeitos carismáticos que a teoria prediz. Muitos dos estudos desenvolvidos concluem igualmente que os líderes que são percebidos como carismáticos, recebem avaliações de desempenho elevadas e são reconhecidos como líderes mais eficazes (Conger e Kanungo, 1998). Estes líderes conseguem igualmente maiores níveis de motivação dos seus seguidores/subordinados.

Os estudos desenvolvidos por DeGroot *et al.*, (2000) para avaliar a relação entre o estilo de liderança carismática com a eficácia dessa liderança e com o desempenho dos subordinados, concluíram que a relação positiva produzida é maior quando a eficácia da liderança ou os seus efeitos sobre os subordinados são medidos ao nível de grupo, do que quando o nível de análise é individual. Também parece haver consenso na literatura, de que a liderança carismática, terá efeitos significativos no desempenho global das organizações, sobretudo em circunstâncias de incerteza ambiental (Waldman *et al.*, 2001; Shamir *et al.*, 1993)

II. 4.1 O modelo de liderança carismática de Conger e Kanungo

Para Conger e Kanungo (1998) o papel carismático de um líder, como qualquer outro tipo de papel de liderança, é considerado um processo de comportamento observável que pode ser descrito e analisado em termos de um modelo formal. O modelo de liderança de Conger e Kanungo, foi construído com base na ideia de que a liderança carismática é uma atribuição em resultado das percepções dos seguidores, no comportamento do líder. São atribuídas qualidades de liderança à influência percebida de um indivíduo, pelo que nesta perspectiva, carisma deve ser vista como uma atribuição por parte dos seguidores, donde o fenómeno de liderança é um processo relacional e atribucional.

Os atributos do comportamento do líder, podem de acordo com Conger e Kanungo (1998:48), ser deduzidos da mesma forma que o é, o comportamento observado dos líderes dos modelos anteriormente identificados como os do modelo de Blake e Mouton, Fiedler ou de Hersey e Blanchard.

Uma das forças potenciais do modelo de Conger e Kanungo, em comparação com outros modelos, diz respeito à conceptualização do processo de liderança que inclui três fases distintas.

Na primeira fase, o líder avalia a situação existente e identifica as deficiências no *status quo* e as oportunidades mal exploradas.

Na segunda fase, o líder formula e articula os objectivos para a organização através da estruturação de uma visão, que embora discrepante com a realidade do estado actual, deve estar dentro da latitude de aceitação dos seguidores, de forma a representar uma perspectiva partilhada por eles.

Finalmente na terceira fase, o líder implementa a visão, através do exemplo pessoal, assumindo riscos e rompendo com a cultura dominante, através da capacitação dos seus seguidores e de práticas de gestão com grande visibilidade e dirigidas aos resultados, do reforço da confiança e da motivação dos seguidores e mostrando como é que os objectivos organizacionais podem ser alcançados.

É ao longo destas três fases que é possível identificar as componentes de comportamento únicas dos líderes carismáticos.

De acordo com Conger e Kanungo (1998:51-2), os líderes carismáticos são altamente sensíveis aos ambientes sociais e físicos em que operam e, desenvolvem apreciáveis esforços para alterar o estado presente das suas organizações, pelo que uma inadequada análise dos constrangimentos ou dos recursos, pode estar na base do insucesso de uma qualquer estratégia organizacional. Os líderes carismáticos devem igualmente ser sensíveis às habilidades e necessidades emocionais dos seus seguidores. A formulação de uma visão e a extensão do uso das habilidades e competências de administração, a capacidade de inovar e de desenvolver a confiança e a motivação dos seguidores, constituem também atributos e comportamentos que distinguem os líderes carismáticos dos não carismáticos.

Em resultado destes comportamentos do líder carismático, o modelo de Conger e Kanungo, conclui que as organizações ou grupos apresentam elevada coesão interna, baixo nível de conflito, grande congruência e consenso elevado em torno do líder e das visões formuladas.

Os resultados da acção do líder sobre os seguidores são medidos em dois aspectos distintos: as relações com o líder, que são caracterizadas, pela reverência, confiança e satisfação com o líder evidenciadas pelos seguidores, e, em relação às tarefas, em que as consequências da acção do líder se reflectem numa elevada coesão grupal, elevado nível de desempenho das tarefas e níveis elevados de autonomia na execução das mesmas, evidenciados pelos seguidores.

De acordo com Conger e Kanungo (1998:53), os líderes carismáticos, procuram reformas radicais para a realização das suas metas e transformam os seus subordinados, pelo que o carisma, enquanto elemento central deste tipo de liderança, não pode ser percebido num administrador com um papel de gestão corrente ou com um papel de mera supervisão.

A Figura II.5. apresenta os atributos, que de acordo com o modelo de liderança carismática de Conger e Kanungo (1998), distinguem os líderes não carismáticos dos carismáticos.

Figura II. 5. – Atributos que diferenciam os líderes não carismáticos dos carismáticos

	<i>Líderes não carismáticos</i>	<i>Líderes carismáticos</i>
Fase 1 – Avaliação do estado actual		
<i>Sensibilidade ao ambiente</i>	Baixa. Tendência para manter o estado actual	Elevada. Necessidade de mudar o estado actual.
<i>Relação com o estado actual</i>	Essencialmente concorda com o estado actual. Esforça-se por manter o estado actual.	Essencialmente não concorda com o estado actual. Esforça-se por mudar o estado actual
Fase 2 – Formulação e articulação dos objectivos organizacionais		
<i>Metas futuras</i>	Metas e objectivos não discrepantes com o estado actual	Visão idealizada altamente discrepante do estado actual.
<i>Simpatia</i>	A partilha de perspectivas torna-o/a simpático.	A partilha de perspectivas e a visão idealizada torna-o/a simpático/a e merecedor de identificação e imitação.
<i>Articulação</i>	Fraca articulação de metas e de motivação para guiar/orientar	Forte e inspiracional articulação entre a visão do futuro e a motivação de guiar/orientar.
Fase 3 – Meios para atingir e implementar as metas		
<i>Comportamento</i>	Convencional e conforme com as regras existentes.	Não convencional e contrário às normas.
<i>Probidade/credibilidade/fidedigno</i>	Intervêm de forma desinteressada nas tentativas de persuasão	Intervenção apaixonada, incorrendo em grande risco e custo pessoal.
<i>Perícias</i>	Perito no uso dos meios disponíveis para alcançar os objectivos de acordo com a estrutura da ordem existente	Perito em usar meios não convencionais para transcender a ordem existente.
<i>Uso básico do poder</i>	Poder de posição e pessoal (baseado em recompensas ou no poder de especialista e entendido como um amigo e semelhante.)	Poder pessoal (baseado no poder como perito, respeitado e admirado como um herói).

Fonte: Construído a partir de (Conger e Kanungo, 1998:51)

A diferença entre líderes não carismáticos e carismáticos é bem visível, porquanto o líder carismático, não se conformando com o estado actual, procura criar entre os seguidores um desencanto ou mesmo descontentamento com a situação actual, de forma que os seguidores mais facilmente se identifiquem com as metas futuras e sintam forte desejo de ser conduzidos na direcção das metas e dos objectivos traçados, apesar dos constrangimentos ambientais. Desta forma o resultado da actuação do líder carismático corporiza um claro processo de mudança organizacional, e este assume-se como um agente de mudança com a necessária visão, ambição e vontade de correr os riscos inerentes a qualquer processo de mudança organizacional (Faria, 1995).

Um outro factor distintivo do comportamento dos líderes carismáticos dos não carismáticos, é a sua capacidade para persuadir os seguidores para alcançarem os objectivos e, que estes são credíveis, realizáveis e merecedores do melhor do seu esforço, provocando nestes, elevados níveis de estímulo intelectual e de motivação intrínseca.

O líder carismático evidencia comportamentos não convencionais, entusiásticos, motivados e procura que as suas acções sejam consistentes comprometidas com a visão, com os objectivos formulados e com os objectivos organizacionais no seu todo.

Se bem que a conceptualização do processo de liderança constitua uma das forças potenciais do modelo de Conger e Kanungo e, que este possa parecer plausível, não existem grandes evidências empíricas a suportá-lo (Shamir, 2001). Os próprios autores (Conger e Kanungo, 1998), contudo, já demonstraram que as dimensões comportamentais incluídas no seu modelo, podem ser alvo de medição e que os comportamentos relevantes do líder, estão relacionados com os atributos de carisma.

Quanto aos efeitos da liderança carismática sobre os seguidores, começam a surgir evidências de que à semelhança de outros modelos de liderança carismática, que contribui para elevar o nível de auto-estima, auto-eficácia e para a elevação do nível de motivação dos subordinados (Javidan e Waldman, 2003; Rowden, 2000; Conger, 1999).

II. 4.2 O modelo de liderança transformacional

De acordo com Yukl (2002:253) deve-se a Burns (1978), o conceito de liderança transformacional, que tem a sua génese ligada à investigação em líderes políticos e que, nesse âmbito, significa um processo em que os líderes envolvem os seguidores nos objectivos da organização, em que uns e outros, contribuem para elevar o nível de motivação e de moral organizacional.

Para Burns, a liderança pode ser desagregada até à noção de troca, em que os seguidores recebem uma qualquer recompensa pelo seu contributo, enquanto que o resultado da liderança transformacional procura elevar os níveis de consciencialização dos seus seguidores. Esta conceptualização eleva as necessidades dos seguidores para a vanguarda das experiências de liderança. Nesta perspectiva, de acordo com Yukl (2002:253), são de realçar os contributos de Bass (1985) para a construção de um

modelo de liderança transformacional, em que o líder é definido tendo em conta os efeitos que provoca nos seguidores, já que se estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, então eles estarão motivados a fazer mais do que esperavam fazer.

Bennis e Nanus (1985) citados em Pawar e Eastman (1997:83), defendem um conceito mais amplo, na medida em que entendem que a liderança transformacional ocorre quando o líder e seguidores exercem uma mútua influência na elevação do nível de motivação de uns e de outros.

Neste sentido também Dvir e Shamir (2003), concluíram que o desenvolvimento inicial dos seguidores, expresso pela sua auto actualização das necessidades, nível de internalização organizacional, valores morais, orientação colectiva, abordagens críticas e independentes, envolvimento activo nas tarefas e auto eficácia, influencia positivamente a liderança transformacional.

O líder transformacional gera um impacto positivo no desenvolvimento dos seguidores directos (Dvir *et al.*, 2002), é capaz de provocar um profundo e sustentado efeito sobre os seus seguidores e inspira-os mesmo a transcenderem os seus próprios interesses a favor da organização.

O líder transformacional cria uma visão organizacional dinâmica e inovadora, que frequentemente pressupõe rupturas ou alterações significativas dos valores da cultura, pelo que se torna imprescindível, o compromisso dos colaboradores em torno de uma comunhão de interesses individuais e da própria organização. Naturalmente que o líder deverá ele próprio possuir uma visão, autoconfiança, força interna e capacidade argumentativa para defender aquilo que entende que é certo ou adequado à organização e não para o que é popular ou facilmente aceite pelos outros.

A premissa principal da teoria é, a de que a liderança transformacional exerce maior influência sobre a motivação e o desempenho dos seguidores do que a liderança transaccional. De acordo com (Yukl, 2002:253), o líder pode transformar e motivar os seguidores através de:

1. « Alertando-os para a importância dos resultados das tarefas,
2. Induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa e,

3. *Activando as suas necessidades de nível elevado».*

O modelo de liderança transformacional de Bass (1985), é construído em redor do líder que articula uma visão, que motiva/excita os seguidores e que os envolve em comportamentos assentes em níveis elevados de lealdade e confiança.

Neste modelo, o comportamento do líder é descrito em termos de dois tipos de categorias de comportamentos: transformacional e transaccional e, embora constituam processos distintos, não são contudo mutuamente exclusivos, dado que o mesmo líder pode usar os dois tipos de liderança em diferentes tempos e/ou situações e ao contrário de Burns (1978) que sugere que a liderança transformacional e transaccional se situam em campos opostos de uma escala, Bass (1990:220) conclui que *«a liderança transformacional pode mesmo aumentar os efeitos da liderança transaccional.»*

Estas constatações têm vindo a ser validadas por inúmeros estudos empíricos (e. g. Avolio *et al.*, 1999; Judge e Bono, 2000; Arnold *et al.*, 2001; Garman *et al.*, 2003).

O líder transformacional, apresenta um conjunto de características comportamentais, que podem variar, adoptando mesmo uma postura mais directiva, quando esta se revele apropriada ou mais participativa quando for esta a adequada (Bass, 2003).

Igualmente o contexto ambiental, nível hierárquico e o género (homem versus mulher) líder-seguidor, constituem variáveis que influenciam a liderança transformacional (Antonakis *et al.*, 2003; Bass *et al.*, 2003).

Ainda que a conceptualização inicial de Bass (1985), de liderança transaccional e transformacional incluía sete factores de liderança, em sucessivos estudos e refinamentos (Avolio *et al.*, 1999), o modelo ficou reduzido a seis factores de liderança que incluem três transformacionais, dois transaccionais e um passivo. Os quatro componentes iniciais de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, e consideração individual), ficaram reduzidos a três, dado que os dois primeiros foram agrupados num único factor designado por *carisma e inspiração*.

A Figura II. 6 sintetiza os factores comportamentais de liderança e respectiva definição operacional.

Figura II. 6. – Factores de liderança

Comportamento Transformacional	Definições operacionais
Carisma e inspiração	Fornecer uma visão enérgica e sentido de missão, é um exemplo de conduta ética, usa símbolos para concentrar esforços e expressa propósitos importantes de formas simples. Promovem nos seus seguidores um verdadeiro sentido de <i>empowerment</i> e condições de auto actualização
Estímulo intelectual	Promove a procura de soluções, por parte dos seguidores, para a resolução de problemas e encoraja-os a questionarem e a repensar os métodos usados.
Consideração individual	Esforça-se por compreender as necessidades individuais dos seus seguidores e trabalha continuamente para o desenvolvimento do seu potencial.
Comportamento Transaccional	
Recompensa contingencial	Clarifica os objectivos e as recompensas associadas aos desempenhos adequados.
Gestão por excepção	Observa e controla a execução das tarefas para poder intervir e corrigir qualquer problema de forma a manter os níveis de desempenho
Gestão passiva e liderança ausente	Reage apenas quando os problemas se tornam sérios para tomar acções correctivas. Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Construído com base em Avolio *et al.*, (1999) e Robbins (2002).

O líder transformacional, consciente da sua influência no nível da motivação e na importância e capacidade dos próprios seguidores se transcenderem a favor da organização, é um exemplo de conduta ética, sendo nesta perspectiva, considerado como um autêntico líder transformacional, em oposição ao que foi designado por pseudo líder transformacional (Price, 2003; Bass e Steidlmeier, 1999), fornece uma missão enérgica e um claro sentido de missão, procura elevar o nível de auto confiança dos seus seguidores, demonstrando confiança nas suas habilidades e competências para superar os obstáculos, recorre a formas simbólicas para dirigir e concentrar os seus esforços, leva-os a questionar os métodos usados, até mesmo as visões estabelecidas pelo próprio líder e, promove uma constante avaliação e enquadramento das necessidades e do desenvolvimento dos seus subordinados.

A formulação da visão por parte do líder transformacional, parece ser congruente com o sistema de valores do líder – organização ou mesmo com o sistema de valores do líder - seguidores, mas de acordo com Krishnan (2002) não apresenta

congruência com o sistema de valores dos seguidores - organização, o que parece não validar a ideia subjacente à liderança transformacional, de que a visão formulada pelo líder, contempla os interesses dos seguidores, mas parece revelar que o envolvimento dos seguidores na visão formulada revela a capacidade ou dom do líder para inspirar ou influenciar os seguidores e fazer com que estes incorporem e aceitem como seus, os objectivos da organização e do próprio líder.

O líder transformacional, de acordo com Jung *et al.*, (2003), apresenta uma elevada correlação positiva com o nível de inovação organizacional. Também Elkins e Keller (2003) concluem que os projectos conduzidos por líderes transformacionais que comunicam uma visão inspiracional, fornecem estímulos intelectuais e que desenvolvem um nível elevado de trocas com os membros desse projecto, são associados a projectos de sucesso.

De acordo com Rego (1997:395), a liderança transformacional seria mais vocacionada para os períodos de fundação e de mudança, enquanto que a liderança transaccional estaria mais adequada para períodos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos.

II. 4.3 Liderança carismática versus transformacional

A metáfora do fogo, apresentada por Klein e House (1995), sintetiza as perspectivas em torno da liderança carismática, porquanto o carisma enquanto capacidade ou dom para inspirar ou influenciar, é função das características e comportamento do líder (faísca), da vontade e da perspectiva dos seguidores (matéria inflamável) desde que a situação e o ambiente sejam propícios (o oxigénio) e favoreçam o aparecimento do líder carismático.

Parece ser transversal às várias áreas de investigação, que o carisma é resultado de um processo de interacção (e. g. Yukl, 2002; Conger e Kanungo, 1998), entre as percepções e atribuições influenciadas pelas características e comportamentos do líder, pelo contexto e aspectos situacionais e, pelas necessidades individuais e colectivas dos seguidores.

As teorias de liderança carismática e transformacional valorizam contudo de forma diferente os vários aspectos identificados. Enquanto umas valorizam os traços e

comportamentos do líder, outras, as chamadas transformacionais, valorizam e preocupam-se mais em descrever os efeitos que a liderança exerce nos seguidores (Conger e Kanungo, 1998:67)

O modelo de liderança transformacional proposto por Bass e associados (e. g., Avolio *et al.*, 1999), defende que, as formas de liderança carismática e transformacional são distinguíveis em contextos organizacionais, dado que para estes autores, o carisma, como referimos na Figura II. 6., é visto apenas como um dos três componentes da liderança transformacional, que pode mesmo ser reduzido à medida que o líder transformacional inspira, desenvolve e dá poder aos seus subordinados. Este processo essencial da influência da liderança transformacional, pode mesmo não ser totalmente compatível, com o processo essencial da influência do líder carismático baseado na dependência dum líder extraordinário.

Contudo Conger e Kanungo (1998:67,8), rejeitam esta distinção feita por Bass, entre liderança carismática e transformacional, dado que na opinião destes autores, esta baseia-se numa especificação estreita de influência carismática. Enquanto que os outros modelos carismáticos usam o termo carisma para incluir os componentes de comportamento especificados, no modelo de Bass, este ficou limitado à mera formulação de uma visão e de metas desafiadoras.

De acordo com Conger e Kanungo (1998:68-9), a pesquisa empírica do modelo de Bass, mostra consistentemente que o componente carisma é o factor proeminente que explica a liderança transformacional. Também a visão estratégica, presente em ambos os modelos, representa um papel central na animação e capacitação dos subordinados.

Assim o que distingue a liderança carismática da transformacional tem pouco a ver com qualquer diferença fundamental em comportamento ou táticas do líder, mas sobretudo com a perspectiva através da qual o fenómeno da liderança é visto (Conger e Kanungo 1998:69), que por sua vez está claramente associada à origem de uma e outra forma de liderança.

O facto de os modelos transformacionais colocarem ênfase no resultado sobre os seguidores, constitui o resultado natural desta conceptualização, que trouxe as necessidades e motivos dos seguidores para a vanguarda da experiência da liderança. Por outro lado, de acordo com Conger e Kanungo (1998:69):

« as formulações iniciais de liderança carismática que emergiram do campo da sociologia e da ciência política estavam principalmente preocupadas em perceber como é que os comportamentos do líder e o contexto induzem respostas dos seguidores. Em essência, as formulações de carismático e transformacional na literatura organizacional, são altamente complementares e estudam o mesmo fenómeno, só que de pontos de vista diferentes.»

Apesar das diferenças entre as várias teorias, todas reconhecem que a os líderes excelentes têm habilidades para provocar um substancial impacto nos seus subordinados (Javidan, Waldman, 2003). Eles vão além de uma mera transacção com base num processo simples de desempenho recompensa, elevando a auto-estima, auto-imagem dos subordinados, despertando-os emocionalmente para os valores do líder e da colectividade (Javidan, Waldman, 2003).

Para além das distinções e das várias conceptualizações e operacionalizações, parece cada vez maior o consenso ao nível da literatura (Jacobsen e House, 2001), que qualquer destas teorias se desenvolve em torno de um conceito central, chamado de carisma.

Ainda que os dois modelos de liderança apresentem muitas similitudes, podemos contudo considerar, que enquanto o carismático coloca grande ênfase na componente ideológica, até pela sua origem ter estado claramente associada ao contexto político e o desenvolvimento e a mudança dos seus seguidores surgem como consequência lógica, o modelo de liderança transformacional, dá especial relevo aos processos de desenvolvimento, de mudança e ao reforço dos níveis de envolvimento dos seus seguidores.

Podemos concluir, que em resultado da progressiva integração dos modelos de liderança carismática ao nível das organizações, parece cada vez maior a similitude com os modelos transformacionais, porquanto o processo essencial de influência do líder carismático está cada vez mais associado aos objectivos partilhados das organizações e dos seguidores e, já não tanto na figura de alguém visto como extraordinário.

II. 4.4 Atributos pessoais do líder carismático

Há consideráveis argumentos teóricos para sustentar que os líderes carismáticos não só exibem vários comportamentos comuns, como também possuem características que os distinguem dos líderes não carismáticos.

Ainda que não haja consenso acerca dos atributos pessoais (House, 1995; Yukl, 2002), as características seguintes são, de acordo com (Javidan e Waldman, 2003), geralmente discutidas na literatura:

1. auto-confiança,
2. eloquência,
3. energia e determinação e,
4. gosto pela mudança e para assumir riscos.

Do ponto de vista da percepção dos seguidores e da sua preferência pela liderança carismática, em estudo desenvolvido por Ehrhart e Klein (2001), parece resultar claro, que os valores e as características de personalidade dos líderes carismáticos são tidos em conta nas preferências de liderança por parte dos seguidores.

De acordo com a síntese apresentada por Javidan e Waldman (2003), os líderes carismáticos não só confiam nas suas próprias habilidades, como estão normalmente convencidos da conveniência e justeza moral das suas visões e, nesta perspectiva, tendem a apresentar uma imagem de confiança, de determinação, de elevado carácter e de força interna.

Um elevado nível de auto confiança, melhora a habilidade do líder para desenvolver uma visão agregadora, facilita a assunção de riscos pessoais e de comportamentos não convencionais. Os líderes carismáticos tendem a ser vistos como eloquentes, em resultado de habilidades retóricas poderosas e de uma efectiva comunicação. Os líderes carismáticos usam várias formas de comunicação de forma a traduzir e descodificar os conceitos intangíveis associados a uma visão, em ideias concretas e memorizáveis, facilmente compreendidas e associados pelos seus seguidores.

Sem níveis elevados de energia e de determinação, não será possível desenvolver os níveis de entusiasmo e persistência, por parte dos seguidores, indispensáveis para criar o compromisso organizacional para com a mudança do estado actual das organizações. Por último, os líderes carismáticos apresentam uma tendência para a mudança e para agirem como agentes de mudança, porquanto ficam entusiasmados com o desafio de alterar o estado actual e criar uma nova ordem que os leva a assumir entusiasticamente um papel de empreendedores e, a assumir riscos pessoais e a entregarem-se de forma abnegada a esses objectivos.

II. 4.5 O comportamento carismático e transformacional

Há um consenso na literatura acerca de alguns comportamentos específicos que os líderes carismáticos evidenciam. Por exemplo, Javidan e Waldman (2003), resumem esses comportamentos em três grandes grupos:

1. articulação de uma visão,
2. construir credibilidade e compromisso para com a visão e,
3. criar desafios emocionais e encorajadores para os seguidores,

a que acrescentaríamos um quarto grupo de comportamentos,

4. atenção às necessidades e ao desenvolvimento dos seguidores

Como a visão que geralmente é formulada e articulada por um líder carismático, difere do estado actual (Conger e Kanungo, 1998) e motiva e excita os seguidores, os líderes carismáticos, podem, de acordo com (e. g., Javidan e Waldman, 2003; Pawar e Eastman, 1997), ser vistos como agentes de mudança que prometem melhores oportunidades aos seguidores.

Em resultado da sua sensibilidade ao ambiente social e físico em que operam, a formulação e articulação da visão, por parte dos líderes carismáticos, está normalmente assente na premissa de que a organização não está a alcançar o seu potencial e necessita de ser diferente (Javidan e Waldman, 2003) e, resulta de uma avaliação dos constrangimentos e oportunidades ambientais (Conger, 1999; Conger e Kanungo, 1998).

Apesar de discrepante em relação à realidade, a visão é percebida como credível e realizável, porque resulta de uma avaliação realista e partilhada do estado actual, nomeadamente, porque uma das características dos líderes carismáticos eficazes, é a de serem sensíveis às habilidades dos seus seguidores e de estarem preocupados e atentos às ameaças e oportunidades do seu ambiente (e.g., Waldman e Yammarino, 1999). É esta capacidade de formular uma visão não adequada com o estado actual, que leva à percepção do líder como visionário e como já referimos, o líder será considerado tanto mais visionário, tanto quanto maior for o nível de discrepância entre a visão formulada e o estado actual.

A percepção da credibilidade da visão e a compreensão da forma como esta pode ser realizada, influencia o nível de envolvimento e do compromisso dos seguidores para com as metas organizacionais e a própria extensão da sua identidade com o líder. A credibilidade da visão e dos próprios líderes, será tanto mais elevada, quanto maior for a capacidade destes, para convencerem os subordinados da sua forte motivação, entusiasmo, compromisso e de lealdade aos interesses individuais e da própria organização no seu todo (Javidan e Waldman, 2003). Também a consistência das acções e das decisões dos líderes carismáticos reforçam e apoiam a visão defendida (e. g., Yukl, 2002).

Os líderes carismáticos apresentam comportamentos inovadores e muitas vezes não convencionais, assumem riscos pessoais elevados e, modelam mesmo os seus comportamentos, de forma a mostrar aos seus seguidores, como a visão pode ser realizada, contribuindo assim para o acréscimo da credibilidade e compromisso com a visão (Javidan e Waldman, 2003).

Os líderes carismáticos preocupam-se igualmente em construir uma imagem de fidelidade, credibilidade, de moral, de poder e de inovação, e, como argumentam Gardner e Avolio (1998), não há nenhuma falsidade ou superficialidade associada a este comportamento, pois constitui um meio de desenvolver uma identidade e um significado nas mentes dos seguidores.

Ao valorizarem e expressarem confiança nas habilidades e no papel a desempenhar por parte dos seguidores, na construção da visão e da prossecução dos objectivos e das metas organizacionais, os líderes carismáticos e transformacionais, geram um elevado nível de adesão emocional e de estímulo intelectual nos seus

seguidores, que se reflecte em elevados níveis de motivação intrínseca, capazes de provocarem um profundo e sustentado efeito sobre os seguidores, levando-os mesmo a transcenderem os seus próprios interesses em favor dos da organização, orientados pela partilha de uma identidade colectiva. Como conclui Javidan e Waldman (2003:239), os comportamentos dos líderes, associados à assunção de riscos, aos desafios e encorajamento dos subordinados, geram níveis de auto-estima acrescidos por parte dos seguidores e aumenta a percepção da sua auto-eficácia, que funciona igualmente como uma fonte motivacional.

A literatura empírica em liderança carismática e transformacional, demonstra que estas lideranças, provocam efeitos profundos nos seguidores (Shamir *et al.*, 1993), ou que quando se desenvolve um elevado nível de trocas com os membros de um projecto, aumenta substancialmente a probabilidade de sucesso e de eficácia de um projecto ou organização (Elkins e Keller, 2003).

Contudo, o processo através do qual se processam os efeitos transformacionais por parte dos seguidores, em resultado da influência de um líder carismático e transformacional, constitui uma área de investigação actual, mas começam a surgir claras evidências, de que o comportamento dos líderes carismáticos e transformacionais, exercem um efeito transformador dos subordinados, contribuem para o seu desenvolvimento (Dvir *et al.*, 2002) e, para o aumento do nível de compromisso para com a organização em que estão inseridos (Rowden, 2000). Por exemplo, de acordo com Conger e Kanungo (1998), o processo de *empowerment*, entendido como uma força de motivação intrínseca e um processo que habilita e eleva o nível de auto-eficácia dos seguidores, pode ser usado para explicar a influência de processos transformacionais e carismáticos nos seguidores.

É sobretudo ao nível da influência sobre os seguidores e das condições favoráveis ao seu aparecimento, que alguns autores (e.g., Yukl, 2002:260-1) situam algumas das diferenças de comportamentos entre líderes carismáticos e transformacionais.

Os líderes transformacionais desenvolvem mais os seus seguidores e procuram diminuir a sua dependência do líder, enquanto os líderes carismáticos através de uma gestão impressionável, de restrição de informação, de comportamentos não convencionais e assumindo mesmo riscos pessoais, procuram alimentar uma imagem de

competência extraordinária. Ainda de acordo com Yukl (2002), os líderes transformacionais podem ser encontrados nos vários níveis organizacionais e em variadas situações, enquanto que os líderes carismáticos são mais raros, surgem em condições mais extremas e geram igualmente reacções mais extremas e diversas do que as geradas pelos líderes transformacionais.

II.5 Conclusão

Parece resultar claro a existência de um consenso na literatura, de que a liderança deve ser estudada enquanto processo e que quer as características e competências do líder, quer dos subordinados influenciam a eficácia da liderança. Esta eficácia é igualmente dependente do contexto e da situação, podendo mesmo esta constituir um importante elemento de constrangimento ou de potenciação dos efeitos da interacção entre o líder e os seus seguidores.

Ainda que não haja consenso, parece haver grande aceitação, ao nível das organizações, que a existência de um propósito partilhado, constitui igualmente um atributo necessário para a definição de liderança. A crescente complexidade dos processos de gestão geram igualmente uma maior responsabilidade dos líderes e evidenciam a importância da sua conduta ética (Yukl, 2002:401).

As várias abordagens teóricas apresentam um conjunto de reflexões importantes acerca das qualidades dos líderes bem sucedidos.

Houve um claro desvio do foco inicial, sobre as características genéricas e comportamentos individuais, para o reconhecimento da importância da capacidade de resposta a diferentes situações e contextos e ao papel dos líderes em relação aos seguidores. O papel desempenhado por estes no processo de liderança, começou igualmente a ser valorizado e entendido como uma variável interveniente no modelo e, não apenas como variável exógena, como acontecia nas chamadas teorias tradicionais da liderança.

Este desvio da discussão, do reconhecimento inicial da importância do líder, para a reflexão acerca da relação entre o líder e os seus seguidores e a interdependência dos papéis, não significa o total abandono das teses acerca das características e

comportamentos dos líderes, mas tão só, das teses que sustentavam a possibilidade da existência de características e comportamentos universais que diferenciavam os líderes dos não líderes.

Existe um relativo consenso acerca de alguns traços e características relevantes, tais como: energia e tolerância ao stress, convicções intrínsecas, maturidade emocional, honestidade e integridade, motivação para o êxito e para o poder social, que quando presentes num indivíduo, não garantem o seu sucesso como líder, mas aumentam a probabilidade de uma liderança ser eficaz.

De acordo com o modelo da inteligência emocional Goleman (2000), é impossível que o líder se desligue das suas emoções, pelo que é importante que este tome consciência do papel que estas exercem no seu dia a dia. Esta tomada de consciência, não se deve limitar apenas a aceitá-las, mas a saber tomar partido e desenvolver métodos, para melhor aproveitar as características emocionais e os seus efeitos na eficácia da liderança.

A grelha de gestão de Blake e Mouton, para além de ter gerado uma nova discussão sobre os estilos de liderança, deu forma e serviu de ponte para novas formas de pensar a liderança, em que contexto surge como variável distintiva, mais do que as características ou o próprio comportamento do líder.

O trabalho de Fiedler conclui, que os líderes para serem eficazes, deverão possuir o estilo adequado à situação e quando isto não acontece, a situação deve ser estruturada para se adequar às características do líder ou, quando não for possível estruturar a situação de forma a adequar-se às características do líder, então estes devem ser substituídos por outros que possuam predicados mais adequados à situação.

Hersey e Blanchard “acrescentaram”, aos componentes da situação descrita por Fiedler, a dimensão definida por “maturidade dos seguidores”, que significava não apenas o conhecimento e a experiência dos funcionários, mas também a propensão e a sua vontade para participar. Definiram quatro estilos de liderança, que reflectiam as diferentes combinações, em função dos factores situacionais ou condicionais, que moderam a relação do comportamento do líder em direcção aos resultados: *características dos subordinados e características do ambiente*.

Ao focalizarem e descreverem a maturidade dos seguidores, Hersey e Blanchard, fornecem a ponte para o corpo seguinte e ainda emergente da chamada teoria transformacional.

A teoria do caminho – objectivo desenvolvida por House e associados, conclui que o modelo de comportamento dos líderes, são flexíveis e que o mesmo líder pode exibir, dependendo da situação, comportamentos de suporte, de direcção, de participação ou orientado para a realização e para o êxito. O estilo de comportamento é condicionado e moderado pela avaliação dos factores situacionais, na medida da sua influência sobre a realização de objectivos, que conduzam em simultâneo a benefícios para a organização e para os próprios subordinados. De acordo com Yukl (2002:16), esta teoria proporcionou contributos importantes para a compreensão da liderança, fornecendo uma importante ferramenta conceptual na identificação das variáveis situacionais relevantes.

A teoria dos substitutos de liderança, conclui que existem factores associados às características dos subordinados, das tarefas ou da própria organização que podem substituir ou neutralizar a eficácia da liderança.

A actuação do líder no curto prazo, no sentido de melhorar as variáveis intervenientes, melhorará o desempenho do grupo e da organização. A médio e longo prazo, o líder pode promover o aumento substancial do desempenho do grupo, intervindo ao nível das variáveis situacionais, com efeitos substitutos ou neutralizadores da sua actuação (Yukl, 2002:221).

Desta forma, a liderança deve ser entendida como uma variável independente, que contribui para a eficácia da organização, mas não necessariamente a única verdadeiramente eficaz.

As teorias da liderança transformacional colocam especial ênfase na avaliação do meio envolvente, enquanto variável essencial à actividade e comportamento do líder e centram-se nos seguidores e no processo de mútua influência. O processo de liderança surge, claramente e definitivamente, como o objecto de estudo e o líder é definido tendo em conta os efeitos que provoca nos seguidores.

Dentro da abordagem transformacional, a escola ou teoria da liderança transformacional realçou a visão e compreensão da mudança organizacional, enquanto que a liderança carismática realçou o processo de influência dos indivíduos e dos

comportamentos específicos, que despertavam nos seguidores elevados níveis de acção Montgomery (2003) e, com a avaliação ambiental em que a organização se insere.

As várias teorias transformacionais desenvolvem-se em torno do conceito de carisma, que constitui o factor proeminente que explica a liderança transformacional, pelo que abundam as sobreposições, enquanto que as diferenças entre elas são claramente marginais. Yukl (2002:260-1), conclui mesmo, que as diferenças de comportamento entre líderes carismáticos e transformacionais situam-se sobretudo ao nível da influência sobre os seguidores e das condições que favorecem o próprio aparecimento dos líderes.

A visão estratégica presente nas várias abordagens teóricas de natureza transformacional, representa um papel central na animação e capacitação dos subordinados.

III CAPÍTULO - LIDERES E GESTORES

III.1 Introdução

As organizações ao tentarem reagir e adaptar-se à complexidade crescente do sistema económico, concluem que este processo, dada a sua complexidade, exige novas habilidades de administração, com especial incidência em novas competências de liderança, o que a maioria delas não dispõe em quantidade. A importância da liderança é tanto mais relevante, porquanto as organizações, são cada vez mais confrontadas com problemas não estruturados e como tal, não resolúveis por simples recurso aos procedimentos operacionais padronizados, ficando sujeitas como refere Heifetz e Linsky (2002), *a novos desafios adaptativos*, que exigem novas formas de actuar ao nível organizacional, nomeadamente, na necessidade de reinventar a natureza do compromisso e da relação dos empregados.

As alterações no funcionamento do sistema económico tiveram impactos directos na investigação da liderança e uma constatação começa claramente a emergir: a de que «gestão¹⁰ e liderança não são conceitos iguais» (Conger e Kanungo, 1998:6) e que apresentariam mesmo quadros operativos diferentes, ainda que complementares. Esta ideia é recente, porquanto era assumido que qualquer pessoa que ocupasse uma posição de gestão assumia, no essencial, um papel de liderança.

¹⁰ Tradução de “management”. Por vezes também é usado termo administração, mas em termos conceptuais não vamos considerar qualquer diferença.

III. 2 Liderança e gestão. A evolução conceptual

Nas investigações mais recentes, acerca da distinção ou semelhança entre liderança e gestão, (Yukl, 2002; Kotter, 2001, 2000, 1990; Conger e Kanungo, 1998; House, 1995; Zaleznik, 1992, 1990; Bass, 1990, 1985; Kanter, 1989; Bennis e Nanus, 1985), parece emergir um consenso alargado em torno da existência de diferentes quadros conceptuais para a liderança e para a gestão.

Se actualmente parece haver consenso acerca desta distinção conceptual, o nível de distinção e o modo de integração dos dois processos constitui uma área em que não existe acordo e tem surgido como um importante *input* da literatura organizacional.

Tendo em conta esta evolução conceptual, os trabalhos desenvolvidos nos anos cinquenta nas universidades de Michigan e do estado de Ohio, acerca das características da liderança, seriam hoje classificados mais como de gestão, tendo em conta as actividades em que esses estudos se focalizaram.

De acordo com Conger e Kanungo (1998), esta distinção terá sido inicialmente formulada por Zaleznik e Kets de Vries (1975), que identificava dois tipos de líderes: o homem máximo e o homem mínimo, o primeiro, era o construtor criativo da instituição e o segundo era o moderno gerente do dia a dia.

O tema das diferenças essenciais entre gestores e líderes foi-se acentuando nos anos oitenta e noventa. Por exemplo de acordo com Zaleznik (1992, 1990), líderes e gestores apresentam características de personalidade diferentes e são pessoas distintas, pois enquanto os gestores percebem a vida como uma progressão fixa de eventos positivos e tendem a adoptar uma atitude impessoal, se não mesmo passiva, os líderes sentem uma constante sensação de separação, como uma condição necessária para os habilitar a conduzir os outros e, face aos objectivos, adoptam atitudes pessoais e activas.

Também a cultura de gestão valoriza a racionalidade e o controlo e, a actuação dos gestores é no sentido de limitar escolhas, enquanto que uma cultura de liderança valoriza a inovação, o envolvimento e o trabalho das pessoas e os líderes desenvolvem novas aproximações aos problemas e abrem novas vias e opções para a sua resolução. Como conclui Zaleznik (1992:246),

«parece que os líderes organizacionais têm muito mais em comum com artistas, cientistas e outros criativos do que com os gestores.»

No mesmo sentido concluem Bennis e Nanus (1985)¹¹, que argumentavam que o líder ao focar a sua atenção na visão interage com os recursos emocionais e espirituais da organização e com os seus valores, compromissos e aspirações. O gestor em contraste opera ao nível dos recursos físicos da organização, do seu capital, das habilidades humanas, das matéria primas e da tecnologia.

Esta perspectiva extrema de considerar que liderança e gestão são qualitativamente diferentes, mutuamente exclusivas e que estão mesmo associadas a pessoas distintas «*não é suportada pela pesquisa empírica*» (Yukl, 2002:5). As pesquisas sobre esta temática têm evoluído no sentido de considerar a liderança e a gestão como processos diferentes mas não exclusivos, e têm vindo a acentuar o facto de que apesar das características de liderança serem diferentes das de gestão, a mesma pessoa contudo, pode desempenhar os dois papéis pois estes são mesmo complementares (Yukl, 2002).

Não existe contudo consenso acerca da forma como definir os dois processos, enquanto autores como Mintzberg (1973), citado em Conger e Kanungo (1998), entende a liderança como um dos papéis, ainda que essencial, da gestão, outros como por exemplo Kotter (2001, 1990), diferenciam gestão e liderança em termos do seu contributo para a obtenção dos objectivos organizacionais.

Para Kotter (2001), liderança e gestão são dois sistemas de acção distintos e complementares, com funções e características próprias, sendo ambos os sistemas importantes e necessários para o sucesso das organizações modernas que operam em contextos cada vez mais complexos e voláteis. Este autor considera que a diferença fundamental entre liderança e gestão, é que a primeira lida com a mudança e a segunda com a complexidade. Liderança ocupa-se de actividades que produzam uma mudança construtiva e adaptável, enquanto que a gestão, diz respeito à produção de consistência e de ordem nas questões básicas e operacionais. Para clarificar esta complementaridade e distinção, este autor recorre ao uso de uma analogia militar, Kotter (2001:4):

«em tempos de paz, um exército pode sobreviver com uma administração e uma gestão eficiente ao longo de toda a escala hierárquica, aliados a uma boa liderança, concentrada nos escalões mais altos. Em tempos de guerra, contudo, é necessária competência de liderança em todos os

¹¹ Citados em Conger e Kanungo (1998).

níveis. Ninguém ainda descobriu como gerir pessoas numa batalha; elas têm de ser lideradas.»

Ainda de acordo com Kotter (2001), liderança preocupa-se com o longo prazo, estabelecendo uma direcção assente numa visão do futuro e das estratégias para produzir as mudanças necessárias para a construir efectivamente, enquanto que a gestão se ocupa do curto prazo, através da definição de etapas detalhadas e a da afectação dos recursos necessários para a concretizar. Liderança obtém compromissos para a performance através do envolvimento, enquanto que gestão adquire através de arranjos contratuais. Enquanto a liderança procura concretizar a visão através da motivação e inspiração, a gestão assegura a realização dos planos controlando e resolvendo problemas.

III. 3 Distinguindo liderança de gestão

Em resultado destas novas conceptualizações, os papéis de liderança e de gestão podem ser concebidos de forma distinta.

A gestão é um conjunto de sistemas e de processos *que produzem níveis de consistência e de ordem* e diz respeito ao planeamento e orçamentação, à organização e dotação de efectivos, e, ao controlo e resolução de problemas, pelo que, o gestor desenvolve uma actividade essencialmente administrativa e de supervisão, dirigida para a procura da eficácia e assente numa visão essencialmente de curto prazo.

A liderança *«produz movimento»* (Kotter, 1990) e gera mudanças através do estabelecimento de uma direcção, envolvendo, motivando e inspirando as pessoas pelo que o líder desenvolve uma actividade essencialmente voltada para fazer face às mudanças necessárias associadas aos novos ambientes, grandemente instáveis, pelo que deve possuir um conjunto de múltiplos talentos como a integridade, a intuição, a capacidade de inspirar os outros, uma profunda consciência de si próprio e a coragem de inovar.

A função de liderança, olha a organização como um todo, procura mudar o estado actual através do desenvolvimento de uma visão criativa de futuro e da promoção

das mudanças necessárias nos valores, atitudes e comportamentos dos seguidores, usando estratégias e táticas de envolvimento adequadas.

Figura III. 1. - Distinguindo Liderança de gestão

Gestão	Liderança
Lida com a complexidade, elaborando planos e orçamentos.	Lida com a mudança, estabelecendo uma direcção assente numa visão e estratégias adequadas.
Ocupa-se de actividades do dia a dia: Mantém e afecta recursos.	Formula objectivos a longo prazo para a reforma do sistema.
Exibe comportamentos de supervisão. Actua para que os outros mantenham comportamentos standard de trabalho.	Exibe comportamentos de condução. Actua para produzir mudanças nos outros de acordo com os objectivos a longo prazo
Administra subsistemas dentro das organizações	Inova para a totalidade da organização.
Pergunta como e quando se empenham nas práticas standard.	Pergunta quando e por que mudar as práticas padrão.
Actua dentro da cultura estabelecida da organização.	Cria visão e sentido para a organização e esforça-se para transformar a cultura.
Usa a influência tradicional: Induz complacência nos comportamentos manifestos usando recompensas, sanções e autoridade formal.	Usa influência transformacional. Induz mudanças nos comportamentos, atitudes e valores, usando exemplos e experiências pessoais.
Confia em estratégias de controlo para obter resultados.	Usa estratégias de envolvimento para fazer com que os seguidores interiorizem os valores
Apoia o estado actual e estabiliza a organização.	Desafia o estado actual e cria a mudança.

Fonte: Construído a partir de (Conger e Kanungo, 1998: 9; Kotter, 2001)

Gestão e liderança envolvem decidir o que deve ser feito, criar redes de relacionamento para o fazer e, tentar assegurar que o que deve ser feito, seja de facto realizado, pelo que, ambos os processos são necessários para o sucesso das organizações.

Contudo os dois processos apresentam alguns elementos incompatíveis. Uma liderança forte pode descurar a ordem e a eficiência, enquanto que uma gestão forte pode descurar a inovação e o assumir de riscos. A existência de uma liderança isolada sem gestão pode originar mudanças que sejam impraticáveis, da mesma forma que, a existência de uma gestão forte sem liderança pode originar uma burocracia sem propósito e sem objectivos.

A importância relativa dos dois sistemas e a melhor forma de os integrar, depende da situação e do contexto em concreto (Yukl, 2002), ainda que Kotter (2001)

defenda claramente, que o verdadeiro desafio que se coloca às organizações, é o de criar uma cultura de liderança, que combine uma liderança forte com uma gestão forte, usando um sistema para contrabalançar o outro.

Entre os investigadores e a maioria dos académicos (Yukl, 2002; Kotter, 2001, 2000; Conger e Kanungo, 1998), existe um amplo consenso, de que é útil a concepção e percepção de liderança e administração como papéis distintos, contudo não é útil ver os líderes e os gestores como tipos distintos de pessoas, dado que os mesmos indivíduos, podem fazer e encarnam os dois papéis, ou como concluem Zender *et al.* (2000), que a maioria das pessoas que ocupam posições chave nas organizações, têm que ser líderes e gestores e que estas duas dimensões constituem características necessárias de um verdadeiro líder organizacional.

Muitos dos proponentes desta distinção entre administrar e liderar, foram profundamente influenciados pelos escritos do cientista político Burns (1978), que concluiu que os líderes poderiam ser de dois tipos: o "transformacional" e o "transaccional". De acordo com Conger e Kanungo (1998), estes conceitos foram transplantados pelos investigadores, para o campo do comportamento organizacional, nos papéis de liderança (liderança transformacional) e administração/gestão (liderança transaccional).

III.4 Conclusão

A crescente complexidade do funcionamento do sistema económico, ao nível macro e sobretudo ao nível micro económico, reflecte-se de forma crescente nos domínios da gestão, quer ao nível operacional das organizações, quer ao nível da própria pesquisa e, o paradigma de administrar/gerir *versus* liderar/dirigir pode constituir um importante catalisador do estudo da liderança, do papel e atributos dos dirigentes das organizações.

Enquanto que a gestão pode ser considerada como um conjunto de sistemas e de processos que produzem níveis de consistência e de ordem, recorrem a estratégias de controlo e está dirigida sobretudo para o curto prazo, a liderança produz movimento (Kotter, 1990) envolve os seguidores, desafia o estado actual e gera mudanças.

Apesar de distintos, liderança e gestão são dois sistemas de acção complementares, com funções e características próprias, sendo ambos importantes e necessários para o sucesso das organizações modernas, que operam em ambientes cada vez mais complexos e voláteis.

A maioria das pessoas que ocupam posições chave nas organizações, têm que ser, em simultâneo líderes e gestores e, estas duas dimensões constituem características necessárias de um verdadeiro líder.

IV CAPÍTULO - LIDERANÇA NO SECTOR PÚBLICO

IV.1 Introdução

Neste capítulo vamos analisar a especificidade da liderança no sector público, a importância que tem assumido na investigação e na própria formulação teórica.

A liderança da administração pública é normalmente associada à liderança política, aquela que é exercida pelos eleitos para cargos políticos, quer ao nível nacional, quer ao nível das comunidades locais. Sobre esta liderança política, têm existido inúmeros trabalhos de pesquisa, que tem sido integrados e contribuído para o desenvolvimento geral da teoria sobre a liderança.

Já a liderança dos que, no seio das organizações públicas, ocupam papéis dirigentes, não tem merecido grande atenção e não beneficiou, segundo Montgomery (2003), da ligação da investigação dos modelos teóricos com dados concretos do sector público. No caso específico das teorias de liderança carismática, Javidan e Waldam (2003) concluem que, existe mesmo uma falta de exame empírico e rigoroso dessas teorias em organizações públicas.

A liderança desenvolvida por estes executivos, que vamos designar por “pública” como forma de a diferenciar da liderança política, tem contudo merecido, nos últimos anos, uma maior atenção, sobretudo no que respeita ao debate normativo do que devem fazer os líderes públicos.

IV. 2 A importância da liderança no sector público

Tal como acontece com qualquer outra organização de natureza societária diferente, parece existir um consenso (Montgomery, 2003; Ingraham, 2001; Brosnahan, 1999; Behn, 1998) sobre a importância da liderança pública, independentemente do cenário, ainda que possa ser potenciada ou limitada nos seus efeitos pelas variáveis situacionais e pelo contexto em que é exercida. Behn, (1998:209), afirma mesmo *«que a liderança não é um direito dos gestores públicos. É uma obrigação»* que requer uma compreensão de como é que a complexidade crescente do funcionamento das suas organizações e do ambiente em que estão inseridas, influencia e cria novas formas de exercer a governação pública.

Independentemente do sector ou da natureza das organizações, *«os líderes devem conduzir as suas organizações e a si mesmo para o desempenho»* (Drucker, 2000:27) e, o primeiro passo a ser dado pela liderança *«é a reflexão e a análise para identificar as mudanças imprescindíveis»* (Nye Jr, 2000:289), de forma a poder fazer face aos novos ambientes.

Parece também haver consenso de que, pelo facto dos líderes públicos conduzirem os negócios da coisa pública, estão bastante mais expostos ao julgamento público, o que torna a sua missão mais complexa e envolve maior número de intervenientes e como refere Bass (1985), mesmo entre organizações do sector público, aumenta a variedade das habilidades e competências do líder.

De acordo com Grote (2000), parece estar a surgir uma nova consciência de que a gestão do sector público está cada vez mais inovadora e, cada vez mais, a liderança surge como uma variável distintiva no desempenho organizacional (Ingraham, 2001), donde os líderes públicos desempenham um papel crucial na prossecução das funções nucleares de qualquer organização do serviço público, fornecem um sentido de acção, de direcção e de visão, um alinhamento com o ambiente, um mecanismo saudável de inovação e criatividade e, um recurso para tonificar a cultura da organização em que estão inseridos.

O menor desenvolvimento teórico e o aparente pouco interesse em desenvolver, no passado, pesquisas de liderança dirigidas ao sector público é sistematizado por

Montgomery (2003) em três tipos de razões, que como já foi referido, têm vindo progressivamente a ser ultrapassadas.

Primeiro, tendo em conta uma abordagem altamente instrumental da liderança no sector público (o papel do líder visto mais como gestor do que como líder propriamente dito), existe a crença de que a liderança pública não faz sentido nem existe num grau apreciável. Segundo, os sistemas burocráticos podem ser guiados por forças poderosas que estão para além da intervenção dos líderes públicos, tornando as suas contribuições praticamente insignificantes. Terceiro, a liderança executiva do sector público apresenta menor apetência do que o estudo da liderança política propriamente dita, já que esta proporciona maior facilidade na identificação dos objectos de estudo e simultaneamente uma maior visibilidade das conclusões.

Não obstante as razões apontadas, não nos parece ser possível concluir, que esta falta de aproximação entre a literatura de liderança e o domínio público, signifique que os sectores públicos e privados sejam completamente diferentes e que as conclusões teóricas formuladas em estudos, que tenham tido como objecto organizações do sector privado, não possam ser extrapoladas para organizações do sector ou domínio público.

A maior incidência dos estudos em realidades do sector privado, pode por outro lado, constituir a razão da aparente não existência de diferenças significativas entre os dois sectores.

IV. 3 A liderança do sector público na investigação e na teoria da liderança

De acordo com Montgomery (2003:218), nos últimos 60 anos do século XX, apenas foi possível encontrar cerca de 110 artigos com uma forte componente do tópico da liderança dirigidos a organizações do sector público. Este número é ainda mais reduzido, 4 artigos em média por década, se usarmos um critério mais restrito – em que a liderança constitua o foco do artigo.

Na década de sessenta, de acordo com o mesmo autor, surgiram alguns estudos acerca da variação da motivação entre os líderes públicos e privados, do nível de

competências em gestão evidenciadas pelos dirigentes federais do sector público americano e, da importância de se estudar a liderança e os seus contextos.

Na década de setenta não surgiu qualquer contributo importante, o que viria a ser alterado na década de oitenta, em que surgiram alguns artigos, sobretudo sobre treino e desenvolvimento dos líderes e, sobre a importância do líder, no que respeita ao nível de inovação e criatividade apresentado pelas organizações.

A década de noventa viu surgir algum debate sobre a liderança pública, sobretudo associado à discussão em torno da chamada empresarialização da administração pública (Borins, 2000), em oposição à evolução do quadro gestor público, com influência ao nível do processo da concepção da liderança pública (Terry, 1998). De acordo com esta nova concepção da gestão do sector público, aos políticos e a aos dirigentes públicos estão reservados novos papéis e a sua interacção obedece a novas regras, assentes numa nova ética em que os gestores têm o direito de gerir e controlar a organização e de serem empreendedores e proactivos em que *«a acção deve ser guiada pelos resultados e orientada para o “cliente”»* (Araújo, 2000:44).

Ainda que na década de 90, tenha surgido um número apreciável de estudos, a maioria no entanto, foca os líderes com funções políticas ao nível de organizações locais ou nacionais. Contudo, ainda de acordo com Montgomery (2003), muitos destes estudos possuem elementos que são aplicáveis aos líderes executivos do sector público e o recurso em grande escala, em algumas áreas da administração pública americana, a instrumentos e programas de treino e de desenvolvimento em liderança, tem contribuído de forma substancial para a compreensão da temática da liderança das organizações.

Também o desenvolvimento de outras pesquisas que não tinham como objectivo específico o estudo da liderança, proporcionaram contributos interessantes que podem ser assimilados no corpo teórico da liderança pública. É o caso da pesquisa de Moon (2000), que conclui que comparando com os seus congéneres privados, os dirigentes públicos, apresentam um maior nível de percepção do nível de compromisso organizacional, e que, é mais provável que esta percepção, seja mais influenciada por factores de motivação intrínseca do que por factores de motivação extrínseca.

Também Lindquist (1999), na sua pesquisa sobre a reforma do sector público, conclui que os seus dirigentes, devem assumir novos papéis, serem capazes de aprender e de servir de intermediários, desenvolver e comunicar uma imagem coerente a partir de

uma variedade de reformas nos seus sistemas de gestão complexos. Ou ainda como refere Maddock (2002:27), que num contexto de modernização, as pessoas em posição de liderança, têm que ter habilidades para inspirar, comunicar e operacionalizar as suas visões, criar as condições para outros transformarem as realidades e potenciar as inovações.

Pawar e Eastman (1997) ao estudarem a natureza e as implicações da influência contextual na liderança transformacional propõem que a receptividade à liderança visionária e carismática pode ser restringida em organizações que são caracterizadas por estruturas e modelos de governação burocráticas, como é tipicamente o caso da generalidade das organizações do sector público. Segundo estes autores, contudo os resultados das pressões e dos desafios com que os dirigentes do sector público são confrontados, nomeadamente para reformar as práticas administrativas e organizacionais e serem mais adaptáveis, podem constituir claras oportunidades e mesmo uma necessidade para o aparecimento de lideranças carismáticas.

O mesmo conclui Maddock (2002:38), com referência ao sector público do Reino Unido, em que *«o micro ambiente dentro das organizações tradicionais, revela uma luta de poder entre a gestão transaccional e a transformacional.»*

Esta importância atribuída aos factores contextuais é pertinente como concluem, Javidan e Waldam (2003), pois estes factores facilitam ou constroem a receptividade dos líderes carismáticos e permitem a estes líderes obterem resultados positivos. Neste sentido, de valorização da influência contextual, conclui igualmente Ingraham (2001), que refere que os padrões passados da liderança transaccional não afrontam os desafios do futuro, mas para a dimensão das velhas estruturas e procedimentos que permanecem, há necessidade de algumas capacidades transaccionais, pelo que os investimentos nos chamados programas de desenvolvimento virados exclusivamente para a liderança transformacional, quando seriam necessárias algumas competências transaccionais, podem proporcionar um reduzido retorno.

Na pesquisa desenvolvida por Javidan e Waldam (2003), em que estes autores procuram explorar a teoria da liderança carismática no sector público, no caso particular do Canadá, concluíram que a generalidade das premissas inerentes ao modelo eram confirmadas, ainda que alguns resultados encontrados possam apresentar menores níveis de consistência, por comparação com outros estudos aplicados ao sector privado,

como é o caso do reduzido nível de significação entre a liderança carismática e o desempenho da unidade organizacional, ou mesmo, a forma modesta, como a liderança carismática aplicada no sector público, pode ser relacionada com os níveis de motivação dos subordinados.

Esta constatação, segundo os autores, pressupõe um entendimento mais profundo entre a liderança carismática e desempenho no sector público, nomeadamente perceber se o comportamento ou as realizações dos líderes carismáticos podem ser limitadas por causas de natureza política ou burocrática como referem Conger (1999) e Pawar e Eastman (1997).

O recurso ao modelo articulado *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*¹², como forma de avaliar a liderança transformacional em organizações do serviço público, tem permitido, de acordo com Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2001:3), confirmar, em variadas organizações do sector público dos Estados Unidos da América, a existência de correlações significativas entre os factores transformacionais com a eficácia, a satisfação e o esforço adicional despendido pelos seguidores.

Na investigação realizada por estes autores, acerca da natureza da liderança transformacional em duas grandes áreas do sector público no Reino Unido, governo local e serviço nacional de saúde, com recurso ao desenvolvimento de um novo instrumento, adaptado a partir do questionário MLQ, concluíram que a distância social, maior nos níveis hierárquicos superiores, influencia positivamente a percepção dos seguidores no processo de atribuição de carisma nos líderes nos diferentes níveis da organização.

Igualmente Ingraham (2001), propõe que a ênfase da liderança transformacional, na mudança e inovação, ajustadas de perto com os valores inerentes aos modelos de mudança organizacional e administrativa, suportam muitos dos esforços de reforma no sector público, o que reforça as propostas de Atwater e Wright (1996), que entendem, que devido ao facto de os seguidores percepcionarem que no sector público, há um menor controlo ao nível das recompensas por parte dos dirigentes, a sua capacidade e nível inspiracional, é mais valorizada pelos seguidores do que no sector privado.

¹²O instrumento *MLQ*, mede os estilos de liderança e os comportamentos, que compreendem quatro componentes transformacionais: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individual.

Esta especificidade da natureza das organizações do sector público é realçada por autores como Ulrich *et al.* (1999) e Zenger *et al.* (2000), que sugerem, que a liderança eficaz deve estar suportada num modelo de liderança integrado e sustentado na natureza e missão da organização.

A natureza da organização, incluindo a sua história, a sua cultura, os seus valores, as suas normas, os seus processos e sistemas de trabalho não podem ser ignorados, pelo que a visão integradora da liderança, associada às habilidades e desempenho organizacionais, pode ser particularmente apta para os líderes públicos que operam em contextos e envolventes organizacionais em que as condições e os parâmetros são frequentemente determinados externamente. Os modelos de liderança integrada, como por exemplo aqueles que foram desenvolvidos por Ingraham (2001), ou por Gill (2003) entre outros, têm mostrado ser eficazes independentemente de serem aplicados a organizações do sector público ou de natureza societária diferente.

IV. 4 A especificidade do sector público

Há características do sector público, que são únicas e que sugerem a necessidade de os líderes do sector público, criarem e desenvolverem competências e aptidões específicas para fazerem face às exigências próprias do sector.

De acordo com Richards (2003), as múltiplas sobreposições e objectivos conflituais, distribuição da autoridade e do poder, a complexidade que envolve a prestação de serviços, o papel da responsabilidade pública e a sua ligação com a cultura, fornecem um conjunto de pistas que justificam uma actuação diferenciada por parte dos líderes públicos. Se outras razões não houvesse, este conjunto de questões, justifica plenamente uma maior tónica da investigação no domínio da liderança pública.

Richards (2003) assenta a sua análise no conceito de “interesse público” (ou valor público), um conceito desenvolvido para substituir o conceito mais estreito de valor do dinheiro, embora este nas situações dependentes de processos das finanças públicas, acabe por dirigir muitos dos comportamentos do domínio público. O interesse ou valor público, de acordo com Richards (2003), assenta em três elementos essenciais:

1. Prestação de um serviço público;

2. Melhoria de resultados;
3. Construir confiança e legitimidade das instituições públicas.

Embora estas três prioridades devam ser prosseguidas em simultâneo, a confiança e a legitimidade das instituições públicas, constitui um elemento chave que não pode ser posto em causa, mesmo por questões de mera eficiência.

A resposta às questões do valor e do interesse público está ligada à essência da liderança pública. Os líderes necessitam de capacidade de reflexão (necessitam de se compreenderem a eles próprios e à forma como são percebidos pelos outros), de conseguir melhores resultados, de respeitar e de se ligarem com o público, ganhando e sustentando a confiança para o desempenho e desse modo mantendo a legitimidade que deve ser parte do ajuste das competências da liderança pública.

Além das características que são específicas do serviço público, os líderes necessitam igualmente, de ser capazes de usar as tarefas de liderança organizacionais convencionais, possuir capacidade intelectual para pensar a estratégia e o caminho a seguir e, as habilidades de liderança transformacional, que assegurem que os serviços produzidos para os utentes sejam da maior qualidade possível.

Conseguir operar as mudanças necessárias, que permitam enfrentar os novos desafios com que as sociedades modernas se deparam, constituem os grandes desafios, não só para os próprios líderes públicos, como também para os responsáveis pelo seu desenvolvimento.

Parece-nos todavia, que a tendência será para as especificidades das lideranças associadas à natureza do sector público e privado poderem vir a esbater-se, já que se por um lado, é visível, nas variadas abordagens que reclamam um melhor uso dos dinheiros públicos, a procura de uma nova racionalidade de procedimentos, obviamente matizada pelos valores éticos fundamentais da sociedade em que estão inseridos, também é verdade, que a crescente exigência de maior responsabilidade social com que se defrontam actualmente os agentes económicos do sector privado, impõe que a procura de racionalidade extrema deva ser refreada e moderada por essas preocupações, surgindo uma ética social que pode constituir um elemento transversal e disciplinador da actuação desses agentes económicos.

Nestas perspectiva podemos afirmar que a liderança pública, ainda que confrontada com um conjunto de desafios próprios e diferenciados, tenderá cada vez mais a suportar-se em princípios gerais, comuns à liderança do sector privado, porquanto também esta tem vindo a ajustar-se em função de novas exigências e visibilidade do papel social desempenhado pelas organizações do sector privado.

IV. 5 Conclusão

Embora a literatura em liderança pública permaneça escassa, está crescendo em riqueza e diversidade (Kellerman e Webster, 2001) e, maioritariamente evolui no sentido de considerar que a liderança pública, tal como em qualquer outro sector, assume uma importância nuclear no desempenho das organizações do sector público, ainda que a natureza destas, possa potenciar ou limitar os efeitos e o papel dos que conduzem a gestão da coisa pública. Por dirigirem organizações públicas, estes responsáveis, estão mais expostos ao julgamento público, o que pressupõe uma maior complexidade e aumenta a importância e a variedade das habilidades e competências necessárias, nomeadamente ao nível da liderança.

O reduzido número de estudos e investigações sobre a temática da liderança pública, parece ficar a dever-se, a uma visão tradicional que percepcionava a liderança pública mais sob a forma instrumental, altamente limitada na sua eficácia pelos contextos burocráticos e, à menor apetência, para com este tipo de liderança em detrimento da liderança política propriamente dita.

A última década do século XX, viu intensificar-se o debate e o estudo teórico da liderança pública, sobretudo associada às novas concepções da gestão pública, em que os gestores devem ser empreendedores, proactivos e cuja acção deve ser guiada para a satisfação dos cliente.

Para além de alguns contributos pontuais significativos, como a conclusão de Moon (2000), de que os dirigentes públicos apresentam um maior nível de compromisso organizacional do que os seus colegas das organizações privadas; ou da necessidade de os dirigentes públicos assumirem novos papéis para fazer face aos sistemas de gestão mais complexos (Lindquist, 2000) e de desenvolverem competências para transformarem as realidades e potenciar as inovações (Maddock, 2002), a maioria da

pesquisa teórica sobre liderança com enfoque nas organizações públicas, parece concluir, que apesar da receptividade da liderança visionária e carismática possa ser restringida em modelos de governação burocrática, apenas alguns aspectos da liderança carismática quando aplicada a organizações do sector público, apresentam menores níveis de significação, como é o caso da relação entre a liderança carismática e o desempenho organizacional ou o nível de motivação dos subordinados.

A especificidade das organizações públicas parece igualmente afectar os modelos teóricos de liderança, havendo mesmo algum consenso teórico, de que os modelos de liderança transformacional parecem ser mais adequados aos esforços de reforma do sector público, dado que, a capacidade e nível inspiracional dos líderes, pode ser mesmo mais valorizada do que no sector privado.

A liderança eficaz de uma organização não pode ser desligada da sua natureza e missão, pelo que, para fazer face às velhas estruturas e procedimentos que permanecem, há necessidade de algumas capacidade transaccionais e, sobretudo uma visão integradora da liderança associada às habilidades e competências organizacionais, pode ser particularmente apta para os líderes públicos.

Parece resultar claro, mais do que a integração desta temática numa literatura própria ou modelo distintivo para o sector público, é importante, que a pesquisa, evidencie os constrangimentos significativos e o envolvimento único com que se deparam os líderes públicos e, promova as sínteses contemporâneas dos modelos da liderança do sector público, que de acordo com Montgomery, (2003:225), «*simplesmente não existem*», donde resulte um modelo que contenha em si as potencialidades de valorizar as características específicas em que estes líderes devem actuar.

Donde, de acordo com Montgomery, (2003), resulta uma agenda dupla: primeiro, há uma necessidade de desenvolver um modelo compreensivo de liderança, que integre os elementos transaccionais e transformacionais; segundo, cada modelo compreensivo deve ser submetido a pesquisa empírica, para testar a força das relações em diferentes contextos, por recurso à realização de *surveys*, entrevistas em série com líderes de organizações chave, por forma a desenvolver-se um modelo capaz para compreender o complexo fenómeno da liderança nas organizações do sector público.

V CAPÍTULO - MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

V.1 Introdução

Neste capítulo, procuramos precisar e compreender as definições de habilidades e competências, bem como a importância que assume para qualquer organização, a identificação e gestão das suas competências críticas de liderança e de gestão.

Procuramos igualmente demonstrar a importância e utilidade das estruturas de competências de liderança, enquanto instrumento de gestão, desde que reflectam os interesses e as necessidades actuais e futuras da organização.

Apresentamos igualmente alguns modelos de estruturas de competências de liderança, ainda que de forma sucinta, como forma de contribuir para uma maior reflexão acerca desta temática e contribuir para a definição de um quadro normativo da gestão dos dirigentes das organizações da administração pública.

V.2 Habilidades e competências de liderança

Qualquer líder, público ou privado, para fazer face ao desafio permanente em que consiste o processo de gerir, necessita de possuir e desenvolver de forma continuada um conjunto variado de habilidades e competências. Katz (1974) identificou três domínios básicos de habilidades de gestão: técnicas, humanas e conceptuais. Todos os gestores bem sucedidos devem possuí-las, ainda que o grau da sua importância varie conforme o nível de gestão em que cada um opera. Para Katz (1974), o valor desta

abordagem é evidenciado pela popularidade que os conceitos alcançaram, desde que pela primeira vez em 1955, foram enunciados.

É frequente na literatura, encontrar-mos indistintamente, o uso dos termos competências, habilidades ou aptidões. Este uso indiferenciado dos termos, parece resultar de duas concepções iniciais diferentes, ao nível da literatura de referência, pois no Reino Unido e na literatura europeia em geral, as competências são entendidas como *outputs*, enquanto na literatura americana, são entendidas mais como *inputs* e nessa perspectiva, consideradas mais como habilidades ou aptidões para desempenhar um dado trabalho. Este uso indiferenciado pode igualmente ser associado com o conceito tradicional de competência, já que de acordo com ETDF-FEFD (2002:33), embora o termo tenha recentemente ganho nova projecção, o sentido de competência é antigo, remonta mesmo ao Sec. XVII, em que por competência se entendia «a *habilidade reconhecida em certas matérias e que lhe dava o poder de decidir*», ou seja, um saber especializado reconhecido em determinados domínios de importância e que permite decidir em casos complexos .

Há contudo que precisar a dimensão conceptual de cada um dos conceitos. Por habilidade ou aptidão (*skill*) podemos entender a capacidade para fazer algo de maneira eficaz. De acordo com Parry (1996:48), constituem um conjunto de *inputs* que afectam a capacidade de um indivíduo executar ou realizar algo. Por competência devemos entender, o conjunto de conhecimentos relacionados, de habilidades e de atitudes, que se manifestam sob a forma de comportamento ou de um conjunto de comportamentos, que descrevem o desempenho (excelente), num dado contexto de trabalho, ou como refere Parry (1996) o conjunto de *outputs* evidenciados. «*Competências são o reservatório e a fonte do comportamento humano*» (Parry, 1996:56)

As habilidades, tal como os traços característicos de uma pessoa, resultam de um processo de ligação entre a aprendizagem e a hereditariedade (Yukl, 2002:176). De acordo com o Yukl (2002:176), as três categorias de aptidões ou habilidades de uma liderança eficaz podem ser definidas:

Habilidades técnicas: Conhecimento acerca de métodos, processos, procedimentos e das técnicas para conduzir uma actividade específica e capacidade para usar as ferramentas e equipamentos relevantes para essa actividade.

Habilidades interpessoais – Conhecimentos acerca do comportamento humano e de processos interpessoais; capacidade para perceber o que os outros dizem ou fazem, perceber os seus sentimentos, atitudes e motivos (empatia, sensibilidade social); capacidade para comunicar de forma clara e eficaz (discurso fluente, capacidade de persuasão); e capacidade para estabelecer relacionamentos efectivos e de cooperação (táctica, diplomacia, capacidade de escutar, conhecimento acerca do comportamento social aceitável).

Habilidades conceptuais – Capacidade analítica geral; pensamento lógico; proficiente na formação de conceitos e conceptualização de relacionamentos ambíguos e complexos; criatividade para gerar ideias e resolver problemas; e capacidade para analisar eventos e perceber tendências, antecipar mudanças e reconhecer oportunidades e problemas potenciais (raciocínio indutivo e dedutivo)

A importância relativa destas habilidades varia em situação da liderança como por exemplo: o nível de gestão (Katz, 1974), o tipo de organização e a própria natureza do meio envolvente (Yukl, 2002). A importância relativa das habilidades técnicas será menor num executivo de topo do que num gestor de linha ou funcional, na medida em que, para aquele, assume maior importância a sua capacidade de identificar sistemas relacionais e de desenvolver um modelo conceptual, competências que lhe são facultadas pelas aptidões conceptuais. Apesar de menos importantes, as habilidades técnicas são importante para um gestor de topo, essencialmente associadas ao processo de tomada de decisão. As habilidades interpessoais são necessárias para desenvolver relações, obter informações e influenciar os subordinados e implementar decisões e apresentam uma importância relativa quase constante nos vários níveis da gestão.

Devido à maior importância relativa, das aptidões conceptuais e de relações humanas reconhecida aos executivos de topo, poderá ser mais fácil a sua transferência entre áreas de intervenção ou mesmo de negócio, sem que com isso se verifiquem perdas relevantes de eficácia (Katz, 1974). Contudo a investigação recente, não parece validar esta tese e, sugere igualmente, que o mix de aptidões necessárias para uma liderança eficaz, pode mudar ao longo do tempo (Raelin e Coolegde, 1995) e em função do contexto (Yukl, 2002:101). As habilidades necessárias para dirigir uma organização com estabilidade, num meio envolvente estável, não serão necessariamente as mesmas habilidades para dirigir uma organização que tenha que fazer face a um meio envolvente

turbulento e competitivo. As mudanças imprevistas que afectam as organizações provocam mudanças na natureza do trabalho gestor.

Segundo Yukl (2002:176), alguns autores, consideram ainda uma quarta categoria, a de habilidades administrativas, entendida enquanto uma capacidade para realizar um comportamento ou uma função particular de gestão (e.g., planeamento, negociação, treino). Esta habilidade administrativa envolve normalmente a combinação das outras três habilidades básicas.

Outros desenvolvimentos têm surgido na literatura, por exemplo Goleman (1998), identificou três domínios de competências: puramente técnicas, cognitivas e inteligência emocional. Goleman refere que a inteligência emocional e as habilidades técnicas constituem potencialidades de partida para as posições executivas. De acordo com este autor, a inteligência emocional constitui mesmo um atributo distintivo dos líderes seniores, sendo apontada mesmo como a condição básica para se ser um líder executivo eficaz.

O conhecimento profundo do negócio constitui igualmente um dos domínios de aptidões dos líderes eficazes, identificado, entre outros, por Kotter (1988) e Robbins *et al.* (2001).

Para além das habilidades ou aptidões técnicas, interpessoais e conceptuais, tradicionalmente aceites, a inteligência emocional e o conhecimento do negócio, começam a surgir igualmente como aptidões que os líderes eficazes devem procurar desenvolver.

V. 3 O que são competências

De acordo com Cooper *et al.* (1998:5), o pioneiro no domínio da metodologia assente sobre as competências, David MacClelland, começou por definir as variáveis de competências, susceptíveis de serem utilizadas para prever o rendimento profissional, sem ser falseado por considerações de raça, de sexo ou de factores sócio económicos. A sua investigação, contribuiu para definir os aspectos do rendimento que não são atribuíveis apenas à inteligência do trabalhador ou, ao seu nível de conhecimento e de atitudes.

A sua metodologia pode ser resumida em duas fases: *i)* a utilização de modelos padrão ou a comparação sistemática de pessoas com um rendimento superior com as pessoas menos performantes afim de determinar as características de sucesso; e, *ii)* a determinação de pensamentos e competências determinantes que estão associadas aos resultados favoráveis, ou seja, a melhor forma de predizer o que uma pessoa faz ou pode vir a fazer, nas situações actuais e futuras e, de determinar o que ela já fez em situações semelhantes no passado.

De acordo com Dubois (1993)¹³,

«competência deve ser entendida como a capacidade de o empregado satisfazer ou, fazer face às exigências de emprego, para obter os resultados ao nível de qualidade prevista, nos limites do contexto interno e externo da organização.»

Para Boyatzis (1982)¹⁴,

«uma característica ligada a uma pessoa que esteja relacionada de forma causal com um desempenho efectivo ou superior num posto.»

As definições evidenciam não apenas a ligação clara aos objectivos da organização, mas igualmente a existência de um movimento ou atitude comportamental, pelo que podemos afirmar que competências incluem traços de personalidade, motivação, auto conceito, conhecimentos adequados, habilidades ou aptidões cognitivas e comportamentais.

Como refere Parry (1996:52) as pessoas adquirem e desenvolvem competências, que são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são aplicadas sob a forma de comportamentos (acção, pensamentos e sensibilidades), que produzem um determinado *output* (produto ou serviço), que levam a um determinado fim, que permite medir ou gerir a eficácia dos critérios anteriores. Donde, competência em sentido lato, pode ser definida como um conjunto de comportamentos evidenciados, que descrevem o desempenho excelente num dado contexto de trabalho (e.g., tarefa, cargo ou grupo de tarefas, função ou da organização global). A componente contextual é claramente valorizada por Zorrinho *et al.*, (2003:48) quando concluem que: *«A competência é uma construção permanente, contextualizada, multi-dimensional e evolutiva.»*

¹³ Citado em Cooper (1998).

Estas características, são cada vez mais requeridas pelas organizações, porque fornecem ajuda significativa para resolver problemas chave, como por exemplo:

1. Esclarecer os padrões e expectativas dos grupos de trabalho;
2. Alinhar os indivíduos, as equipas e os próprios gestores com a estratégias de negócio e da organização;
3. Criar *empowerment*, responsabilidade e alinhamento dos membros da equipa com o líder; e
4. Desenvolver equidade baseada na avaliação e compensação das decisões.

As competências incluem os comportamentos que demonstram um desempenho excelente. Consequentemente, não incluem apenas o conhecimento, mas a aplicação do conhecimento (o comportamento) que produz sucesso. Incluem a manifestação das habilidades ou aptidões que geram sucesso. Finalmente, competências não constituem uma motivação de trabalho, mas incluem os comportamentos observáveis relacionados com as motivações.

As competências enquanto conjunto de comportamentos, são igualmente resultado e reflectem os valores e a cultura organizacional, funcionam como catalisadores que transformam as habilidades e experiências em resultados significativos. As competências ao expressarem o que é necessário para se ser bem sucedido numa dada cultura organizacional, reflectem a visão e a missão da organização.

As competências enquanto catalisadoras, que transformam as habilidades e experiências em resultados significativos, expressam o que é necessário para traduzir as habilidades técnicas ou específicas de um dado posto ou função ou, a própria experiência individual, em resultados relevantes para a organização. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a capacidade para identificar, cultivar e explorar as competências nucleares de base, responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, constitui mesmo a principal base de avaliação e de julgamento da eficácia dos executivos de topo das organizações actuais.

¹⁴ Citado em Moura (2000:47).

V. 4 A importância das competências

Embora não possamos evidenciar uma única definição de competência, a capacidade profissional para resolver com sucesso os problemas, num dado contexto, constitui um vector transversal às várias definições, pelo que a identificação das competências de liderança e de gestão, constitui uma alavanca crítica, para produzir, dentro das organizações, uma liderança eficaz. Intagliata, *et al.* (2000) apresentam cinco razões para esta importância:

As competências permitem que a organização defina, quais os comportamentos que os seus líderes necessitam, para produzir os resultados desejados e consistentes com a sua cultura.

Uma segunda razão apontada para a importância das competências, tem a ver com a possibilidade de estas poderem ser objecto de medição, sobretudo em termos de impacto sobre os resultados, ou seja, as organizações podem avaliar a extensão em que os seus líderes demonstram ou não comportamentos críticos para o sucesso, ou podem mesmo avaliar o retorno dos investimentos realizados no desenvolvimento das competências dos líderes.

Uma terceira razão para a importância das competências é que estas, ao contrário dos traços de personalidade, são características dos indivíduos, relativamente mais maleáveis, que podem ser desenvolvidas e melhoradas por recurso a processos de formação e aprendizagem.

As competências representam dimensões de comportamentos que podem ajudar a distinguir e diferenciar as próprias organizações.

Por último, de acordo com os autores referidos, as competências permitem igualmente fornecer um modelo estruturado que permite integrar as práticas de gestão através de toda a organização.

A definição de competências de liderança faz sentido, desde que estas sejam devidamente associadas com as necessidades e com a estratégia organizacional e permitam responder de forma eficaz, não apenas aos problemas actuais mas também àqueles com que a organização se deparará no futuro, ou como sintetiza Barner (2000), desde que se conheça o negócio.

V. 5 Modelos de competências e liderança

Muitos tem sido os modelos de competências desenvolvidos pelas organizações como forma de responderem às necessidades de desenvolvimento de liderança. De acordo com Intagliata *et al.*, (2000), os vários modelos¹⁵, referem 10 a 25 comportamentos chave, que os líderes para serem eficazes devem desenvolver.

De acordo com Intagliata *et al.*, (2000), na generalidade dos modelos, as competências estão focalizadas mais nos comportamentos do que nos resultados, são demasiado genéricas, estão ligadas ao passado e não com o futuro.

Esta ideia é igualmente referida por Barner (2000), que defende que a generalidade dos modelos de competências de liderança são projectadas estritamente nos termos dos modelos comportamentais que em muitas situações estão pura e simplesmente desligados das estratégias do negócio e da organização, pelo que aos modelos de competências são atribuídas funções de condução e direcção da actuação da organização, quando essas funções devem pertencer à estratégia, constituindo o modelo de competências de liderança um instrumento facilitador da eficácia da liderança e da gestão e não um objectivo em si mesmo.

Os modelos têm dado pouca importância à aplicação prática das competências e, o desenvolvimento dos modelos de competências não tem sido assumido pelos executivos de topo e tem sido delegado noutros grupos, nomeadamente nos recursos humanos ou consultores.

Pelo que de acordo com os autores referidos, o aumento da eficácia dos modelos de competências em geral e de liderança em particular, passa necessariamente pela sua ligação com os resultados das áreas chave da organização, à estratégia, à potencialidade e valores da organização, tanto mais que determinadas competências podem revelar-se como eficazes numa dada situação e não eficazes numa outra diferente (Raelin e Coolidge, 1995).

O desenvolvimento da liderança, baseado em modelos de competências projectados em termos de modelos de comportamentos desligados da estratégia e da natureza da própria organização, pode constituir um desperdício de energia

¹⁵ Boyatzis, 1982; Dubois, 1998; Linkage, 1997; Lucia & Lepsinger, 1999; Spencer et al., 1990; Spencer & Spencer, 1993; Parry, 1996; Raelin & Coolidge, 1996, são referidos em Intagliata et al., (2002:15).

organizacional, porquanto como conclui Barner (2000), o modelo de competências não deve ser o condutor nem substituir-se à estratégia e deve ser projectado em torno de uma clara compreensão das necessidades actuais e futuras da organização e permitir alcançar os seus objectivos.

Ainda que seja normalmente entendido na literatura¹⁶, que existe um vasto leque de modelos de liderança que podem contribuir para o desenvolvimento de uma liderança eficaz, esta tem que ser essencialmente um processo de transformação «*que desbloqueie o potencial contido em cada ser humano*» (Hopper e Potter, 2003:70) e promova a adequação da organização às novas realidades constituídas por constantes mudanças e inovações, pelo que de acordo com Scholtes (1999) é necessário desenvolver novas competências de liderança como:

1. Capacidade de pensar em termos sistémicos e conhecimento de como conduzir sistemas;
2. Capacidade para compreender a diversidade do trabalho de planeamento e de resolução de problemas;
3. Capacidade para conduzir os processos contínuos de aprendizagem e de melhoria;
4. Compreender as pessoas e os respectivos comportamentos;
5. Compreender a interdependência e a interacção entre sistemas, variações de aprendizagem e de comportamento humano; perceber como cada um afecta o outro; e
6. Capacidade de proporcionar visão, sentido, direcção e focalizar a organização.

Já para Hopper e Potter (2003:75) as sete competências, necessárias para liderar eficazmente a todos níveis de forma a criar valor numa organização são sintetizadas:

1. Estabelecimento de uma direcção para a organização, o que inclui uma visão do futuro;
2. Os líderes são modelos de referência e exemplos com influência;

¹⁶ Ver entre outros Hopper e Potter (2003:69-71).

3. Comunicadores eficazes, transmitem uma visão e inspiram os seus colaboradores gerando um efeito emocional;
4. O líder deve ser credível e convincente;
5. Os líderes devem ser capazes de fazer sobressair o melhor das pessoas (motivação, *empowerment*, orientação e encorajamento);
6. Os líderes precisam de ser proactivos; e
7. Capacidade de tomar decisões em tempos de incerteza e de crise.

Donde as competências de liderança, manifestam-se sobretudo sob a forma de comportamentos orientados para a animação e gestão das pessoas, das equipas e dos próprios sistemas, procurando definir e atingir objectivos tangíveis e convergentes com os interesses da organização em que estão inseridos, pelo que estas necessitam cada vez mais, de líderes eficazes que promovam visões partilhadas e façam despertar as energias e forças dos seus colaboradores, sob a forma de um constante desenvolvimento e adequação das suas competências aos interesses específicos da organização.

Como resumem Bennis e Thomas (2002), quatro competências essenciais, como a capacidade de adaptação, a capacidade de envolver os outros num sentido partilhado, a capacidade de assumir uma voz distintiva e, um forte sentido de integridade e de valores, misturadas nas devidas proporções, produzem grandes líderes.

V. 6 Estruturas de competências de liderança e de gestão

As estruturas¹⁷ de competências de liderança e de gestão, descrevem normalmente um conjunto de características, habilidades, atitudes e comportamentos críticos que os líderes eficazes devem evidenciar e que normalmente são agrupadas num número reduzido de categorias com maior amplitude. Apesar das diversas designações, as estruturas de competências de liderança e de gestão, constituem, na generalidade das organizações, públicas ou privadas, que optam pela sua formulação, o ponto de partida

¹⁷ Traduzido do inglês *Framework*.

para desenvolver expectativas de desempenho executivo e podem ajudar os dirigentes a articularem as habilidades e competências necessárias a um desempenho eficaz.

Permitem igualmente avaliar potenciais dirigentes, identificar áreas de treino e de desenvolvimento e constituem uma base comum, transversal à organização, de avaliação do trabalho e do desempenho dos dirigentes.

Se parece haver consenso na literatura, acerca da importância e utilidade da existência de estruturas de competências de gestão e de liderança, o mesmo não acontece quanto à possibilidade da sua natureza universalista ou da sua transferibilidade entre sectores, pois de acordo com Hamlin (2002), a literatura, sobretudo britânica e americana, divide-se entre os que se suportam na abordagem contingencial, que argumentam que os critérios que constituem a eficácia managerial e da liderança dependem do contexto, da situação e perspectiva específica e os que defendem uma abordagem universalista, ainda que relativamente pouco suportada em evidências empíricas, que sugerem a existência de critérios genéricos de eficácia da gestão e da liderança.

O recurso a estruturas de competência, sob a forma de receita possível de aplicar noutra qualquer organização, ainda que possível, de acordo com algumas investigações empíricas (Hamlin, 2002), parece-nos tendencialmente afastada pela investigação, pois como já referimos, liderança é um processo complexo e a generalização de um conjunto de padrões, de qualidades e de competências dos líderes eficazes numa dada organização, não será possível sem que sejam tidas em conta as variáveis específicas associadas ao contexto, à situação e à própria natureza e características dos subordinados. No entanto quanto mais genéricas forem as competências que constituem a estrutura de competências de liderança, maior será a possibilidade de esta ser considerada como um instrumento de aplicação mais facilmente transferível.

A identificação de um reduzido número de categorias não aumenta apenas a possibilidade da sua transferibilidade, como facilita a própria gestão e operacionalização das estruturas de competência e reforça o seu carácter instrumental, já que de acordo com Bolden *et al.*, (2003:38), a experiência com estruturas com elevado número de categorias, pode ser contrária aos objectivos, porquanto pode resultar numa mentalidade voltada para a internalização e valorização de per si da estrutura de competências e não do seu valor operativo e instrumental. Da mesma forma que qualquer outro processo ou

instrumento organizacional, o desenvolvimento e implementação de uma estrutura de competências de gestão e de liderança, deve constituir um processo dinâmico e proactivo.

Bolden *et al.*, (2003), apresentam uma revisão de um conjunto de estruturas de competências de liderança que dividiram em três grandes grupos: estruturas do sector privado, do sector público e aquelas que designou como genéricas, definidas por organismos internacionais, ou associadas a um modelo ou instrumento de gestão específica, ou ainda que resultaram de um processo de investigação¹⁸.

Do trabalho de Bolden *et al.*, (2003), da análise das estruturas de competências de liderança, parecem resultar as seguintes conclusões:

1. Que a liderança transformacional constitui a teoria de base da generalidade das estruturas, ou como refere o próprio autor “está sendo promovida”.
2. A maioria das estruturas não se limita à indicação de simples comportamentos, consideram igualmente as qualidades cognitivas, afectivas e interpessoais dos líderes.
3. O líder é visto como a única fonte de liderança e o papel dos seguidores, ainda que possa ser reconhecido, é apenas referido de forma simples e uni direccional.
4. Ainda que as variáveis contingenciais e os factores situacionais possam ser considerados, não são vistos como barreira à capacidade individual de conduzir em diferentes circunstâncias.
5. Para além das aptidões de base, o líder deve igualmente dispor de uma boa capacidade de processar a informação, gerir projectos, serviço de clientes, conhecimento do negócio e perspicácia negocial.

¹⁸ Na sua revisão Bolden *et al.*, (2003) apresentaram as seguintes estruturas de competências de liderança: sector privado (AstraZeneca, BAE, Federal Express, Lufthansa, Philips, Shell e Vodafone); sector público (Senior Civil Service of UK, DfES – Department for Education and Skills, Northern Ireland Senior Civil Service, Scottish Executive, Ministry of Defence, EO for Local Government, NHS Leadership Centre, National College for School Leadership e Senior Executive Service); e, estruturas genéricas (CEML – Council for Excellence in Management and Leadership, METO – Management Education Training Organisation, IIP – Investors in People, EFQM – European Foundation for Quality Management, Institute of Chartered Management, IMF – International Monetary Fund, Hamlin’s Generic Model e Zenger Miller Grass-Roots).

6. Apresentam ênfase nos valores como honestidade, integridade, empatia, confiança, ética e avaliação da diversidade.

Também parece resultar da análise, que a visão do líder enquanto indivíduo multi-talentoso, com habilidade diversas, qualidades pessoais e grande consciência pessoal, coloca algumas dificuldades, porque parece representar um regresso da importância das abordagens dos traços e das características, apenas com recurso a um número mais vasto de atributos.

Como também parece haver consenso na literatura, a emergência da liderança não está apenas associada às qualidades e características do líder, ainda que estas sejam importantes e, a própria manifestação e tradução dessas qualidades e características, em comportamento e interação grupal, está intimamente ligada a aspectos culturais específicos, tais como a natureza do líder, dos seguidores, das tarefas, das estruturas organizacionais e da própria cultura organizacional e nacional.

Em conclusão, as estruturas de competências de liderança, podem constituir importantes instrumentos de gestão, nomeadamente enquanto facilitadores dos processos de selecção, desenvolvimento e avaliação do desempenho dos líderes e da eficácia da liderança, desde que sejam suportadas e adequadas às necessidades actuais e futuras da organização, o que significa que devem ser devidamente ajustadas aos contexto e situações específicas e não consideradas como simples “*best way*” da gestão.

O próprio processo de construção e formulação das estruturas de competência de gestão e liderança deve ser valorizado, na medida em que permite uma reflexão interna transversal à organização, que de outra forma poderia não ser facilmente realizada.

Com o objectivo de recolher informações, que contribuam para a necessária reflexão acerca desta temática e que, contribuam para a definição de um quadro normativo da gestão dos dirigentes das organizações públicas, apresentamos na secção seguinte, alguns modelos existentes, quer ao nível da administração pública¹⁹, quer ao nível de estruturas genéricas de competências de liderança e gestão.

¹⁹ Para além dos modelos apresentados nesta secção, no próximo capítulo, faremos uma análise mais pormenorizada das estruturas de competência formuladas nos países alvo do nosso estudo comparado (Reino Unido (UK), Estados Unidos da América (USA), Canadá e França).

V. 6.1 Austrália - SELC

A definição de uma estrutura SELC (Senior Executive Leadership Capability²⁰) de capacidades de liderança dos executivos seniores na Austrália, teve como objectivo, o estabelecimento de um entendimento partilhado dos factores críticos de sucesso e do papel dos líderes na APS (*Australian Public Service*²¹), dado que existe o entendimento, de que uma elevada qualidade de liderança é essencial à realização de altos desempenhos dentro de um ambiente de mudança. A SELC não procura descrever as funções ou responsabilidades dos executivos seniores em particular, mas identificar os critérios fundamentais que suportam o desempenho eficaz dos executivos seniores. Por sua vez, cada um dos cinco critérios identificados inclui um conjunto de capacidades interrelacionadas.

Os critérios e capacidades interrelacionadas são indicadas na Figura V. 1.

Figura V. 1. – Factores críticos de sucesso das liderança na APS/SELC

Critério	Capacidades interrelacionadas
Formar (configurar) um pensamento estratégico.	Inspirar uma sensação de propósito e direcção; Capacidade de se concentrar na estratégia; Saber aproveitar a informação e as oportunidades; Evidenciar capacidade de julgar, inteligência e bom senso.
Alcançar resultados	Construir capacidade organizacional e responsabilidade; Valorizar as perícias profissionais; Dirigir e implementar a mudança e, negociar com a incerteza; Assegura a realização dos projectos e a obtenção de resultados.
Cultivar relações de trabalho produtivas	Desenvolve relações internas e externas; Facilita a cooperação e as parcerias; Valoriza as diferenças individuais e a diversidade; Guia, aconselha e desenvolve pessoas.
Comunicar com influência	Comunica claramente; Escuta, procura perceber e adaptar-se à audiência; Negoceia com persuasão.
Conduta pessoal e integridade exemplares	Demonstra profissionalismo e integridade no serviço público; Assume riscos e mostra coragem pessoal; Orientado para a acção; Exibe poder de recuperação; Demonstra auto confiança e compromisso com o desenvolvimento pessoal.

Fonte: APS (*Australian Public Service*). Disponível em: www.apsc.gov.au/

²⁰ Estrutura de capacidades de liderança dos executivos seniores. T.A. Disponível em: www.apsc.gov.au/.

²¹ Administração Pública Australiana. T. A.

A identificação das capacidades baseia-se nas exigências actuais e futuras da APS (*Australian Public Service*) e, foram identificadas e validadas com base numa extensa consulta e pesquisa junto dos líderes e dos líderes potenciais da APS. Trata-se de um instrumento dinâmico e flexível já que, está prevista a sua revisão no final de cada período de três anos²², como forma de assegurar uma contínua adequação com a evolução das necessidades da APS e do contexto geral em que esta se insere.

Esta estrutura é igualmente uma ferramenta flexível, dado que prevê, a possibilidade do equilíbrio entre os cinco critérios fundamentais poder ser alterado, em resultado dos aspectos críticos particulares de cada agência, da procura e do nível dos postos de trabalho específicos e do mix de aptidões requeridas na equipa de gestão sénior²³.

De acordo com o enunciado dos critérios, a estrutura tem variadas aplicações potenciais, incluindo: selecção, desenvolvimento da liderança, gestão do desempenho, planeamento a curto e longo prazo para o SES (*Senior Executive Service*²⁴) e, para iniciativas de desenvolvimento organizacional mais amplas.

V. 6.2 Nova Zelândia - CEC

Com o objectivo de melhorar o desempenho dos CE (*Chief Executive*²⁵) do NZPS (*New Zealand Public Service*²⁶), procedeu-se à identificação dos comportamentos e das características dos executivos bem sucedidos que levou, em Junho de 2001, à definição do modelo de competências nucleares (*CEC - Chief Executive's Competencies*²⁷) dos executivos de topo do NZPS. Este modelo de competências resultou de um processo participado aos vários níveis da administração, reflecte o

²² A SELC foi desenvolvida em 1999. Em 2001 foi alvo de uma primeira avaliação que considerou que esta estrutura se mantinha adequada e correspondia às necessidades da APS (*Australian Public Service*).

²³ Ainda durante o ano de 2003 a APS iniciou um projecto de desenvolvimento do rumo da liderança como forma a melhorar a articulação das SELC com a cultura da APS e facilitar a sua aplicação a níveis hierárquicos inferiores.

²⁴ Serviço dos Executivos Seniores

²⁵ Dirigente principal de um ministério, que responde para com o respectivo ministro, sobre a gestão eficaz do respectivo departamento governamental.

²⁶ Administração Pública da Nova Zelândia. T. A.

²⁷ Disponível em: www.ssc.govt.nz/ce-competencies.

ambiente operacional, os padrões e valores do serviço público da NZ (princípio do mérito e da equidade, serviço público imparcial e incorrupto).

O modelo de competências assenta em três vertentes principais:

1. competências que reflectem atributos pessoais,
2. competências gerais de gestão e
3. competências de liderança.

A Figura V. 2 apresenta o desenvolvimento de cada uma dessas vertentes.

Figura V. 2. – Modelo de competências dos CE do NZPS

Competências	Definição da competência
Competências que reflectem atributos pessoais	
Comprometidos com a realização	Respeita ao compromisso pessoal com a excelência e um envolvimento na obtenção das metas e objectivos organizacionais.
Honestidade e integridade	Respeita ao desenvolvimento de elevados padrões de comportamento pessoal, profissional e institucional que ajudam a assegurar um serviço público imparcial e incorrupto.
Potencial intelectual	Diz respeito à avaliação e aplicação dos processos intelectuais, incluindo a capacidade de perceber e avaliar rapidamente ideias complexas, sugerindo com inovação, soluções razoáveis que avaliam rapidamente os efeitos a curto e médio ou longo prazo.
Competências gerais de gestão	
Gerir pessoas	Respeita à maximização da qualidade e das contribuições do staff para a realização das metas e objectivos organizacionais, agora e no futuro.
Perícia de gestão	Respeita à compreensão e aplicação sadia das práticas de gestão mais eficazes para atingir as metas e objectivos.
Comunicação eficaz	Respeita a uma comunicação clara e eficaz nos dois sentidos, com uma larga escala de pessoas e em todas as situações a fim de explicar, persuadir, convencer e influenciar os outros.
Competências de liderança	
Construir relacionamentos sustentados	Respeita ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos de funcionamento positivos com as pessoas, a todos os níveis, quer no sector público, quer no sector privado, com os grupos de interesses da comunidade e com as comunidades nacionais ou internacionais.
Liderança estratégica	Respeita à capacidade de pensar o futuro, procurando e aceitando desafios e oportunidades, desenvolver e comunicar uma direcção clara, inspiradora e relevante para o departamento.
Gerir em contexto político – cultural	Respeita à capacidade de compreender as convenções, a estrutura, funções e objectivos do governo, do ambiente cultural, económico e social mais amplo em que opera e, posicionar o departamento em conformidade.

Fonte: Construído a partir de (States Services Commission, 2001)

As competências foram inicialmente utilizadas para facilitar o recrutamento e a nomeação dos dirigentes máximos do NZPS e para facilitar a gestão da sucessão, o desenvolvimento pessoal e o planeamento do progresso da própria carreira.

O modelo de competências identifica a ideia que suporta cada competência, define de forma sucinta o seu significado e propõe os comportamentos típicos que ilustram cada competência, distinguindo os comportamentos com elevada eficácia dos ineficazes.

O NZPS entende que a liderança não está limitada apenas às posições executivas, mas deve existir nos vários níveis de serviço público, pelo que foi implementada uma estratégia de desenvolvimento da liderança e da gestão sénior, por forma a assegurar a formação e desenvolvimento de líderes para o serviço público que possam responder, de forma eficaz, às exigências actuais e esperadas do funcionamento do governo da NZ.

O perfil de capacidade de liderança LCP²⁸ (The Leadership Capability Profile), aprovado em Junho de 2003, define as competências, atributos e experiências, requeridas para os futuros e actuais líderes do serviço público, constitui um elemento chave desta estratégia, resultou de um intenso processo de consulta interna, associado ao estudo dos padrões e das melhores práticas de liderança nacionais e internacionais.

O LCP para além de constituir um padrão transparente, que sinaliza os atributos requeridos, as habilidades relevante, pretende igualmente constituir um instrumento de avaliação das experiências e percursos significativos no desenvolvimento do potencial de liderança, quer dos aspirantes a líderes, quer dos actuais.

À semelhança da metodologia seguida para a definição do modelo de competências dos CE, para além da identificação e descrição dos atributos, habilidades ou experiências, são listados um conjunto de indicadores que facilitam a compreensão de cada critério.

Os atributos pessoais do LCP reflectem as competências do CEC: *Capacidade intelectual, honestidade e integridade, compromisso com a realização e comunicação eficaz*. A Figura V. 3, sintetiza os atributos e habilidades do LCP.

²⁸ Disponível em www.ldc.govt.nz.

Figura V. 3. – Perfil de capacidade de liderança (LCP)

Atributos e Capacidades	Definição dos atributos e capacidade	
Atributos pessoais		
<i>Agilidade mental</i>	Líderes são capazes de pensar de diferentes perspectivas e modos; com agilidade analítica, os líderes fazem com que os outros desenvolvam, igualmente, diferentes formas e perspectivas de pensar.	
<i>Força e coragem pessoal</i>	Líderes são auto responsáveis, confiáveis e assumem responsabilidades pela gestão de recursos de forma a permitir o desempenho sustentado. Conduzem com coragem, tenacidade e independência face às tensões políticas e escrutínios públicos.	
<i>Ligado às pessoas</i>	Líderes conhecem e respeitam as pessoas. Manifestam fortes relações interpessoais e um forte conjunto de habilidades de comunicar.	
<i>Integridade</i>	Os líderes comportam-se com consistência, de forma honesta, ética e profissional. Promovem e adoptam os mais elevados padrões de comportamento pessoal, profissional e institucional e, avaliam o desempenho da organização e do staff com base naqueles valores.	
<i>Conduzem com energia</i>	Os líderes são enérgicos, determinados, com grande motivação, orientados para a acção, compelidos para a excelência, com gosto pelo trabalho com as pessoas e pelas suas realizações.	
Capacidades/habilidades de liderança		
<i>Conduzir com integridade</i>	<i>Dar forma à estratégia</i>	Os líderes estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais.
	<i>Dar forma à cultura</i>	Os líderes formam uma cultura organizacional, que reflecte os valores, para dar suporte à estratégia e para atingir os resultados.
	<i>Espírito de oficial sénior</i>	Líderes gerem a interface entre o envolvimento político e o serviço público
<i>Gerir com prudência</i>	<i>Gestão das pessoas</i>	Os líderes reconhecem os interesses, aspirações e as exigências do emprego dos membros do seu staff, constroem e mantêm uma força de trabalho, com elevado desempenho, para melhorar o desempenho da organização, atingir os objectivos actuais e futuros do governo.
	<i>Perspicácia negocial</i>	Os líderes aplicam, consistentemente, práticas sadias de gestão, para assegurar a eficiência e eficácia dos negócios e atingir resultados agregados de forma a contribuírem para os resultados prioritários.
<i>Respeitam a diversidade</i>	<i>Envolvem os "stakeholder"</i>	Os líderes gerem múltiplas relações de trabalho com os <i>stakeholders</i> e realçam a compreensão e cooperação para se conseguir resultados.
	<i>Responsabilidade para com os Māori</i>	Líderes desenvolvem e constroem relações eficazes com respeito pelas obrigações para com os "Māori" (<i>autóctones</i>).
	<i>Respeito pela cultura</i>	Os líderes habilitam pessoas com diferentes bases culturais para trabalharem juntas, reforçam os comportamentos de sensibilidade cultural e promovem um ambiente de trabalho culturalmente seguro.
	<i>Credibilidade técnica</i>	Os líderes possuem os conhecimentos técnicos, funcionais e as habilidades para atingir os elevados níveis de respeito e realização necessários à sua função.

Fonte: Construído a partir de (State Service Commission, 2003)

Para além dos atributos e características, a experiência e percurso do líder ou do aspirante a líder é, igualmente avaliada tendo em conta o nível de maturidade e das responsabilidades profissionais, associadas a intervenções passadas, não só ao nível do sector público, mas também no sector privado, de economia social, quer como profissional, quer como voluntário. São igualmente valorizadas, as funções desempenhadas em organismos internacionais e actividades de influência pessoal, bem como os vários episódios associados ao processo educativo e de treino.

O LCP é mais que um padrão. Fornece a base para o planeamento do potencial organizacional e para o desenvolvimento, na maior parte dos níveis seniores do NZPS, de serviços com potencial, incluindo:

1. Atrair e reter uma bolsa diversa de talentos para o NZPS;
2. Inspirar os aspirantes a líderes a tomarem as acções necessárias a desenvolverem o seu potencial;
3. Tornar transparentes os padrões esperados dos futuros líderes;
4. Identificar e validar talentos;
5. Desenvolver programas que facultem aos potenciais líderes as maiores possibilidades de sucesso;
6. Criar um ambiente competitivo de forma a que os líderes e os aspirantes se sintam motivados a serem o melhor dos melhores, *“best of the best”*;
7. Criar a competição pelos papéis de liderança pela pressão ascendente dos aspirantes sobre os instalados;
8. Avaliar o progresso e retorno dos investimentos; e
9. Fornecer um padrão para monitorar o calibre (quantidade, qualidade e diversidade) do quadro de líderes da NZPS.

O modelo de competências dos CE e o LCP, constituem dois instrumentos que contribuem para desenvolver o potencial actual e futuro dos NZPS, facilitam a obtenção de resultados mais eficazes e para que os próprios serviços públicos sejam olhados com confiança por parte dos vários agentes económicos do país.

V. 6.3 Estruturas genéricas

V. 6.3.1 O modelo genérico de eficácia da gestão e da liderança

Este modelo desenvolvido por Hamlin (2002), baseou-se na análise das metas e comportamentos de liderança e de gestão, em quatro organizações do sector público britânico e procura demonstrar, o potencial da natureza universal do comportamento dos gestores e líderes, o que de acordo com o autor, é confirmado, constituindo o seu estudo, uma base empírica para o desenvolvimento de uma teoria genérica da eficácia da gestão e da liderança.

O modelo faz a distinção, entre indicadores positivos e negativos da gestão e da liderança.

Figura V. 4. – Modelo genérico de eficácia da gestão e da liderança

Indicadores positivos
Organização e planeamento eficaz. Gestão proactiva;
Liderança participativa e de suporte. Liderança proactiva da equipa;
Empowerment e delegação;
Interesse genuíno pelas pessoas. Olha pelos interesses e as necessidades do desenvolvimento dos funcionários;
Aberto a tomar decisões pessoais da gestão;
Comunica e consulta as pessoas bem informados.
Indicadores negativos
Mostra falta de consideração ou interesse pelos funcionários. Estilo de gestão ineficaz, autocrático ou ditatorial ;
Comportamento intimidatório;
Tolerância do desempenho pobre e baixos padrões ignorados;
Abdica de papéis e responsabilidades;
Resistente às ideias novas e às mudanças.

Fonte: Construído com base em Hamlin (2002:13-4).

Ainda que a tese, da natureza universal do comportamento do líder e dos gestores possa não ser aceite, parece-nos no entanto, que os indicadores positivos evidenciados pelo modelo, serão de fácil extrapolação para organizações do mundo

moderno e ocidental, nomeadamente, para a generalidade das organizações da administração pública do nosso país.

Alguns dos indicadores negativos referenciados no modelo, como por exemplo, a tolerância do desempenho pobre e os baixos padrões ignorados, ou até mesmo, o abdicar de papéis de responsabilidade, podem constituir corolários “naturais” ou serem mesmo facilitados, pela natureza dos modelos tipicamente burocráticos, como são os característicos da generalidade das organizações da administração pública portuguesa.

V. 6.3.2 O modelo CEML

O CEML (Council for Excellence in Management and Leadership)²⁹, desenvolveu uma estrutura de capacidades de gestão e liderança com base numa extensa pesquisa, desenvolvida junto de organizações do Reino Unido (Perren e Burgoyne, 2002).

A estrutura resultante identificou oitenta e três actividades distintas de gestão e de liderança, que foram agrupadas, em oito grandes grupos de capacidades e em três categorias genéricas com base nos três domínios básicos de habilidades de gestão identificadas por Katz (1974). Os oito grandes grupos de capacidades considerados foram:

1. pensar estrategicamente;
2. gerir e conduzir pessoas;
3. sentido de direcção e cultura;
4. autogestão;
5. gerir relacionamentos;
6. gerir actividades e qualidade;
7. gerir recursos; e,
8. gerir informação.

²⁹ Disponível em: <http://www.managementandleadershipcouncil.org>.



O primeiro grupo, está associado a habilidades conceptuais e de reflexão, os quatro seguintes, a habilidades dirigidas às pessoas e os três últimos a habilidades dirigidas para as tarefas.

De acordo com (Perren e Burgoyne, 2002), reconhece-se igualmente que em função dos variados contextos e experiências individuais, o significado para algumas das habilidades ou capacidades, pode ser entendido de forma diversa. A própria cultura e contexto, pode facilitar ou dificultar os níveis de dificuldade do conjunto de habilidades. Por exemplo, construir equipas, é mais fácil, quando a organização apresenta uma cultura positiva e de suporte, quando comparada com outra, onde existem longas disputas e conflitos.

Tendo em conta esta especificidade, é importante que haja suficiente flexibilidade, para que os actores individuais possam interpretar os rótulos das habilidades como uma estrutura viva e estabeleçam a sua própria interpretação, de acordo com o contexto e a sua própria experiência.

V. 6.3.3 Modelos de excelência

A generalização de práticas de gestão de qualidade total (TQM) como chave para realçar o desempenho global das organizações, traduziu-se na compreensão do fenómeno da qualidade, associado a um esforço global da organização e, nessa perspectiva, a qualidade deixou de ser vista como um foco específico de um produto ou serviço, para passar a ser entendida como uma iniciativa estratégica do negócio.

Também os prémios de qualidade, que foram surgindo com o objectivo de premiar as práticas organizacionais de qualidade, evoluíram, transformando-se a maior parte destas iniciativas, em poderosas ferramentas que permitem, não apenas, a execução de estratégias de qualidade (Vokurka, *et al.*, 2000:41), mas também o desenvolvimento de iniciativas de excelência de desempenho organizacional.

Nesta secção, apresentamos alguns desses modelos de excelência de desempenho, que na sua maioria, suportam a atribuição de prémios de boas práticas organizacionais. A generalidade dos modelos procede a uma constante actualização, por forma a que possam representar as práticas de excelência organizacional. Todos os modelos apresentados valorizam e recomendam práticas de *Benchmarking*.

V.6.3.3.1 O modelo Malcolm Baldrige

O modelo Malcolm Baldrige suporta o prêmio nacional com o mesmo nome, que foi instituído pelo governo americano em 1987, com o objectivo de premiar as organizações americanas, que se distingam na qualidade e no desempenho, de forma a aumentar a consciência sobre a importância da qualidade e da excelência do desempenho como base competitiva.

Inicialmente, este sistema atribuía três prémios anuais, indústria, serviços e pequenos negócios (empresas do sector dos serviços ou industria, com menos de 500 trabalhadores) e, desde 1999, passou igualmente a premiar organizações do sector da educação e dos cuidados de saúde.

Este modelo assenta sobre sete critérios: *Liderança Organizacional(1)*, *Planeamento Estratégico(2)*, *Foco no Cliente e Mercado(3)*, *Medida, Análise e Gestão do Conhecimento(4)*, *Foco nos Recursos Humanos(5)*, *Gestão de Processos(6)* e *Resultados do Negócio(7)*.

A liderança organizacional, constitui um dos critérios que assume um papel fundamental, pois é vista como um condutor, de um conjunto que engloba ainda o sistema operacional, composto pelos restantes critérios, com excepção do de *medida, análise e gestão do conhecimento*, que funciona como um suporte do sistema de gestão do desempenho organizacional.

O modelo Malcolm Baldrige coloca ênfase na capacidade de liderança dos dirigentes seniores, no sentido de estes ajustarem os valores e as expectativas de desempenho organizacional (Baldrige, 2004:38), criarem um ambiente que requeira um comportamento ético e legal e, de procurarem, que a organização cumpra as suas responsabilidades públicas, assumindo uma clara responsabilidade social para com a comunidade em que está inserida.

O modelo considera ainda, o perfil organizacional, como um elemento que possibilita a identificação do contexto, o conhecimento do ambiente em que a organização opera, a percepção de novos desafios e a consciência dos motivos da sua própria existência.

Desde a sua formulação inicial, o modelo tem-se adaptado como forma de fazer face às evoluções da empresa e do ambiente americanos (Brilman, 2000:254).

Por exemplo, inicialmente estava mais focalizado no modo como as coisas eram feitas, enquanto que actualmente valoriza mais os resultados, tendo em conta os vários *stakeholders* envolvidos. Esta importância do critério resultados, está bem expressa na pontuação possível de 450 pontos, num total de 1000, que é atribuída a este critério.

Também o critério liderança tem vindo aumentar o seu peso relativo, porquanto actualmente representa 120 pontos num total de 1000 e em 1995, de acordo com Brilman, (2000:256) representava apenas 90 pontos.

V.6.3.3.2 O modelo EFQM

O modelo de excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) para a gestão e implementação da qualidade total nas organizações, introduzido em 1991 (EFQM, 2003b), é uma ferramenta que suporta a aplicação do prémio Europeu da Qualidade³⁰ e constitui uma resposta, reconhecida internacionalmente, baseada nos processos de negócio, em que um dos critérios/factor chave é a liderança. O modelo EFQM, é semelhante ao modelo Baldrige, mas os nove critérios que o constituem, são agrupados em dois grandes grupos: os meios e os resultados.

A dimensão de liderança é constituída pelos seguintes sub critérios:

1. Os líderes desenvolvem a missão, a visão, os valores, a ética e constituem modelos de uma cultura de excelência;
2. Os líderes envolvem-se pessoalmente no desenvolvimento do sistema de gestão da organização e asseguram, que este é implementado e continuamente melhorado;
3. Os líderes envolvem-se com os clientes, os parceiros e os representantes da sociedade;
4. Os líderes reforçam a cultura de excelência com as pessoas da organização;
5. Os líderes identificam e vencem a mudança organizacional.

³⁰ (EFQM, 2001), disponível no sítio de: <http://www.efqm.org>.

Os critérios: *Pessoas; Política e Estratégia; Parecerias e Recursos; e, Processos*; em conjunto com o critério *Liderança*, constituem os meios, que dizem respeito à forma como a organização realiza as suas actividades chave (EFQM, 2003a) para obter os resultados. Estes são avaliados, em função das repercussões, da actuação da organização, nos diversos interessados no funcionamento organizacional, que no modelo, são agrupadas no grupo dos resultados, composto pelos seguintes critérios: *Resultados Pessoas; Resultados Clientes; Resultados Sociedade; e Resultados Chave de Desempenho*.

De acordo com o modelo, os líderes excelentes desenvolvem e facilitam a realização da missão e da visão. Desenvolvem valores organizacionais e os sistemas requeridos para o sucesso sustentável e, executam-nos através das suas acções e comportamentos. Durante os períodos da mudança, mantém com firmeza a finalidade e os objectivos da organização. Quando necessário, tais líderes podem mudar o sentido da organização e inspirar os outros a segui-los.

Apesar de o modelo de excelência EFQM, pretender ser uma aplicação universal, o reconhecimento da riqueza e da especificidade das organizações do sector público e não lucrativo, levou ao desenvolvimento de um modelo que evidenciasse essas características específicas. Outra das distinções, entre o modelo genérico e o aplicado ao sector público e não lucrativo, é a de que, o que se pretende avaliar, não é a excelência das políticas públicas, mas a excelência da gestão dos recursos e objectivos organizacionais (EFQM, 2003c).

Quanto ao critério da liderança, o modelo da EFQM desenvolvido para as organizações públicas e não lucrativas, não apresenta qualquer diferença, mesmo se considerarmos, os sub critérios que o constituem, por reporte ao modelo geral.

As diferenças evidenciadas nos restantes critérios, com carácter pontual, prendem-se sobretudo, com a adaptação do modelo genérico à especificidade das organizações públicas, nomeadamente da sua complementaridade, das características dos seus “clientes”, estrangimentos financeiros que as caracterizam e outras restrições impostas pelo sistema político.

V.6.3.3.3 O modelo Speyer

O modelo Speyer³¹, suporta o prémio de qualidade com o mesmo nome, que foi criado em 1992 na Universidade de Ciências Administrativas da Alemanha, na senda do prémio de qualidade Baldrige nos Estados Unidos. A partir do ano de 1996, foi estendido à Áustria e à Suíça e o seu financiamento passou, desde 2002, a ser assegurado pelos três países envolvidos.

O prémio pretende distinguir administrações públicas inovadoras, abrange a totalidade das organizações da administração pública e, tem como objectivos específicos: (i) suportar as reformas da administração pública, (ii) suportar a orientação para os clientes/cidadãos, (iii) suportar o desenvolvimento de trocas de opiniões e de aprendizagem com outros, (iv) suportar uma cultura de auto avaliação³² e, (v) suportar actividades de *benchmarking*.

O modelo valoriza especialmente sete áreas organizacionais:

1. *gestão estratégica*, visão do impacto futuro do conjunto de decisões e acções de uma organização pública;
2. *política e administração*, orientação da acção da administração dentro da esfera política, comunicação e interligação entre a esfera política e a administração;
3. *orientação para o cidadão*, inclui todos os esforços da administração para satisfazer as necessidades dos cidadãos, como por exemplo, estabelecer uma estrutura de envolvimento dos cidadãos e estabelecer uma rede entre a administração e os cidadãos;
4. *parcerias públicas e privadas*, significa cooperação entre os dois sectores para realizar objectivos comuns e repartirem responsabilidade;
5. *governo electrónico*, utilização de modernas tecnologias de informação dentro das instituições públicas;

³¹ A designação advém do nome da cidade alemã onde se localiza a Universidade de Ciências Administrativas, onde foi criado o prémio, que é atribuído de dois em dois anos, sob a responsabilidade da referida universidade. Disponível no sítio: <http://www.dhv-speyer.de/qualitaetswettbewerb/>.

³² Desde a criação da *Common Assessment Framework* (CAF), a auto avaliação é realizada com recurso a esta ferramenta.

6. *gestão de recursos humanos*, é um conceito global e integrado, que considera a utilização e o incentivo para os empregados usarem os seus conhecimentos e motivação; e
7. *gestão do conhecimento*, considerada como uma aproximação sistemática da gestão para usar e difundir o conhecimento que permita uma execução plena das tarefas e dos objectivos.

Este prémio, pretende suportar a modernização da administração pública, promover a troca de ideias entre as organizações participantes, facilitar oportunidades de aprendizagem, de modo a que as organizações públicas, orientem os seus esforços para padrões internacionais reconhecidos, tanto mais que de acordo com Loffler (1997), um dos factores críticos para a modernização da administração pública, a gestão dos recursos humanos, evidenciava, nas organizações públicas alemãs, baixa visibilidade.

V.6.3.3.4 A estrutura comum de avaliação (CAF)

A Estrutura Comum de Avaliação – *Common Assessment Framework (CAF)*³³, é uma ferramenta de auto avaliação, para ajudar o sector público da Europa, a utilizar técnicas de gestão da qualidade e proporcionar uma noção do desempenho da organização e, nessa perspectiva, é mesmo usada, como instrumento por outros modelos organizacionais, como é o caso do modelo *Speyer*.

Inspirada no modelo da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, tem como objectivos: (i) apreender as características essenciais das organizações públicas, (ii) servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem, (iii) servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da EU e, (iv) facilitar a utilização do *benchmarking* entre organizações públicas.

A CAF está estruturada em nove critérios que representam as dimensões da organização que devem ser considerados no processo de avaliação.

³³ No sítio do *European Institute of Public Administration* www.eipa.nl está disponível uma versão em Inglês. A versão portuguesa traduzida pela Direcção-Geral da Administração Pública está disponível no sítio www.dgap.gov.pt.

Cinco dos critérios são considerados como meios que determinam o modo como a organização desenvolve as suas actividades e que são:

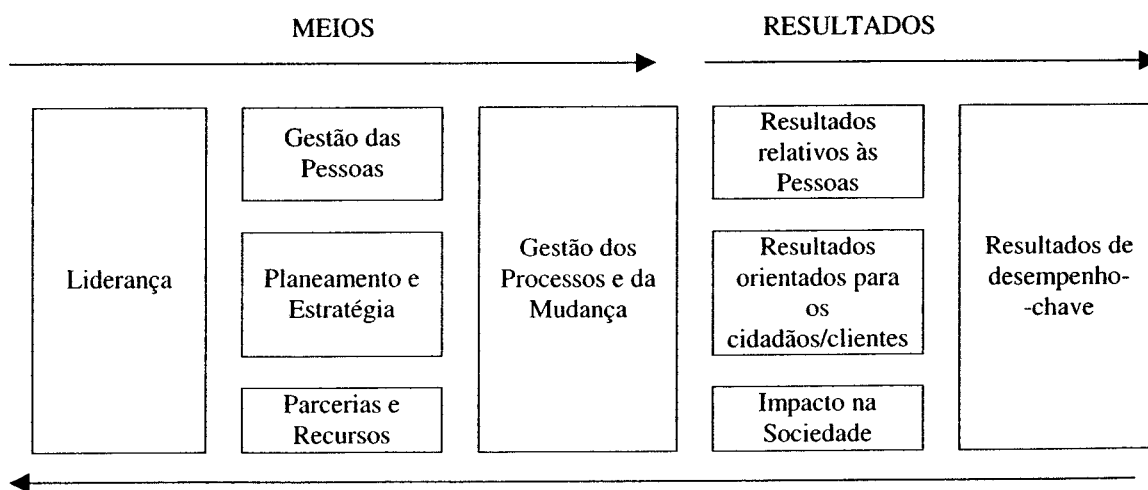
1. Liderança(1),
2. Gestão das Pessoas(2),
3. Planeamento e Estratégia(3),
4. Parceria e Recursos(4) e
5. Gestão dos Processos e da Mudança(5).

Associados aos resultados, o modelo considera quatro critérios, que procuram avaliar, as competências dos dirigentes, para a obtenção e avaliação dos resultados obtidos pela sua instituição/serviço e que são:

1. Resultados Relativos às Pessoas(6),
2. Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes(7)
3. Impacto na Sociedade(8) e
4. Resultados de Desempenho Chave(9)

A Figura V. 5 apresenta a estrutura da CAF:

Figura V. 5. - Estrutura da CAF



Fonte: DGAP, (2003:4)

Tal como no modelo EFQM, também no modelo da CAF, as dimensões associadas à liderança e aos resultados, assumem em termos conceptuais uma clara relevância, ainda que o peso relativo do critério liderança, neste modelo, seja igual a cada um dos restantes critérios que constituem os meios.

De acordo com o modelo , o critério liderança é definido:

«como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização» (DGAP, 2003:5).

Este critério, pretende avaliar, de que forma é que o dirigente de um serviço público, tem conhecimento das necessidades e exigências dos clientes/cidadãos e, como é que estes requisitos, podem ser conciliados com os imperativos políticos e com as restantes partes interessadas na sua actuação.

A avaliação do critério liderança, é suportada nos seguintes subcritérios:

1. *Proporcionar uma orientação à organização*, nomeadamente através da capacidade de desenvolver e comunicar a visão, missão e valores, da definição e da publicitação dos objectivos, do caminho, do código de conduta e, da capacidade de envolver as várias partes interessadas na formulação da visão e da missão e, na sua constante adequação às mudanças do ambiente externo;
2. *desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização* que permita suportar as actividades da organização, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
3. *motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo*, promovendo a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e responsabilidade, actuando de acordo com os objectivos e valores estabelecidos; e
4. *Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas*, através de acções e iniciativas suportadas em parcerias,

envolvendo as várias partes interessadas e promovendo a visibilidade da sua organização.

V.7 Conclusão

Ainda que frequentemente os termos de habilidades e competências sejam usados de forma indistinta, existem no entanto diferenças conceptuais que importa reter. Enquanto habilidade deve ser entendida, como a capacidade para fazer algo de forma eficaz, o conjunto de aptidões que o indivíduo possui e adquiriu ou não, já as competências, representam a aplicação de um conjunto de conhecimentos relacionados, de habilidades e de atitudes sob a forma de comportamentos que descrevem o desempenho eficaz num dado contexto.

Para além da formulação inicial de Katz (1974) que identificou os três domínios básicos de habilidades: técnicas, humanas (interpessoais) e conceptuais, amplamente aceites e usados, parece surgir igualmente algum consenso na literatura de que, os líderes eficazes, devem igualmente possuir ou desenvolver, um conhecimento profundo do negócio (Robbins *et al.*, 2000; Kotter, 1988) e uma adequada inteligência emocional (Yukl, 2002; Goleman, 1998), que se traduz em contextos organizacionais, pela compreensão e gestão dos sentimentos e emoções, por forma a que o líder os possa gerir com eficácia, quer em relação a si próprio, quer na relação com os outros.

As competências devem ser entendidas como um conjunto de comportamentos que descrevem um desempenho excelente, num dado contexto de trabalho, resultam e reflectem a cultura organizacional e funcionam como catalisadores que transformam as habilidades e experiências em resultados significativos.

A identificação das competências de gestão e de liderança, constitui uma alavanca crítica para produzir, dentro das organizações, uma liderança eficaz e, permite identificar os comportamentos desejados, medir o seu impacto sobre os resultados, definir processos de melhoria e de desenvolvimento, ajudar a diferenciar as organizações, a integrar e disseminar as práticas de gestão ao longo de toda a organização e, responder de forma eficaz, às necessidades actuais e futuras da organização.

A generalidade dos modelos de competências de liderança, desenvolvidos pelas organizações, são demasiado genéricos, estão mais focalizados nos comportamentos do que nos resultados e estão ligados ao passado, não ao futuro (Intagliata *et al.*, 2000), pelo que o aumento da sua eficácia, passa necessariamente, pela sua ligação com os resultados e, devem ser projectados em torno de uma clara compreensão das necessidades actuais e futuras das organizações (Barner, 2000). A simples formulação de estruturas de competências de liderança, enquanto conjunto de factores críticos de sucesso dos líderes, pode só por si, constituir uma ferramenta importante de gestão, já que permite uma reflexão interna, transversal a toda a organização, que de outra forma, não seria fácil de acontecer e, constitui igualmente um facilitador do processo de recrutamento, desenvolvimento e avaliação do desempenho dos líderes e da própria eficácia da liderança.

A importância e a própria aplicação mais generalizada de uma dada estrutura de competências de liderança, aumenta na medida da sua dinâmica de evolução interna, da possibilidade de alterar a importância relativa dos critérios em função dos contextos e das situações em concreto, da sua não demasiada especificidade e pela facilidade de esta poder ser considerada como estrutura viva adequada à realidade organizacional.

Os modelos de excelência assumem, nesta perspectiva, especial importância, pela sua particularidade de configurarem verdadeiras iniciativas de estratégia organizacional na procura da melhoria do desempenho global.

As competências dos líderes eficazes, manifestam-se sobretudo sob a forma de comportamentos orientados para a animação das pessoas, equipas e dos próprios sistemas na prossecução das estratégias e dos objectivos da organização.

No próximo capítulo, vamos descrever e analisar a forma de como é que os dirigentes são geridos nos países da OCDE e em particular os casos do Reino Unido, Estados Unidos da América, Canadá e França, em que procuraremos, sempre que aplicável, caracterizar as estruturas de competências de liderança e gestão.

PARTE II

OS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA OCDE E EM PORTUGAL

VI CAPÍTULO – DIRIGENTES PÚBLICOS – TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS.

VI. 1 Introdução

Este capítulo procura descrever de forma geral, o modo como são geridos os dirigentes da administração pública nos diversos países da OCDE e, de forma um pouco mais aprofundada, a situação específica de um grupo de países, Reino Unido (UK), Estados Unidos da América (USA), Canadá e França, que em nossa opinião podem ser relevantes para a presente investigação. Tem como preocupação principal, a compreensão da dimensão, da estrutura, dos sistemas e das estratégias de gestão dos dirigentes da administração pública e em especial do desenvolvimento da liderança.

Para além da discussão das diferenças ou semelhanças entre gestão pública e privada e do papel dos respectivos gestores³⁴, de que não nos iremos ocupar neste capítulo, parece consensual que a percepção de que a mudança, contrariamente ao que acontecia no passado, é cada vez mais entendida como um processo global que afecta as organizações e o próprio ambiente organizacional no seu todo e de forma continuada, quer se tratem de organizações públicas ou privadas. Nesta perspectiva as administrações públicas necessitam de cortar com a óptica tradicional de funcionamento que assentava numa óptica de continuidade e de estabilidade. Da mesma forma que as suas congéneres privadas, as administrações públicas necessitam de desenvolver capacidade de adaptação contínua para poderem interpretar as mudanças que se anunciam e tirar partido das novas situações. Neste contexto e de acordo com as

³⁴ Sobre este assunto podem ser consultados entre outros (Rocha, 2000 e Brosnahan, 1999).

conclusões da (OCDE/PUMA, 1999b:7) «*A arte de dirigir no sector público é essencial à visão e aos objectivos de reforma.*»

O papel dos dirigentes da administração pública tem vindo cada vez mais a assumir uma importância fundamental, porquanto é, cada vez menos, visto como o de alguém cuja finalidade consiste em resolver os problemas e as dificuldades que se colocam num ambiente particular e é, cada vez mais, entendido como o de «*indivíduos que vão promover as adaptações institucionais no interesse do público*» (OCDE, 2001:17). Esta visão, rompe claramente com o modelo tradicional burocrático e legal, em que ao papel de dirigente, estavam acometidas tarefas claramente definidas, enquadradas e devidamente balizadas por uma estrutura normativa, pelo que as administrações públicas, de acordo com a (OCDE/PUMA, 1999a), estão confrontadas com um novo e permanente desafio, que é o de "*produzir*" futuros dirigentes que possam agir com sucesso, em condições e ambientes em constante evolução

O dirigente da administração pública assume claramente uma maior visibilidade, sobretudo no que respeita ao seu contributo para o desempenho organizacional, pois embora este não seja apenas função do modo como a administração é exercida, mas antes o resultado da acção de diferentes forças, como conclui, por exemplo (Manning, *et al.*, 2001) que defende que o desempenho das organizações do sector público é função do ambiente institucional, que tem no papel exercido pelos dirigentes, uma das suas variáveis nucleares.

Também é verdade que em ambientes em constante mutação, o número de problemas não estruturados ou semi-estruturados que implicam decisões igualmente pouco estruturadas e não repetitivas, reforçam a importância da actuação dos dirigentes. Uma vez que em todos estes processos, as pessoas emergem como elementos cruciais de qualquer funcionamento organizacional, a liderança surge claramente como um dos elementos essenciais de uma boa governação pública.

Neste sentido (Ingraham, 2001) no âmbito do projecto de desempenho governamental (GPP³⁵), conclui que a liderança claramente emerge como um dos factores decisivos na performance das organizações públicas. A liderança, juntamente com um sistema de informação facilitador da ligação entre as várias áreas de gestão governamental, potencia claramente a capacidade da gestão, no sentido de obtenção de

³⁵ Government Performance Project. Website: www.maxwell.syr.edu/gpp.

resultados. O GPP considerou cinco áreas de gestão governamental: gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de tecnologias de informação, gestão do capital e gestão para os resultados.

VI. 2 Os dirigentes públicos nos países da OCDE

Os sistemas e as estratégias de gestão dos dirigentes da administração pública dos países da OCDE obedecem, basicamente a dois tipos de sistemas. Alguns países, desenvolveram no seio da função pública, um sistema próprio de enquadramento e de gestão dos altos funcionários públicos, enquanto que outros, a maioria dos países, não optaram por esta diferenciação, ainda que, na maioria destes, os funcionários superiores sejam regidos por condições e duração do emprego que não se aplicam ao resto da função pública³⁶. Exemplos mais comuns dessas condições são a existência de condições particulares de remuneração, de duração limitada, de contratos de desempenho, ou mesmo de medidas facilitadoras da mobilidade dos altos funcionários.

A criação de um sistema próprio de enquadramento dos dirigentes da administração pública, na generalidade dos países em que existe, obedeceu a uma lógica de existência de um grupo profissional, disponível para o conjunto da função pública, com um espírito e visão comuns, possuindo uma vasta experiência e competências gerais em matéria de gestão. Esta estratégia foi seguida por países como a Austrália (*Senior Executive Service*³⁷), o Canada (*Executive Group*), os Estados Unidos (*Senior Executive Service*³⁸), a Nova Zelândia (*Senior Executive Service*³⁹), os Países Baixos (*Senior Public Service*), e o Reino Unido (*Senior Civil Service*⁴⁰)⁴¹. Mesmo nestes países, em que existe um sistema próprio de enquadramento e de gestão dos dirigentes da administração pública, verificam-se diferenças substanciais ao nível da centralização ou descentralização da gestão destes quadros.

³⁶ Sobre este assunto consulte-se (OCDE, 1997), pág. 14 e seguintes.

³⁷ Disponível no sítio: www.apsc.gov.au/.

³⁸ Disponível no sítio: www.opm.gov/ses/.

³⁹ Disponível no sítio: www.ssc.govt.nz/slmd.

⁴⁰ Disponível no sítio: www.cabinet-office.uk.

⁴¹ Sobre este assunto consulte-se (OCDE, 1997), pág. 15 e seguintes.

A forma como a problemática do recrutamento e selecção dos dirigentes da administração pública é abordada nos vários países da OCDE é igualmente diversa. É possível no entanto reconhecer duas modalidades de base. O sistema de carreira, no qual os acessos aos postos dos níveis superiores da função se faz por promoção interna, em que existe um perfil de carreira claramente definido, não existem processos de selecção abertos ao exterior e onde os que são promovidos aos postos superiores têm origem no próprio ministério ou área funcional. A Alemanha, a Bélgica, a França, a Irlanda e o Japão são exemplos em que esta modalidade é utilizada, embora em alguns destes países, como por exemplo a França e a Alemanha, os postos de nível superior, podem, em condições muito específicas, ser providos por não funcionários.

Outros países como por exemplo a Austrália, os Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido, Países Escandinavos Países Baixos e Canada, seguem modalidades diferentes, baseadas no sistema de emprego, em que os postos superiores são alvo de concursos abertos, dirigidos quer ao interior de toda a função pública, quer a não funcionários, de forma a atrair a estes escalões elevados da administração um maior leque de talentos. Estamos perante o recurso a formas de selecção de dirigentes típicas do funcionamento do mercado, onde pelo menos teoricamente, qualquer posto de alto nível da administração pública, pode ser preenchido por qualquer pessoa que detenha as competências exigidas⁴². Existem países, caso dos Estados Unidos, em que o acesso a postos superiores a candidatos não funcionários, está limitado a uma percentagem estatutária e/ou legal.

Os países que definiram sistemas próprios de enquadramento e de gestão dos quadros dirigentes, definiram critérios de recrutamento e selecção tipo, na maioria dos casos imperativos, em que as competências de gestão e em especial de liderança emergem como nucleares. Nos restantes países, os critérios de selecção são fixados pelos respectivos ministros e/ou outros responsáveis do recrutamento, ou pura e simplesmente, resultam dos perfis de carreira previamente definidos.

A abordagem da formação e do desenvolvimento dos dirigentes e das respectivas competências, é igualmente diversa porque vai desde países, em que existe um elevado nível de intervenção central com o objectivo de previamente identificar e recrutar agentes com forte potencial, aos quais vai ser proporcionada a frequência de um

⁴² A Nova Zelândia constitui um bom exemplo deste tipo de práticas.

conjunto de programas de forma sequencial e metódica, com recurso a escolas especializadas⁴³, ou aqueles que procedem a uma avaliação sistemática e previsional quer das necessidades futuras, quer das pessoas capazes de satisfazer essas necessidades, até à situação limite com recurso a processos abertos de recrutamento e selecção em que os candidatos, supostamente apresentarão as competências necessárias.

Apesar das diferentes abordagens, é possível referenciar na generalidade dos países da OCDE, programas de formação mais ou menos generalizados e sistematizados, com vista ao desenvolvimento das competências de gestão dos dirigentes e quadros superiores da administração pública.

Embora as estratégias variem de país para país, é possível divisar certas tendências comuns de formação dos futuros dirigentes, especialmente nos casos daqueles que possuem um sistema específico de enquadramento e gestão dos dirigente, como é o caso de países como o Reino Unido, Canada, Austrália e os Estados Unidos da América, em que um importante vector da sua estratégia de desenvolvimento dos futuros dirigentes, assenta na definição prévia das competências necessárias ao desempenho das referidas funções.

No que respeita à política de emprego, a duração e mobilidade dos contratos, variam igualmente, porquanto existe um conjunto de países, em que salvo situações específicas e perfeitamente tipificadas, as funções de alto funcionário tem uma duração ilimitada, casos dos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, França⁴⁴, Irlanda, entre outros; ou países em que o desempenho destas funções se faz na base de um contrato com duração limitada, com ou sem cláusula de renovação, caso da Austrália, Nova Zelândia e Suécia⁴⁵; ou até países em que os altos dirigentes estão à disposição do governo e podem ser destituídos das suas funções em qualquer momento, como é o caso, entre outros, dos Países Baixos, da Áustria e da Suíça, recuperando no entanto os seus vínculos anteriores de funcionários.

Quanto à gestão do desempenho dos dirigentes públicos, apenas um número restrito de países, procede a uma avaliação anual explícita e sistematizada do

43 Como é o caso da prestigiada École National d'Administration (ENA) em França que não só forma a elite da administração pública, como também forma muitos dos futuros dirigentes das grandes corporações francesas.

44 Na França, por decisão governamental, as funções podem cessar a qualquer momento. No entanto no caso dos funcionários titulares, a administração deve encontrar-lhes outra ocupação.

45 Sobre este assunto consulte-se (OCDE, 1997:31-35).

desempenho dos seus altos funcionários. É o caso do Canadá, Reino Unido e Nova Zelândia⁴⁶. Em muitos outros países existem sistemas de gestão de desempenho, que no entanto ou não são desenvolvidos de forma sistematizada e com periodicidade definida ou não abrangem a totalidade dos dirigentes, ou constituem mecanismos, essencialmente para tratar os casos de insuficiência profissional. Noutros países, o recurso a auditorias internas e a análise de execução dos respectivos planos de actividade, constituem a base da avaliação dos desempenhos.

Ainda que ao nível da OCDE, seja diverso o processo de gestão e o enquadramento dos dirigentes públicos, é possível contudo considerar dois grandes grupos de países, aqueles que possuem um sistema próprio de enquadramento e de gestão destes profissionais e um outro grupo de países em que isso não acontece, ainda que em muitos destes, os dirigentes públicos sejam alvo de condições e de duração do emprego que nem sempre são iguais às dos restantes funcionários públicos do respectivo país.

É tendo em conta esta distinção que neste capítulo vamos proceder à análise individual de um conjunto de países, com o objectivo de compreender o enquadramento e o desenvolvimento de que são alvo os dirigentes e perceber de que forma é que as capacidades e as competências de liderança dos seus dirigentes são evidenciadas. Dos países que apresentam como característica distintiva a existência de um sistema específico de enquadramento dos dirigentes públicos, escolhemos o Reino Unido, os Estados Unidos e o Canadá. No que respeita ao outro grupo, procurámos países que apresentem níveis de descentralização ou de desconcentração da organização do estado, semelhantes a Portugal, pelo que escolhemos a França.

Todos os países escolhidos apresentam ainda níveis elevados de desenvolvimento económico e social, constituindo esta, outra condição tida em conta para a sua escolha como “possíveis fontes de boas práticas”.

O índice de desenvolvimento humano (IDH), que de acordo com (PNUD, 2002:264)

⁴⁶ Sobre este assunto consulte-se (OCDE, 1997:35-39).

«é uma medida composta que mede a realização média em três dimensões básicas do desenvolvimento humano – uma vida longa e saudável, conhecimento e um nível de vida digno⁴⁷,»

que combina indicadores de esperança de vida, níveis de escolaridade e de alfabetização, com os de rendimento, constitui uma medida, que por reflectir estas três dimensões do desenvolvimento humano, proporciona uma visão mais alargada do desenvolvimento económico e social, do que outras que considerassem apenas variáveis de rendimento⁴⁸. A níveis mais elevados de desenvolvimento, estão certamente associados maiores níveis de eficiência e eficácia das economias, dos governos e das respectivas administrações.

O Quadro VI. 1- IDH e avaliação da governação, apresenta o IDH dos países referidos e um conjunto de índices agregados, desenvolvidos pelo Banco Mundial, que juntamente com os que avaliam o nível de desenvolvimento da democracia e da percepção da corrupção, constituem a bateria de indicadores subjectivos de avaliação da governação usados pelo PNUD⁴⁹.

Quadro VI. 1. - IDH e avaliação da governação

Indicadores	Ordem Mundial segundo IDH	Valor do IDH (0 a 1)	Regras legais e eficiência governativa (a)			
			Estabilidade política e ausência de violência. (-2.5 a 2.5)	Lei e ordem. (0 a 6)	Regras legais. (-2.5 a 2.5)	Eficiência governativa. (-2.5 a 2.5)
Países/Ano	2000	2000	2000-01	2001	2000-01	2000-01
Canadá	3º	0.940	1.24	6	1.7	1.71
USA	6º	0.939	1.18	6	1.58	1.58
França	12º	0.928	1.04	5	1.24	1.24
Reino Unido	13º	0.928	1.10	6	1.77	1.77
Portugal	28º	0.880	1.41	5	0.94	0.91
OCDE		0.905				
Mundo		0.722				

Fonte: Construído com base em (PNUD, 2002)

⁴⁷. A Noruega era, em 2000, o país com o maior desenvolvimento humano com um índice de 0,942. A Serra Leoa era o país com um menor desenvolvimento humano, cujo índice apresentava um valor de apenas 0,275.

⁴⁸ Por exemplo, de acordo com PNUD (2002:149), a Suécia que no ano de 2000, era o segundo país do mundo com maior índice de desenvolvimento humano, ocuparia a décima sétima posição mundial, no caso de se usar apenas o PIB per capita, mesmo corrigido pela paridade de poder de compra (PPC).

⁴⁹ Sobre este assunto consulte-se PNUD (2002:34-45).

- (a) *De acordo com PNUD, 2002: 37), o indicador, «estabilidade política e ausência de violência» (varia entre -2,5 a 2,5 e quanto mais alto melhor), é o resultado da medição dos seguintes conceitos: Percepções da probabilidade de desestabilização (tensões étnicas, conflito armado, agitação social, ameaça terrorista, conflito internacional, fraccionamento do espectro político, alterações constitucionais, golpes militares).*
- (b) *O indicador, «lei e ordem» (varia entre 0 e 6 e quanto mais alto melhor), é o resultado da medição dos seguintes conceitos: Imparcialidade legal e Cumprimento democrático da lei.*
- (c) *O indicador, «regras legais» (varia entre -2,5 a 2,5 e quanto mais alto melhor), é o resultado da medição dos seguintes conceitos: Mercados negros; Aplicabilidade dos contratos privados e governamentais; Corrupção na banca; Crime e roubo como obstáculos aos negócios; Prejuízos e custos do crime; e Imprevisibilidade do poder judicial*
- (d) *O indicador, «eficiência governativa» (varia entre -2,5 a 2,5 e quanto mais alto melhor), é o resultado da medição dos seguintes conceitos: Qualidade burocrática; Custos de transacção; Qualidade dos cuidados públicos de saúde; e Estabilidade governativa.*

Relativamente aos países alvo de estudo, Portugal apresenta um IDH claramente mais baixo. O mesmo acontece com os indicadores que medem a eficiência governativa e os conceitos associados ao cumprimento das regras legais, enquanto variáveis contextuais ao bom funcionamento da actividade económica.

Quanto aos indicadores associados ao funcionamento das instituições democráticas, Portugal apresenta valores ao nível dos países mais evoluídos, sendo mesmo ao nível do o indicador, *estabilidade política e ausência de violência*, o país, dos referidos, que apresenta um valor mais elevado e por conseguinte aquele que apresenta maior estabilidade política e ausência de violência.⁵⁰

⁵⁰ Na avaliação deste indicador, Portugal apresenta um honroso 7º lugar a nível mundial, o que reflecte a nossa capacidade de fazer funcionar as instituições democráticas.

VI. 3 Os dirigentes públicos no Reino Unido

VI. 3.1 Enquadramento

Para servir uma população de cerca de 59,5 milhões de pessoas, trabalham no sector público cerca de 5,163 milhões de pessoas⁵¹ repartidas pelas empresas públicas não financeiras (1,557 milhões) e pela administração pública propriamente dita (3,606 milhões). Do efectivo da administração pública 75,8% está afecto ao nível local e 24,2% ao nível da administração central. As pessoas empregues no sector público representam 17,5% do total da população activa (12,2% se considerarmos apenas a administração pública em vez do total do sector público). No Reino Unido 1 em cada 11,5 habitantes trabalha no sector público e 1 em cada 16,5 na administração pública propriamente dita.

VI. 3.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos no Reino Unido

A última década do século XX representou um marco importante no sentido de revolucionar o funcionamento da função pública no Reino Unido. O livro branco da Modernização Governamental⁵² funcionou como um verdadeiro detonador (Kapenda e Juillet, 2000), já que a função pública britânica sistematizou, desde então, um conjunto de esforços desenvolvidos no sentido de modificar as instituições do governo, as suas práticas e cultura de forma a responder às necessidades da sociedade britânica. Este documento constitui um programa de reforma para o futuro com o objectivo de desenvolver um governo centrado nas pessoas, enquanto consumidores e cidadãos, não esquecendo obviamente todos aqueles que permitem a prestação dos bens e serviços à sociedade britânica.

Este programa de reformas visa corporizar as mudanças necessárias de forma a garantir uma política coerente e estratégica, fornecer de forma eficaz bens e serviços de qualidade, ajustados às necessidades dos cidadãos. Pressupõe igualmente a aceitação da

⁵¹ Em Junho de 2001. Fonte www.statistics.gov.uk/.

⁵² (United Kingdom, Cabinet Office 1999) Disponível no sítio: www.cabinetoffice.gov.uk/.

necessidade de modificar as instituições, as práticas e a cultura dominantes ao nível da administração pública britânica.

O entendimento de que os dirigentes da administração pública, desempenham um papel fulcral neste processo de mudança e de modernização das instituições e a necessidade de facilitar o acesso, aos escalões superiores da administração de novas competências e de novas ideias, levou a que, a forma tradicional de provimento tenha vindo a ser substituída pela nomeação dos altos funcionários, em resultado da abertura maciça de concursos públicos de recrutamento, a que podem ser opositores, quer os funcionários públicos de carreira, quer outros candidatos oriundos dos sectores não públicos da economia. A avaliação e a definição de um novo quadro de competências dos altos funcionários públicos e o desenvolvimento de programas de reformas antecipadas, constituem outras iniciativas no sentido de renovar e rejuvenescer os dirigentes da administração.

Foi igualmente na prossecução desta política que em 1996, foi criado o SCS (*Senior Civil Service*⁵³), dado que a sua criação obedeceu a um conjunto de objectivos precisos e claramente associados à necessidade de facilitar uma visão de conjunto no seio da administração pública, aumentar a eficácia e facilitar a circulação dos melhores talentos entre os vários departamentos da administração.

De acordo com (OCDE/PUMA, 1999a), à parte de alguns casos pontuais de directores de organismos públicos nomeados por um período limitado, a generalidade dos membros do SCS são providos através de contratos de duração ilimitada como forma de explicitar e clarificar as suas condições de trabalho, sublinhar e reconhecer as responsabilidades e o valor dos membros deste corpo de elite da administração pública.

Para além do papel que desempenham enquanto conselheiros dos respectivos ministros, os membros do SCS, assumem cada vez mais funções de gestão dos assuntos públicos onde as noções tradicionais da administração pública têm vindo a ser substituídas pela gestão activa da mudança, por uma gestão das pessoas bastante mais

⁵³ O *Senior Civil Service* foi criado em 1996 e é, de acordo com Cabinet Office (2002), constituído por cerca de 3000 altos responsáveis públicos (gestores seniores, especialistas, conselheiros e gestores com preocupações em matéria de gestão de recursos humanos).

O SCS é o corpo da administração pública do Reino Unido, no seio do qual estão reunidos os administradores públicos de topo, os conselheiros políticos e os quadros dirigentes encarregados de: prestar conselhos e apoio aos ministros; assegurar que as medidas tomadas pelo governo são apresentadas com exactidão e aplicadas de maneira eficiente e eficaz; e administrar e fornecer os serviços públicos em nome dos ministros. Ver Website: www.cabinet-office.org.uk/civilservice/scs/index.htm.

positiva, pela importância do trabalho de equipa e por uma maior descentralização da capacidade de decisão.

Como afirmou (Dawson, 2001: 37) o papel e a importância dos dirigentes a todos os níveis, sobretudo no topo e em especial a sua capacidade de liderança, emergem como cruciais para levar a bom termo estas mudanças. A liderança constitui assim um elemento chave na mudança do serviço público⁵⁴.

VI. 3.3 Estratégias de desenvolvimento das capacidades de liderança

A estratégia de desenvolvimento da capacidade de liderança que tem sido seguida ao nível da função pública britânica como forma de responder ao conjunto de reformas enunciadas no livro branco da Modernização Governamental assenta, como refere (Dawson, 2001: 37-39) sobre três eixos:

1. Definir o tipo de liderança necessário actualmente e no futuro e proceder às nomeações nesta base.
2. Pôr em prática programas de desenvolvimento mais eficazes e melhor dirigidos.
3. Criar uma função pública mais aberta e mais diversificada.

No seguimento destas orientações estratégicas, foram desenvolvidas iniciativas com vista a melhorar e desenvolver a capacidade dos actuais dirigentes e, de descobrir e tornar operacionais novos talentos de que destacamos, ainda de acordo com (Dawson, 2001: 38-39):

1. Desenvolvimento de mecanismos de detecção de talentos em todos os ministérios em função das boas práticas⁵⁵.
2. Criação de um novo sistema de líderes da função pública com vista a formar um corpo dos melhores talentos internos juntamente com os

⁵⁴ Sobre este assunto veja-se o relatório (Cabinet Office, 2002), pág. 9 e seguintes.

⁵⁵ De forma a sustentar esta preocupação foi criado o Serviço de *Benchmarking* do Sector Público (*Public Sector Benchmarking Service*) que constitui uma ferramenta de comunicação e propagação das boas práticas através de todo o sector público do Reino Unido que pode ser acedido através de: www.benchmarking.gov.uk.

gestores vindos do resto do sector público. Este sistema permitirá aos funcionários com capacidade, a possibilidade de viverem experiências noutras partes do sector público, afim de enriquecer os seus conhecimentos e a sua capacidade de compreensão do conjunto dos problemas do sector público.

3. Revisão dos programas de desenvolvimento interno, por parte dos vários ministérios, para garantir uma maior concentração sobre a melhoria da atitude de liderança em todos os domínios.
4. Sujeitar todos os altos funcionários a programas de avaliação de 360 graus⁵⁶: Estes questionários já reflectem actualmente as novas competências definidas para os altos funcionários.

Estas iniciativas têm vindo a ser consubstanciadas em acções, que de acordo com o relatório de 2001 do serviço de reforma pública (Cabinet Office, 2002), tiveram entretanto a sua conclusão e de que destacamos:

1. Foi desenvolvido um grupo forte de gestores liderados pelo responsável máximo do serviço público do Reino Unido, que asseguram as necessidades de liderança dos serviços para atingir e prestar serviços públicos excelentes.
2. Desenvolvimento de um trabalho sistemático junto dos gestores de topo dos vários departamentos públicos no sentido de os ajudar a fornecer uma cultura de liderança corporativa ao nível do topo das suas organizações.
3. Desenvolvimento de programas de formação e preparação dos líderes que no futuro farão face ao desafio de fornecerem serviços públicos de excelência.
4. Foram definidas as qualidades de um bom líder, revistas as competências dos altos funcionários e iniciou-se o processo de medida

⁵⁶ De acordo com (Brilman, 2000: 390) a avaliação através deste método tem por principal originalidade o facto de ser multi-fontes dado que a avaliação é efectuada pelos colegas, pelos clientes externos e internos, pelo superior hierárquico e por outras pessoas a que possa reportar. O avaliado procede igualmente à sua auto-avaliação.

dos desempenhos de liderança através do *benchmarking*. Estas qualidades e competências de liderança dos altos funcionários, constituem igualmente objectivos para os processos de recrutamento e promoção dos novos dirigentes, de forma que estes possam evidenciar algumas das qualidades e competências entendidas como necessárias para assumir os desafios da administração pública.

5. Tem vindo a ser implementado de forma significativa a abertura de concursos amplamente competitivos para os postos de gestão intermédia e do topo da administração.
6. Foi introduzido um amplo programa de seminários e *workshops* em que intervêm os ministros e os funcionários públicos, ao mesmo tempo que foi substancialmente aumentado o nível de treino dos altos funcionários públicos.
7. O trabalho de desenvolvimento da liderança está a ser usado não apenas para os gestores de topo mas a todos os níveis da gestão, já que as pessoas que desempenham funções aos outros níveis de gestão são vitais para suportar os processos de mudança.
8. Foi introduzido um novo sistema de pagamento e de gestão dos desempenhos para os altos funcionários públicos que oferece um pacote de prémios que permite que os melhores desempenhos possam obter ganhos acrescidos significativos⁵⁷.
9. Foram igualmente definidos os tipos de comportamentos que os gestores de topo necessitam evidenciar para promover a mudança cultural através da nova estrutura de competências com base na qual os seus desempenhos são avaliados.

Ainda com o objectivo de definir o tipo de liderança necessária, actualmente e no futuro à função pública britânica, foram desenvolvidos dois projectos de grande envergadura e alcance. O primeiro teve como objectivo a definição de uma nova grelha de competências de forma a responder às novas exigências organizacionais. O segundo

⁵⁷ O “*Senior civil service performance management and reward*” para o período de 2003/4 está disponível no sítio. www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/scs/index.htm.

pretende ser um contributo para o debate acerca dos factores que contribuem para uma melhor liderança no sector público, nomeadamente a procura da definição das qualidades do líder eficaz, ou seja o que devem ser os líderes, o que devem saber e o que devem fazer.

VI. 3.4 A definição de novas competências de direcção

Embora desde 1996 exista uma grelha de competências dos dirigentes, a necessidade de a função pública desenvolver um governo centrado nas pessoas, pressupõe necessariamente uma organização mais aberta, criativa, onde a concepção e o papel do factor humano e necessárias implicações na organização do trabalho, deverão ser repensadas devido à crescente importância estratégica que o novo posicionamento organizacional lhe reserva.

O *Senior Civil Service* (SCS) na linha dos compromissos e dos programas de reforma do relatório de Modernização do Governo, e após um processo de desenvolvimento que incluiu a consulta e validação junto de um número elevado de organizações públicas e privadas, de funcionários públicos de vários níveis hierárquicos e de especialistas de recursos humanos, aprovou em Março de 2001, uma nova grelha de competências centrada num pequeno número de competências que valorizam os comportamentos em geral, e os de liderança em particular, que fazem de facto a diferença na prestação dos dirigentes públicos.

Esta nova grelha não se limita a definir apenas as competências centrais dos dirigentes públicos, mas identifica, em relação a cada uma destas competências, os comportamentos eficazes e ineficazes. Como referimos anteriormente, a capacidade profissional para resolver os problemas num dado contexto, constitui um vector transversal às várias definições de competências, pelo que, os comportamentos eficazes, estão associados às competências que os dirigentes da administração pública devem desenvolver para o exercício das suas funções específicas.

Estas categorias de competências estão igualmente ligadas ao quadro de valores da gestão do serviço público e aos modernos temas da governação.

A nova grelha ⁵⁸ do *Senior Civil Service* (SCS) compreende seis categorias de competências:

Figura VI. 1. – Grelha de competências do *Senior Civil Service* (SCS)

Categorias de competências	Descrição
Proporcionar um sentido e orientação	Criar e comunicar uma visão de futuro
Desenvolver uma influência pessoal	Conduzir através do exemplo
Pensar estrategicamente	Adoptar uma visão de conjunto e para além do horizonte
Obter o pleno potencial das pessoas	Motivar e incitar as pessoas com o objectivo de se obter um melhor desempenho
Aprender e melhorar	Tirar partido das boas ideias e experiências novas e para melhorar os resultados
Concentrar-se sobre os resultados	Acrescentar valor ao investimento e obter resultados

Fonte: Cabinet-office (SCS)

Esta definição e clarificação das competências dos dirigentes públicos, resulta da necessidade de adaptar o desempenho de instituições do governo do Reino Unido para fazer face às novas exigências dos seus *stakeholders* e permitir em simultâneo, desenvolver um novo sistema de pagamentos com base no desempenho, medido com referência à grelha de competências referida e os comportamentos eficazes que lhe estão associados.

Naturalmente que este quadro de competências, afecta igualmente e de forma substancial as actividades de recrutamento e formação dos altos funcionários, na medida em que constitui um quadro claro de pilotagem das exigências nestas duas matérias.

A Figura VI. 2 apresenta a correspondência entre as várias categorias de competências e os comportamentos eficazes a serem desenvolvidos pelos membros do *Senior Civil Service*.

⁵⁸ Fonte: www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/scs/competences.htm.

Figura VI. 2. – Competências e comportamentos eficazes do *Senior Civil Service* (SCS)

Categories de competências	Comportamentos eficazes
Proporcionar um sentido e orientação	Saber com clareza o que precisa de ser alcançado Envolve as pessoas nas decisões Comunica uma visão clara do futuro Colocar com clareza os objectivos quer de curto, quer de longo prazo Cria planos práticos e realizáveis Estabelece padrões de comportamento que promovem a diversidade Combinar de forma clara responsabilidades e objectivos na obtenção de resultados Dar início a mudanças para fazer acontecer coisas
Desenvolver uma influência pessoal	Visível e acessível a todos Actua com honestidade e integridade É valorizado pela aplicação de conhecimento e perícias Flexível e determinado Desafia e está preparado para ser desafiado Diz o que as pessoas podem não querer ouvir Toma decisões difíceis e assume riscos ponderados Assume a responsabilidade pelas próprias decisões Assume a responsabilidade pessoal por fazer o progresso em condições de igualdade e diversidade Implementa decisões da organização com energia e compromisso
Pensar estrategicamente	Sensível às políticas e prioridades organizacionais Assimila e retira sentido de dados complexos e contraditórios e de perspectivas diferentes Encontra modos novos de olhar os assuntos Dá importância a assuntos chaves e princípios Considera o potencial e o impacto da tecnologia Identifica oportunidades para melhorar os resultados dos seus parceiros Antecipa-se e administra riscos e as suas consequências Dá conselhos objectivo baseados em evidências e análises claras Comunica ideias claramente e de forma persuasiva
Obter o pleno potencial das pessoas	Consegue conhecer os indivíduos e as suas aspirações Adapta estilo de liderança para as diferentes pessoas, culturas e situações Identifica e evidencia talentos, especialmente entre grupos sub representados Sabe quando parar Escuta e leva em consideração visões diversas Dá e espera frequentes realimentações construtivas Treina os indivíduos para darem o seu melhor Procura resolver desempenhos pobres ou comportamentos impróprios Louva realizações e celebra sucessos
Aprender e melhorar	Atento às próprias forças, fraquezas e motivações Aprende com os outros e com as suas próprias experiências Constrói relações produtivas com pessoas fora da organização Entende valores e incorpora perspectivas diferentes Busca ideias novas ou diferentes e oportunidades para aprender Compartilha prontamente ideias e informações com outros Encoraja a experimentação e modos inovadores de funcionamento Trabalha com parceiros para alcançar os melhores resultados práticos Adaptação rápida e flexível à mudança
Concentrar-se sobre os resultados	Organiza o trabalho para conseguir os resultados em tempo, dentro do orçamento e dos padrões de qualidade Negocia os recursos para fazer o trabalho Rigoroso a monitorar e a rever o progresso e o desempenho Põe os clientes primeiro Não é derrubado por obstáculos ou problemas Troca recursos quando as prioridades mudam Busca continuamente a melhoria do desempenho Faz o melhor uso de talentos diversos, tecnologia e recursos para conseguir resultados

Fonte: Construído com base em Cabinet-office (SCS)

VI. 3.5 Fortalecendo a liderança no sector público

O projecto promovido pelo Cabinet Office⁵⁹ sobre o estudo do reforço da liderança no sector público (Cabinet Office, 2001), não pretende contribuir de forma específica, para a teoria da liderança, nem sequer conclui pela definição do tipo e pelo modelo “ajustado” para a liderança do sector público moderno. Aponta sobretudo, contributos para um melhor entendimento do que contribui para melhorar a liderança do sector público e pretende constituir uma ferramenta que ajude os decisores a todos os níveis.

O relatório referido conclui que o sector público não tem um bom diagnóstico das forças e fraquezas da sua liderança. A análise que existe sugere que uma boa liderança constitui uma qualidade muito rara pelo que a provisão de líderes eficazes deve ser melhorada.

As estruturas e cultura do sector público trabalham frequentemente de forma a constranger os líderes e prevenir o desenvolvimento de verdadeira liderança. Algumas das características do ambiente do sector público não podem e não deveriam ser mudadas. Mas outras podem ser modificadas, pelo que, conclui o relatório, para serem eficazes, os líderes de sector público precisam de liberdade suficiente para conduzir e ser apoiados e desafiados por outros, dentro e fora da sua organização. Onde, a melhoria da liderança no sector público, está claramente associada à alteração do ambiente operacional.

O relatório também reconhece, que a liderança tem algumas características importantes comuns a todos os sectores, mas também deve ser adaptada ao contexto distintivo do serviço público. O próprio sector público é altamente diverso em carácter, governação e tamanho. Os seus limites estão em constante evolução e o próprio conceito de serviço público já não é hoje prerrogativa exclusiva do sector público.

Todavia, algumas características do sector público distinguem-no claramente do sector privado: o contexto político; a procura de combinações e responsabilidades; a falta de um mercado competitivo; a pressão para colaborar horizontalmente; e o espírito característico e distintivo do serviço público.

⁵⁹Serviço de gestão pública. O projecto foi desenvolvido pelo (PIU) Performance and Innovation Unit. Website: www.cabinet-office.gov.uk/innovation/.

Uma visão para uma liderança eficaz precisa reflectir estas características pois a grande diversidade de situações e contextos do sector público faz com que para uma dada situação possa ser necessário um líder com características carismáticas e para outra, um líder de tipo transformacional ou mesmo um líder transaccional.

E conclui que apesar da variedade das organizações e características distintivas do sector público podem ser definidas dimensões genéricas comuns para a liderança do sector público. Colaboração pode ser uma dessas dimensões dado que, o objectivo final de qualquer serviço público não é prosseguir o interesse da organização individual, mas desenvolver procedimentos justos e contribuir para os resultados globais.

Os políticos e os seus conselheiros também precisam aprender onde e como intervir. Os ministros têm um mandato para influenciar as prioridades das organizações que eles gerem, mas têm que usar os seus poderes adequadamente e de forma selectiva, se querem alcançar as suas metas. Podem ser usados objectivos fixos para ajudar a atingir os resultados, mas se estes forem muito rígidos podem abafar a iniciativa e inovação. O relatório conclui igualmente que os políticos, os directores não executivos e o próprio governo podem contribuir para a eficácia dos líderes executivos, assegurando que eles tenham liberdade suficiente para conduzir e que sejam efectivamente responsabilizados pelo seu desempenho.

No que respeita ao recrutamento o relatório reconhece que o serviço público requer habilidades de liderança que são procuradas em toda a economia. As organizações do serviço público têm que desenvolver postos de trabalhos mais atraentes para os líderes mais talentosos, desenvolvendo uma estratégia para o seu recrutamento e retenção.

Se o recrutamento externo pode ser difícil para as organizações de sector público, este necessita de melhor informação sobre o mercado da liderança e melhorar a reserva de líderes e líderes de potencial para o serviço público.

Reconhece ainda o relatório que o pagamento e especialmente a sua afectação ao desempenho, bem como a valorização e reconhecimento público do serviço prestado pelos líderes da função pública, constituem igualmente meios facilitadores do recrutamento e retenção dos líderes,

No que respeita ao desenvolvimento dos líderes do serviço público, para além da realização de cursos, é necessário combinar várias aproximações, incluindo a própria

experiência. A criação de um “grupo de pilotagem” no sector público, para vigiar e aconselhar em actividades de desenvolvimento de liderança e o estabelecimento de procedimentos com vista à evolução das segundas linhas, constitui uma das bases apontadas como necessárias ao desenvolvimento sustentado da liderança no sector público

Em conclusão o relatório do PIU, aponta que a melhoria da liderança deve constituir uma prioridade para os serviços do sector público e contribuiu para a clarificação de como é que esta pode ser melhorada.

VI. 3.6 Conclusão

Como forma de responder ao conjunto de reformas enunciadas no livro branco da Modernização Governamental, o governo do Reino Unido, desenvolveu um importante conjunto de iniciativas com vista a melhorar as capacidades dos dirigentes do sector público, que se consubstanciam numa abordagem global e sustentada de toda esta problemática com especial ênfase na identificação e actualização da grelha de competências e, do desenvolvimento e fortalecimento da liderança no sector Público.

A nova grelha de competências dos dirigentes públicos do Reino Unido, assenta apenas em seis competências nucleares que valorizam os comportamentos em geral e os de liderança em particular.

A liderança no sector público constitui uma qualidade muito rara e dessa forma a melhoria da liderança deve constituir uma prioridade para os serviços do sector público. Esta pode ser melhorada, agindo nomeadamente, na melhoria do ambiente no qual os líderes do serviço público operam, assegurando uma clara responsabilidade face ao desempenho, associada com uma maior liberdade de intervenção; na melhoria do modo como os líderes, e os líderes potenciais, são recrutados e retidos, agir se possível transversalmente ao sector público e promovendo um melhor ambiente para o sector público encorajar e recompensar a liderança; e na melhoria do modo como a liderança é desenvolvida dentro do sector público.

VI. 4 Os dirigentes públicos nos Estados Unidos

VI. 4.1 Enquadramento

Para servir uma população de cerca de 275,37 milhões de pessoas,⁶⁰ trabalham na administração pública ao nível do governo federal, estados e municipalidades (20,6 milhões). O efectivo da administração pública apresenta a seguinte repartição: 13,5% ao nível do governo federal, 63,4% ao nível municipal e 23,1% ao nível da administração dos estados. Nos Estados Unidos da América, 1 pessoa em cada 13,4, trabalha na administração pública.

VI. 4.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos

A lei da reforma da função pública dos USA de 1978 criou, o *Office Personnel Management*⁶¹ (OPM) que tem por missão desenvolver uma força de trabalho de grande qualidade e diversidade, baseada no princípio do mérito, que permita garantir a segurança, a liberdade, assegurar a prosperidade dos americanos e capaz de produzir os serviços necessários e de forma adequada. É o serviço do governo responsável pelo sistema de administração dos recursos humanos da administração pública dos USA e cuja responsabilidade principal consiste em assegurar que este sistema recruta, desenvolve e retém os recursos humanos com base nos princípios do mérito, da qualidade e da necessária diversidade, de forma a satisfazer eficazmente as necessidades do povo americano.

No âmbito da sua missão, há mais de 20 anos, que o *Office Personnel Management* (OPM) tem vindo a promover o desenvolvimento dos talentos de direcção dos quadros superiores, e nessa perspectiva tem vindo a definir e validar o quadro de qualificações necessárias ao desempenho de funções dos altos dirigentes da função pública (Garvin-Kester, 2001). O quadro legal vigente, requer mesmo que as

⁶⁰ Em 31/12/2000. Fonte: (OCDE, 2002). Fonte OCDE

⁶¹ Informações adicionais sobre o serviço de gestão de pessoal (*Office Personnel Management*) podem ser encontradas no sítio da internet do OPM: www.opm.gov/.

qualificações executivas de cada pessoa, que pela primeira vez seja nomeada para a carreira de *Senior Executive Service*⁶² (SES), sejam certificadas por um conselho independente de revisão de qualificações (*Qualifications Review Board*), com base nos critérios estabelecidos pelo *Office Personnel Management*.

O *Senior Executive Service (SES)* é um corpo exclusivo de dirigentes superiores, criado em 1978 pela lei da reforma da função pública, na sequência da reorganização da estrutura dos altos níveis de direcção da administração pública americana e iniciou funções em Julho de 1979. A criação do SES, representa o primeiro esforço para constituir um corpo de altos funcionários com uma ampla perspectiva de governo, que detenham habilidades executivas sólidas e partilhem valores claros da administração pública dos USA. Ao contrário do que acontece no Reino Unido e no Canadá, os altos funcionários nos Estados Unidos não são chamados a ter um papel activo na definição das políticas já que «esta função está reservada a altos responsáveis nomeados pelo presidente, de entre os membros do seu partido» (OCDE/PUMA, 1999a:6)

De acordo com (United States Office Of Personnel Management, 2001)⁶³ as metas chave do *Senior Executive Service* são:

1. Melhorar a administração executiva do governo;
2. Seleccionar e desenvolver um quadro de executivos seniores altamente competente, que apresente perícias claras em liderança e em administração;
3. Responsabilizar os executivos seniores pelo seu próprio desempenho e pelo desempenho organizacional;
4. Desenvolver um sistema de pagamentos e de retenção baseado no desempenho;
5. Proceder a nomeações para o sistema executivo guiadas por interesses públicos claros e livres de interferências políticas impróprias.

⁶² Website: www.opm.gov/ses/.

⁶³ O guia e a informação adicional sobre o SES podem ser encontrados no sítio da Internet do OPM: www.opm.gov/SES.

A estrutura do *Senior Executive Service* assenta em dois tipos de posições de SES: geral e de carreira.

Uma posição geral pode ser ocupada por um candidato de carreira, de não carreira ou o por pessoa nomeada a termo.

As posições de carreira só podem ser ocupadas por um candidato com essas características⁶⁴. Estas posições são normalmente constituídas por postos associados a funções essencialmente operacionais ou de grande exigência técnica ou científica. São posições que normalmente não apresentam um grande envolvimento directo na definição ou na implementação das principais políticas governamentais.

Quanto à origem dos SES nomeados, estes podem ser de carreira, sujeitos a um processo de selecção competitiva e nomeados por tempo indeterminado; não oriundos da carreira da administração e que não estão sujeitos a um processo competitivo de selecção, nomeados igualmente sem limite de tempo; e, nomeados por tempo limitado (de carreira ou de não carreira), associadas a projectos específicos (duração máxima de 3 anos não renovável) ou para fazer face a situações de emergência, neste caso com uma duração máxima, não renovável, de 18 meses.

As limitações estatutárias e legais implicam, que o número de SES oriundos de fora da carreira, não possa ultrapassar 10% do total das vagas de SES existentes e que os nomeados por tempo limitado, não possam ultrapassar 5% dessas vagas.

Embora não haja um número máximo de efectivos, definido por lei, para este corpo de elite da administração pública americana, a verdade é que as regras associadas à definição das vagas de SES ou à sua evolução, não permitem grandes oscilações no seu efectivo global, pelo que este se tem mantido relativamente estável. Por exemplo o número total de vagas⁶⁵ do SES, a nível nacional, era em 1985 de 8044 e em 30 de Setembro de 2001 de 7795. Neste período de tempo, o número de vagas atingiu um máximo de 8805 em 1993 e um mínimo de 7736 em 1998.

De acordo com a fonte referida, em 30 de Setembro de 2001, do total das vagas globais de SES (7795), estavam ocupadas 6626. Destas, 92,3% estavam ocupadas por executivos de carreira. As vagas ocupadas por executivos não de carreira representavam

⁶⁴ De acordo com a lei estatutária, pelo menos 85% do total das posições de SES devem ser de carreira.

⁶⁵ Fonte: United States Office of Personnel Management (2002). Disponível em: www-opm.gov/feddata/02factbk.pdf.

3,4% do total das posições existentes enquanto que as ocupadas por executivos com mandatos limitados no tempo, em resultado de projectos específicos ou de situações de emergência, representavam 3,1%. Ainda que os limites legais para estes dois corpos sejam respectivamente 10 e 5% das vagas existentes, o peso actual está claramente dentro destes limites e, durante o período entre 1985 e 2001, o peso destes dois corpos variou entre um máximo de 8,8% nos anos de 1987 e 1995 e um mínimo de 3,4% em 2001 no primeiro dos corpos e um máximo de 3,1 em 2001 e um mínimo de 0,6% em 1988 no caso dos executivos com mandatos limitados no tempo.

Ainda de acordo com a fonte referida, a antiguidade média no serviço público dos titulares do SES, era em 2001, de 23,8 anos.

VI. 4.3 Desenvolvimento das capacidades de liderança

O entendimento claro de que o desenvolvimento contínuo dos actuais e potenciais executivos constitui um dos factores críticos de desempenho e do aumento da eficácia organizacional, num meio ambiente em constante mudança e de tecnologias avançadas, está na base da existência de inúmeros programas e seminários que possam proporcionar oportunidades claras desse desenvolvimento, quer dos potenciais, quer dos actuais dirigentes.

Há várias formas de proporcionar o treino e oportunidades de desenvolvimento para executivos, incluindo treino formal e informal, foros e seminários. O OPM proporciona programas de orientação anuais, de duração curta, para os SES recentemente nomeados de forma a facilitar a interacção com a comunidade de executivos e de ajudar a construir uma perspectiva integrada.

Proporciona igualmente programas residenciais dirigidos não apenas aos SES, mas também a um universo vasto de quadros superiores da administração federal e mesmo dos governos locais.

Qualquer destes programas para além de facilitar a interacção e o desenvolvimento de uma visão abrangente dos problemas da administração estão especialmente dirigidos para a melhoria das habilidades essenciais de liderança.

Existem mesmo programas e seminários especialmente dirigidos aos SES com o objectivo de permitirem o aprofundamento da importância das *Executive Core*

Qualifications (ECQ) na construção um corpo de elite e competente em matéria de política e de gestão, capaz de transportar esta dupla competência de uma agência ou de programa para outro.

O recurso, por parte de algumas agências e departamentos ao estabelecimento de acordos individuais de desempenho⁶⁶ orientados para os resultados associados aos objectivos dos serviços, constitui igualmente um importante instrumento de desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências de gestão.

Estas estratégias de desenvolvimento dos altos dirigentes da administração pública americana têm subjacente a ideia de que segundo (Garvin-Kester, 2001: 60), «*o trunfo mais precioso do Governo Federal é o talento e a diversidade dos homens e mulheres que trabalham diariamente ao serviço do povo americano.*»

VI. 4.4 A definição de competências de direcção

A definição de um conjunto de características e de competências de direcção essenciais aos novos *Senior Executive Service*, designadas de *Executive Core Qualifications* (ECQ), constitui uma das estratégias adoptadas para seleccionar os novos quadros do SES, permite garantir o recrutamento de executivos com uma visão comum de estado, fundada nos valores básicos da sociedade americana e, constitui um veículo continuado de mudança ao nível do governo e da administração pública americana.

As *Executive Core Qualifications* (ECQ) procuram avaliar a experiência executiva e potencial e não perícias técnicas. Permitem avaliar, se um indivíduo possui as habilidades executivas gerais, para poder assumir com sucesso uma variedade de posições no SES e não especificamente para uma posição em particular.

As *Executive Core Qualifications* (ECQ) actualmente identificadas pelo OPM e as respectivas descrições estão descritas na Figura VI. 3, são compostas por 27 competências⁶⁷.

⁶⁶ Em 1993 o Congresso dos USA adoptou *O Government Performance and Results Act*, que de acordo com (Blair 2002) constitui uma lei sobre os resultados que favorece a evolução dos gestores, na medida em que estes se preocupam sobretudo em estudar a adaptação dos seus programas aos objectivos atingidos, mais do que à conformidade com os detalhes e com as regras.

Figura VI. 3. – Executive Core Qualifications (ECQ)

(ECQ)	Descrição	Competências
Dirigir a mudança	Habilidade para desenvolver, implementar e ajustar continuamente uma visão organizacional que integre os valores e os objectivos nacionais.	Aprendizagem contínua Capacidade de adaptação Criatividade e inovação Dedicado ao serviço Consciência externa Pensamento estratégico Flexibilidade Visão
Dirigir as pessoas	Habilidades para desenhar e implementar estratégias para maximizar o potencial dos empregados e promover um elevado nível de exigência ética.	Gestão de conflitos Integridade/honestidade Variedade cultural Desenvolvimento de equipas
Dirigido aos resultados	Ênfase sobre os resultados a par da responsabilização e de um contínuo envolvimento.	Responsabilidade Empreendedor Enfoque no cliente Resolução de problemas Poder de decisão Credibilidade técnica
Perspicácia negocial	Habilidades para adquirir e administrar os recursos e utilizar as novas tecnologias e de informação	Gestão Financeira Gestão das tecnologias Gestão de recursos humanos
Capacidade de relacionamento e de comunicação	Habilidade de apresentar e explicar ideias de forma convincente, de negociar e de desenvolver relações profissionais	Influência/Negociação Parcerias Relações interpessoais Ponderação/Sensatez política Comunicação oral Comunicação escrita.

Fonte: Construído com base em OPM/SES

A definição destes atributos constitui um processo dinâmico pelo que, as recentes reavaliações das ECQ foram no sentido do reforço da importância em competências essenciais em matéria de liderança e, numa maior importância atribuída à avaliação de desempenho em função dos resultados.

Nesta perspectiva, durante o ano de 1999 foi desenvolvido um inquérito, conduzido pela OPM com recurso a uma entidade fornecedora externa, realizado junto dos quadros superiores com o objectivo de avaliar a formação e as qualificações necessárias para aceder ao SES⁶⁸. Responderam a este inquérito cerca de 40%, dos membros do SES. Uma vasta maioria dos inquiridos reconhece a importância das cinco ECQ para o seu desempenho e, na sua maioria consideram que estas constituem um factor chave para aceder ao SES.

⁶⁷ Consultar sobre este assunto www.opm.gov/ses/quality.html.

⁶⁸ Sobre este assunto consulte-se Kapenda, Marc., e Juillet, Luc., (coord.) (2000) páginas 14 e 15.

As *Executive Core Qualifications* (ECQ) servem também para determinar as necessidades individuais de aperfeiçoamento e, constituem a base de programas de aperfeiçoamento dos quadros dirigentes, realizados no âmbito dos inúmeros programas de aperfeiçoamento ao longo da vida, desenvolvidos pelos institutos que ao nível do OPM possuem essa responsabilidade.

No estudo empírico desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers, “*Results of the government Leadership Survey. A 1999 Survey of Federal Executives*”,⁶⁹ esta procurou perceber quais os atributos importantes para os futuros líderes executivos, quais os obstáculos para recrutar e reter pessoas com esses atributos e as soluções para assegurar uma liderança próspera nos anos futuros.⁷⁰

Das conclusões deste estudo destacamos a constatação de que a maioria dos membros do SES, adoptaram uma nova visão de liderança em que as perícias técnicas já não são vistas como a chave da liderança dos governos prósperos. Ao invés, adaptabilidade, flexibilidade, responsabilidade e visão ocupam o ranking das habilidades de topo necessárias para os líderes executivos do futuro. A maioria dos atributos mais valorizados pelos executivos inquiridos, está claramente em linha com as cinco qualificações nucleares ECQ do SES desenvolvidas pelo OPM.

VI. 4.5 Conclusão

Em conclusão pode-se afirmar, que há longa data que o governo americano tem vindo a dedicar especial atenção ao recrutamento e desenvolvimento dos seus dirigentes de topo, através de uma definição prévia e actualização constante de quais as competências nucleares para o sucesso dos seus *Senior Executive Service*. São definidas e avaliadas sobretudo as competência gerais, conceptuais e cognitivas, que compreendem o conhecimento, a teoria e a metodologia necessários à compreensão da realidade como um todo e, garantem que os *SES*, possam desenvolver as suas funções com sucesso no prosseguimento dos grandes objectivos nacionais.

⁶⁹ (Abramson, Mark, A., Clyburn, Steven A., e Mercier, Elizabeth, 1999).

⁷⁰ O inquérito foi aplicado a uma amostra representativa, constituída por 347 SES. A mostra apresentava as seguintes características: 87% eram membros de carreira e 13% de não carreira, tinham uma idade média de 53 anos, em que 79% eram homens e 21% mulheres, uma antiguidade média na função pública de 25 anos e de 8 anos na função de SES e 55% possuíam experiência do sector privado com uma duração média de 6,5 anos nesse sector da economia.

VI. 5 Os dirigentes públicos no Canadá

VI. 5.1 Enquadramento

O Canadá é uma monarquia constitucional, formada por dez províncias e três territórios que formam uma federação com uma distribuição de poderes entre o parlamento federal e as assembleias legislativas provinciais. O governo federal e cada um dos governos provinciais e territoriais possuem a sua própria função pública, que embora independente, mantém estruturas comuns de consulta e colaboração.

Para servir uma população de cerca de 30,75 milhões de pessoas,⁷¹ trabalham na administração pública ao nível federal, provincial e municipal cerca de 2,6 milhões de pessoas com a seguinte repartição: 35,0% ao nível municipal e local, 51,8% ao nível da administração provincial e regional e 13,2% ao nível da administração federal. As pessoas empregues na administração pública representam 19,3% do total da população activa. No Canadá 1 em cada 11,8 habitantes trabalha na administração pública.

VI. 5.2 A gestão e enquadramento dos dirigentes públicos no Canadá

A função pública do Canadá realizou um percurso que permitiu a transformação de um sistema ultrapassado e vulnerável ao favorecimento político e burocrático num sistema que, em princípio, está apto a responder com profissionalismo às necessidades do cidadão do Canadá⁷². De acordo com (Mawani, 2002:3) «*A função pública é orgulhosa do seu profissionalismo e do facto de dar os melhores conselhos ao governo e os mais objectivos possível*». Subjacente a este profissionalismo está a necessidade de atingir o objectivo último de influenciar positivamente, através dos serviços que presta, a qualidade de vida dos cidadãos, pelo que a função pública é continuamente desafiada a demarcar-se pela sua excelência e a possuir competências próprias a uma economia e a uma sociedade fundada sobre o conhecimento.

⁷¹ Em 31/12/2000. Fonte (OCDE, 2002).

⁷² Veja-se sobre este assunto o discurso pronunciado pelo comissário Mawani (Mawani, Mai 2002).

Sejam quais forem os programas, cabe aos dirigentes a responsabilidade de pôr em prática as prioridades do governo, pelo que o papel e a excelência da liderança no seio da função pública do Canadá são essenciais, constituindo mesmo o reforço permanente das suas competências umas das prioridades da *Public Service Commission of Canada – Commission de la fonction publique du Canada* (PSC-CFP)⁷³.

Ao contrário do que aconteceu noutros países como o UK e os USA, o Canadá não procedeu à criação de agências autónomas para fornecer serviços aos cidadãos. A descentralização da gestão dos recursos humanos tem acompanhado a descentralização da estrutura. Uma grande parte da responsabilidade da gestão dos recursos humanos foi confiada aos respectivos ministérios⁷⁴.

De acordo com (Fleury, 2002:5 e seg.) cada ministério é dirigido por um subministro⁷⁵ que assume quatro grandes funções:

1. Fornecer um apoio de alta qualidade, gerir os grandes dossiers e proporcionar conselhos estratégicos ao ministro.
2. Assegurar que as estratégias, as prioridades e os planos ministeriais são elaborados e postos em prática em tempo oportuno e de forma eficaz e consistente com as prioridades e o programa do governo.
3. Fazer prova de excelência em liderança e em gestão dos programas e dos recursos humanos no ministério,

⁷³ A Comissão da função pública do Canadá foi criada em 1908, inicialmente sob o nome de Comissão permanente do serviço civil e com um âmbito muito restrito, passou desde 1911 a ter a actual designação e o seu âmbito alargou-se à generalidade dos ministérios (Felice, 1998:2). A PSC-CFP é um organismo independente responsável pela salvaguarda dos valores que caracterizam uma função pública profissional: a competência, a imparcialidade e a representatividade.

É um parceiro activo na elaboração de um quadro geral da gestão dos recursos humanos e assegura o bom funcionamento do sistema federal dos recursos humanos.

Assegura a responsabilidade geral da aplicação da lei sobre o emprego na função pública e detém o poder exclusivo (directamente ou através de delegação nos respectivos serviços) de proceder às nomeações em todos os ministérios e organismos em que não exista uma legislação específica.

Até 1970 a PSC-CFP procedia a todas as nomeações externas ou internas. Desde essa data tem vindo a delegar nos respectivos ministérios, praticamente todos os poderes de dotação, mantendo no entanto ainda uma participação directa no que respeita aos aspectos de recrutamento e nomeação dos quadros superiores. Disponível no sítio: <http://www.psc-cfp.gc.ca>.

⁷⁴ Sobre esta temática pode consultar-se (Commission de la Fonction Publique du Canada, 2000).

⁷⁵ Os sub-ministros são funcionários de carreira e ocupam o posto mais elevado na função pública do Canada. São nomeados por proposta do conselho de ministros tendo como base a recomendação do chefe da função pública, primeiro sub-ministro.

4. Evidenciar-se pela sua liderança, pela sua contribuição e o seu espírito de colaboração.

O responsável máximo pela função pública é igualmente um sub-ministro que exerce em simultâneo as funções de secretário particular do conselho de ministros e desta forma, constitui a ligação preferencial entre o primeiro-ministro e a função pública.

Ainda de acordo com (Fleury, 2002:5), «*os altos funcionários fazem parte da direcção e reportam ao sub-ministro. Ocupam funções de Direcção, Director Geral e Subministro Adjunto.*» Frequentemente o subministro é escolhido de entre o grupo dos altos funcionários. Em Março de 2002 havia cerca de 3600 quadros superiores, que conjuntamente com os sub-ministros representam a equipa de dirigentes da função pública canadiana.

No Canadá o papel tradicional dos altos funcionários públicos é, o de preparar as decisões dos ministros, tendo em conta as melhores informações disponíveis ao nível dos seus departamentos. Na medida em que os seus conselhos são normalmente ouvidos e as sugestões levadas à prática, os altos funcionários públicos funcionam verdadeiramente como agentes decisores, ao mais alto nível da cúpula do estado, permanecendo no entanto no anonimato, conforme a tradição de Westminster⁷⁶.

De acordo com (OCDE/PUMA, 1999a), a partir dos anos 80, assistiu-se a algumas alterações neste papel, já que alguns ministros dotaram-se de vastos gabinetes pessoais, dirigidos por um chefe de gabinete, que pela natureza das suas funções, constitui um potencial rival dos sub-ministros canadianos e tem contribuído de forma crescente para a perda da sua tradicional importância. Apesar de as dificuldades recentes terem levado a um corte dos gabinetes ministeriais e a preparação das decisões ter voltado a assentar no trabalho dos sub-ministros, as decisões passaram contudo, a estar substancialmente centralizadas ao nível do primeiro-ministro de forma que se pode afirmar de acordo com (OCDE/PUMA, 1999a:17) *que o Canadá está a evoluir para um regime presidencial*. Esta nova perspectiva coloca novos desafios não apenas ao nível

⁷⁶ Estilo de governo em que a responsabilidade ministerial assume um papel central no sistema político. A missão do funcionário consiste em servir o estado com lealdade e energia.

das próprias funções dos altos funcionários como por exemplo ao nível do recrutamento e desenvolvimento destes quadros da função pública do Canadá.

Ainda de acordo com o mesmo relatório, no domínio da gestão o papel mudou igualmente. Um estilo de gestão fundado sobre a cooperação e o trabalho de equipa, tende a substituir as estruturas de comando vertical, dado que a gestão hierárquica tradicional está amplamente desacreditada no seio da função pública,

Os altos dirigentes constituem o chamado grupo executivo, são vistos como um corpo de elite, recrutado nas melhores universidades, alvo de uma gestão centralizada, auferindo níveis de remuneração concorrenciais com o sector privado e assente na premissa de uma carreira para a vida.

O nível de centralização da gestão da carreira e da própria mobilidade, é tanto maior, quanto o nível hierárquico, porquanto os dois primeiros níveis dos quadros de direcção são alvo de uma gestão centralizada, enquanto que os restantes níveis são geridos de forma descentralizada ao nível dos respectivos ministérios.

Os processos de recrutamento e de promoção, são contudo alvo de gestão centralizada, com base em critérios de selecção imperativos, de acordo com os perfis previamente definidos para aceder aos quadros do grupo de dirigentes e, embora o modo de recrutamento seja aberto a candidatos oriundos do sector privado, a grande maioria dos candidatos nomeados provêm da administração pública.

Ainda que a duração da relação contratual, seja por norma por tempo indeterminado, o desempenho de funções de sub-ministro podem ser revogadas por decisão ministerial e os restantes quadros dirigentes podem ser licenciados, por ausência de trabalho.

Os quadros dirigentes são alvo de uma avaliação dos seus desempenhos uma vez por ano, através de mecanismos de registo e avaliação ao nível de cada departamento. Os sub-ministros prestam contas directamente ao ministro responsável assim como ao primeiro-ministro e ao responsável máximo da função pública.

VI. 5.3 O reforço da capacidade de liderança

O reforço da capacidade de liderança, enquanto prioridade de topo da administração, está patente nos inúmeros programas criados e desenvolvidos para recrutar e proporcionar a aprendizagem e aperfeiçoamento necessários ao universo dos quadros superiores. A administração pública canadiana oferece a possibilidade de uma aprendizagem e de um desenvolvimento em função das suas próprias necessidades individuais. O desenvolvimento das competências em liderança, constitui um elemento essencial do desenvolvimento individual de qualquer quadro superior, existindo mesmo programas de desenvolvimento em liderança associados à prévia qualificação de acesso aos lugares de topo da administração.

Por exemplo, o programa de desenvolvimento executivo acelerado, lançado em 1997, identifica de entre os executivos de nível inferior, aqueles que apresentam potencial para poderem vir a assumir lugares de topo na administração e proporcionam-lhes orientação e apoio no desenvolvimento das suas carreiras⁷⁷.

O próprio programa de gestão do desempenho ao nível dos dirigentes, constitui uma das bases da sustentação do desenvolvimento da liderança, dado que assenta num acordo negociado entre cada quadro superior e o seu superior, que compreende, para além dos chamados compromissos contínuos⁷⁸ e dos compromissos chave – ligados aos objectivos do governo para o período em análise, um conjunto de critérios de medidas de desempenho, associados à demonstração das respectivas competências de liderança.

Através deste programa, é possível identificar as forças e fraquezas de liderança entre os dirigentes, de forma que as suas experiências e formações possam ser diversificadas e ajustadas aos objectivos da função. De acordo com (Fleury, 2002: 5)

«Os desafios associados aos modelos de avaliação do desempenho enfocam claramente as qualidades de liderança de todos os quadros superiores e a preocupação de evidenciar os comportamentos de excelência em termos de liderança.»

⁷⁷ Nos primeiros meses de 2002 a consultora *Hay Management Consulting* foi contratada para proceder a uma avaliação formal deste programa. As conclusões expressas no relatório (Reid, Gary V., Liska, Suzanne, Mochai, Jacqueline, 2002) indicam claramente, que o programa é eficaz, os objectivos fixados têm sido atingidos e que este constitui mesmo um programa chave para assegurar uma fonte constante de quadros de nível superior e de potenciais sub-ministros.

⁷⁸ De acordo com Fleury (2002: 6), compromissos contínuos não variam de um ano para o outro, estão ligados ao plano de actividades e às responsabilidades do seu titular (gestão financeira, recursos humanos, planeamento, elaboração de políticas e execução de programas).

VI. 5.4 Definição de competências

A preocupação em definir o perfil, as competências e as características nucleares necessárias para um bom desempenho dos dirigentes da função pública do Canadá já não é nova, dado que em 1990 a PSC-CFP publicou o “*Perfil dos líderes e dos gestores da função pública*”⁷⁹, documento que tenta precisar as características gerais que definem o rendimento eficaz, as características que transcendem as funções específicas, as tendências e os estilos de liderança mais em voga na época.

Em 1998 a PSC-CFP publica o *Perfil global de competências dos dirigentes: um modelo*⁸⁰, que descreve oito categorias de competências que englobam desde os conhecimentos, as atitudes e as aptidões necessárias ao bom desempenho da função de dirigente da função pública.

Desde então, a PSC-CFP, juntamente com os vários ministérios, têm vindo a elaborar os perfis de competências em matéria de liderança, que para além de reflectirem a diversidade dos respectivos contextos organizacionais, apresentam em comum, um conjunto de competências individuais que são consideradas essenciais para a generalidade dos quadros superiores. Estas qualidades constituem a base de um tipo de comportamento de liderança desejado, a ser desenvolvido e aplicado pela comunidade executiva e, permite que o governo do Canada possa manter e melhorar a qualidade de vida de todos os cidadãos e assegurar uma economia viva e eficaz.

As competências individuais, em número de 14, podem na sua maioria ser agrupadas em cinco categorias (dimensões), quatro sobre a liderança e uma sobre as competências em gestão.

⁷⁹ « Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique » (Felice, 1998 :8).

⁸⁰ « Profil global de compétence : un modèle » (Felice, 1998 : 10).

Figura VI. 4. - Competências de liderança – Quadros superiores

Categories	Competências	Descrição
<i>Competências intelectuais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidade Cognitiva</i> • <i>Criatividade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade cognitiva (de aprendizagem) necessária para compreender a complexidade inerente à prestação de serviços ao público e reagir de forma estratégica. • Capacidade de construir um ambiente de aprendizagem contínuo nas suas organizações apoiando uma cultura que valoriza fortemente o saber. Capacidade de responder a desafios com soluções inovadoras e políticas.
<i>Capacidade de prever o futuro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visão</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a mudança. Explicar como é que a visão incorpora a cultura e valores do Serviço Público e como responde a factores externos ao nível local, nacional e internacional.
<i>Competências de gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestão pela acção</i> • <i>Compreensão organizacional</i> • <i>Trabalho de equipa</i> • <i>Parcerias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar a acção e procurar prevenir as repercussões a curto e longo prazo das suas próprias estratégias. • Conhecer bem o funcionamento do aparelho governamental, a função pública em geral e a sua própria organização. Utilizar igualmente as suas competências para influenciar os processos de tomada de decisão de maneira a servir mais eficazmente possível o interesse público. • Realizar projectos em equipa, trabalhar transversalmente e desenvolver um clima de cooperação mais do que competição. • Desenvolver parceria com o objectivo de elaborar políticas que favoreçam uma integração de serviços e diminuam a burocracia e a ineficácia.
<i>Competências em relações humanas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relações interpessoais</i> • <i>Capacidade de comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer excelentes relações interpessoais com os representantes dos sectores públicos e privados, mesmo com os seus superiores, homólogos e subalternos. • Usar uma variedade de veículos de comunicações para nutrir a comunicação aberta dentro da sua própria organização.
<i>Qualidades pessoais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vitalidade/resistência ao stress</i> • <i>Ética e valores</i> • <i>Personalidade</i> • <i>Flexibilidade de comportamentos</i> • <i>Confiança em si</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer prova de muita energia para fazer face ao desafio constante colocado pela protecção do interesse público. • Tratar as pessoas com justiça e dignidade. • Possuir ambição necessária para fixar objectivos estimulantes e também a tenacidade requerida para os prosseguir a longo prazo. • Adaptar os seus comportamentos às exigências de um contexto de trabalho em mudança. • Possuir uma confiança realista nas suas próprias habilidades.

Fonte: Public Service Commission of Canada. Disponível no sitio: www.psc-cfp.gc.ca/aexdp/leaders.

De acordo com o *Canadian Centre for Management Development – Centre Canadien de Gestion* (CCMD-CCG, 2002)⁸¹ estas categorias (dimensões) estão associadas aos seguintes aspectos:

1. Domínio pessoal – No centro da liderança estão as qualidades pessoais, que permitem a compreensão do papel que cada dirigente deve desenvolver;
2. Domínio interpessoal – Dado que a liderança assenta sobre as relações, os líderes devem possuir uma vasta gama de habilidades interpessoais;
3. Domínio organizacional – O conhecimento do contexto organizacional interno e o reconhecimento da própria dinâmica organizacional constitui uma outra categoria de competências tendo presente que o dirigente do sector público deve ser capaz de compreender a natureza única e complexa das organizações governamentais.
4. Domínio Contextual – Os dirigentes do sector público devem conhecer o contexto mais amplo em que trabalham.
5. Domínio de gestão – O dirigente da função pública deve igualmente possuir um conjunto de conhecimentos e habilidades que lhes permita dirigir os processos de gestão.

Os programas de formação e desenvolvimento, proporcionados aos gestores e quadros superiores da função pública, pelo CCMD-CCG, estão estruturados de forma que cada competência de liderança, se traduza numa variedade de assuntos de aprendizagem ou de áreas de formação prática. Estas áreas de aprendizagem traduzem igualmente uma clara ligação entre as várias competências, estão disponíveis e são de fácil acesso aos gestores e quadros superiores da função pública, tendo em conta as suas próprias características e necessidades de formação e de desenvolvimento, nos vários domínios de competências.

Os perfis de competências de liderança, constituem um importante instrumento nos processos de selecção, formação e de desenvolvimento dos gestores e quadros

⁸¹ CCMD-CCG disponibiliza um conjunto de programas inovadores, criados para permitir a aprendizagem e aperfeiçoamento dos quadros superiores Disponível no sítio: www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/intro_cont_f.html.

superiores da função pública do Canadá e constituem igualmente um referencial de base do próprio modelo de avaliação do desempenho.

VI. 5.5 Conclusão

A função pública do Canadá constitui um sistema, que em princípio, está apto a responder às necessidades dos seus cidadãos. Este sistema assenta numa estrutura altamente profissional, cujos dirigentes são normalmente oriundos do grupo dos altos funcionários, constituído por um corpo de elite, normalmente recrutado nas melhores universidades do país.

A administração tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas com o objectivo de clarificar os perfis de competências em liderança, importantes para que os seus dirigentes, apresentem desempenhos eficazes, a que estão associados programas de formação e avaliação, devidamente estruturados, que facilitam a selecção, formação e desenvolvimento dos actuais e futuros dirigentes da administração pública do Canadá

VI. 6 Os dirigentes públicos em França

VI. 6.1 Enquadramento

A França é uma república com um sistema de governo assente na autoridade central, desconcentrada pelas várias colectividades territoriais da república que são as comunas, departamentos, as regiões, as colectividades com um estatuto particular e os territórios ultramarinos.

Nas condições previstas na lei, as colectividades territoriais são administradas livremente por conselhos e dispõem de um poder regulamentar para o exercício das suas funções. Em cada colectividade territorial da república, o representante do estado, representativo de cada um dos membros do governo, prossegue a defesa dos interesses nacionais, o controlo administrativo e o respeito das leis.

Para servir uma população de 58,89 milhões⁸² de pessoas, trabalham no sector público cerca de 5,49 milhões de pessoas. Na administração pública em sentido lato trabalham 4,89 milhões de pessoas, sendo que a grande maioria, cerca de 69,2% está afectada à administração central e hospitalar e os restantes 30,8% ao nível da administração territorial. As pessoas empregues no sector público representam 21,7% do total da população activa (19,3% se considerarmos apenas a administração pública). Um em cada 10,7 habitantes trabalha no sector público e 1 em cada 12 pessoas na administração pública.

VI. 6.2 A gestão dos dirigentes da administração pública em França

O ano de 2001 constituiu um ano de viragem da gestão pública francesa⁸³. A nova lei orgânica⁸⁴ modifica substancialmente a cultura gestonária das administrações do estado. Esta nova lei pressupõe a passagem de uma lógica de meios para uma lógica de resultados, assente numa orçamentação por programas, em que os objectivos das administrações são definidos, com base num quadro de contratualização plurianual e em que a apreciação crítica da gestão, assume uma importância pelo menos igual à da avaliação do cumprimento do orçamento.

Esta nova lógica pressupõe a definição de indicadores de desempenho, de processos de auditoria, revisão regular das políticas públicas, que facilitem a existência de uma lógica de responsabilidades em vez de uma lógica de controlo. Nesta perspectiva, a melhoria da qualidade da gestão dos recursos humanos públicos em geral, constitui um imperativo, quer ao nível de um adequado conhecimento do efectivo, quer através do recurso e do desenvolvimento de técnicas de gestão previsional das pessoas⁸⁵. A valorização de certas funções, nomeadamente ao nível dos quadros superiores, emerge naturalmente desta nova realidade de gestão pública.

⁸² No final do ano de 2000. Fonte: (OCDE, 2002). As restantes informações estatísticas reportam a 31/12/1998 e a sua fonte é: DGAFP, bureau des statistiques, des études et de l'évaluation.

⁸³ Sobre este assunto consulte-se, Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État, (2001).

⁸⁴ Lei orgânica relativa à regulamentação das finanças, aprovada em Junho de 2001, que revoga a anterior, em vigor desde Janeiro de 1959.

⁸⁵ Sobre este assunto consulte-se Vallemont, Serge (2001).

Em França as três categorias de responsáveis administrativos que constituem os altos quadros superiores⁸⁶ são os postos de direcção, os quadros superiores e de enquadramento propriamente ditos e os inspectores-gerais. Os postos de direcção englobam os directores, os chefes de serviço e os seus adjuntos, os directores adjuntos, os subdirectores, os adjuntos dos directores e os responsáveis de missão de alto nível.

Os quadros superiores e de enquadramento são constituídos pelos adjuntos dos subdirectores, os chefes de missão e os chefes de agência. A categoria dos inspectores-gerais é constituída pelo universo dos inspectores-gerais. De acordo com (Weiss, 1996) o total de altos quadros superiores era em 1996 cerca de 14.408 pessoas (representavam cerca de 0,3% do total dos funcionários públicos).

O acesso ao posto de quadro superior faz-se preferencialmente por promoção interna, há um perfil de carreira claramente traçado, não existem processos formais de selecção e a maioria dos que são promovidos a postos superiores de um ministério, vêm desse ministério. Isto não significa que a promoção seja automaticamente assegurada por uma certa antiguidade, dado que, sobretudo ao nível dos principais postos de direcção, em que a nomeação constitui uma prerrogativa governamental e em que os postos a preencher não são objecto de anúncio de vaga, o ministro da tutela submete um decreto de nomeação ao conselho de ministros. Embora qualquer pessoa possa ser nomeada, o recurso a pessoas de fora da administração constitui uma situação excepcional.

O processo de selecção e recrutamento de altos funcionários, passa pela sinalização no início da sua carreira, de agentes com alto potencial e, da colocação à sua disposição de possibilidades de aperfeiçoamento de forma organizada e metódica. Os titulares dos postos de quadro superior, são recrutados preferencialmente, a partir de grupos seleccionados no seguimento de exigentes concursos de acesso à Escola Nacional de Administração (ENA⁸⁷), sobretudo os corpos administrativos e de acesso às escolas Politécnicas, no que respeita aos corpos técnicos. Existem mesmo limitações estatutárias, que variam consoante os corpos ou grupos profissionais, para candidatos não oriundos da ENA ou do conjunto das Escolas Politécnicas.

⁸⁶ Sobre este assunto pode-se consultar, entre outros, WEISS (1996).

⁸⁷ École National D'Administration.

Uma das características distintivas da gestão dos quadros superiores franceses é a de que, no momento da sua entrada na administração, assumem um certo número de obrigações, nomeadamente um período de mobilidade obrigatória de alguns anos, com o objectivo de os preparar para as funções de enquadramento superior e que constitui uma componente importante do seu processo de formação e aperfeiçoamento profissional.

Embora o exercício de funções ao nível dos quadros superiores possa cessar a qualquer momento, por decisão governamental, no que respeita aos funcionários titulares, a administração deve encontrar-lhes outra ocupação compatível.

Em França todos os funcionários, incluindo os altos funcionários, são objecto de uma avaliação oficial anual dos seus desempenhos. Em caso de maus resultados eles podem ser destituídos das suas funções.

A falta de eficácia deste sistema e as novas exigências associadas à nova lógica gestonária, estão na base da elaboração de uma ficha de avaliação destinada a uma avaliação anual dos administradores civis, membros dos corpos ministeriais, chamados a ocupar funções de responsabilidade e de enquadramento no conjunto das administrações do estado, que devem ser objecto de uma avaliação exemplar, pela objectividade dos critérios utilizados, a homogeneidade da sua utilização e a regularidade da sua avaliação.

Este sistema entrou a funcionar, de forma experimental, nos anos de 2001 e 2002. O ano 2003 é o ano de um balanço detalhado ao nível de cada ministério⁸⁸ do funcionamento e aplicabilidade do referido sistema de avaliação dos altos quadros superiores.

VI. 6.3 O desenvolvimento de competências de gestão

A formação proporcionada pela ENA, quer a formação inicial, quer a de aperfeiçoamento, está especificamente orientada para o desenvolvimento de competências gerais de gestão e em específico da gestão pública, compreensão da realidade contextual com especial ênfase do funcionamento das instituições nacionais francesas e comunitárias.

⁸⁸ (Ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État, 2001 :65 e seguintes).

O ensino de línguas é igualmente tido como importante como forma de facilitar a capacidade de comunicação dos quadros superiores.

Em relação aos candidatos admitidos, há a preocupação de nivelar o conjunto dos estudantes com base num processo de balanceamento das suas competências, sobretudo ao nível dos princípios da acção administrativa, economia e línguas. Em relação aos estudantes a quem tenha sido reconhecido potencial para virem a desempenhar as funções de quadros superiores, mas que não possuem o conjunto das competências básicas exigidas, são alvo de processos de formação prévia com o objectivo de as adequar.

A formação permanente, constitui um elemento chave da gestão dos recursos humanos e em especial dos quadros superiores e, pretende responder aos grandes desafios da modernização da administração. Embora não seja visível a existência de programas de formação específicos em competências de liderança, os programas existentes visam no entanto o desenvolvimento e reforço das competências genéricas da gestão e em especial da gestão pública.

O estado Francês possui uma rede de instituições de formação e de ensino formal, que permite a formação e actualização dos seus funcionários e em especial dos seus quadros superiores da estrutura. Nomeadamente todos os quadros superiores, durante os três primeiros anos de exercício de funções, beneficiam de um sistema de formação complementar (cheque formação), que lhes possibilita a inscrição e frequência de programas de formação especificamente dirigidos aos temas da administração e ao papel dos gestores, especialmente organizados pela ENA, com o objectivo de desenvolver as competências de gestão dos quadros superiores da administração francesa.

VI. 6.4 Conclusão

Em conclusão, embora a França não tenha desenvolvido um sistema próprio e autónomo de gestão e enquadramento dos altos quadros superiores, estes beneficiam no entanto, de condições e duração de emprego que não se aplicam ao resto da função pública. Os altos quadros superiores beneficiam, nomeadamente, de condições

particulares de remuneração, nomeações com duração limitada, dispositivos particulares com vista a facilitar a cessão do cargo e medidas facilitadoras da mobilidade interna⁸⁹.

O modelo francês, apresenta igualmente, uma característica clara associada à importância atribuída à formação em gestão e em especial, à gestão pública, como condição prévia e indispensável ao desempenho de funções de alto quadro superior.

VI. 7 Conclusão do capítulo

O papel dos dirigentes da administração pública tem constituído uma das problemáticas a merecer grande interesse e discussão, sobretudo ao nível dos países da OCDE. Parece resultar claro que face à complexidade e globalização crescente do funcionamento das sociedades, as administrações públicas, tal como as suas congéneres privadas, necessitam de desenvolver capacidade de adaptação contínua, para enfrentar os novos desafios e assumir um novo posicionamento, em que claramente a arte de dirigir surge como essencial.

O papel dos dirigentes é cada vez mais entendido como o de promover as necessárias adaptações institucionais, em nome e no interesse do público e não mais, o de alguém que se limita a resolver problemas e a ultrapassar dificuldades próprias de um ambiente particular.

Os países membros da OCDE têm respondido a este novo desafio de forma diversa. Em relação aos países estudados, o Reino Unido, os USA e o Canadá, desenvolveram um sistema próprio de enquadramento e de gestão dos altos funcionários, enquanto que a França não optou por esta diferenciação ainda que os funcionários superiores sejam regidos por condições específicas de emprego que não se aplicam aos restantes funcionários públicos.

Também a forma de recrutamento é diversa, porquanto a França recorre especialmente ao sistema de carreira para preencher as vagas dos quadros superiores, enquanto que os outros países alvos de estudo recorrem ao sistema de emprego, em que a selecção e recrutamento de quadros superiores, se faz através de concursos abertos a todas as pessoas que detenham as competências exigidas, com especial relevância para

⁸⁹ (OCDE, 1997: página 14 e seguintes).

as competências de liderança. No entanto, apesar desta diversidade, os postos de dirigente são preenchidos, na sua grande maioria, por pessoas oriundas da função pública.

Apesar de algumas diferenças específicas, é possível concluir que nos países em estudo, independentemente do sistema de enquadramento, a duração dos contratos é ilimitada e estão sujeitos a elevados níveis de mobilidade.

A gestão do desempenho dos dirigentes públicos emerge como uma das áreas de intervenção, porquanto a generalidade dos países estudados, tem ou está em fase de desenvolvimento de sistemas específicos de avaliação dos desempenhos dos seus quadros superiores.

Especialmente nos países estudados que recorrem a um sistema específico de enquadramento e gestão dos seus dirigentes, é possível constatar a existência de tendências comuns de formação associadas à melhoria e desenvolvimento das competências de direcção e em especial de liderança, tidas como essenciais ao sucesso da actuação dos dirigentes da administração pública. Comum a todos os países estudados, está a preocupação de desenvolver as competências de gestão dos actuais e futuros dirigentes.

Os países estudados apresentam uma clara preocupação em enquadrar e gerir os seus dirigentes, de forma distinta dos restantes funcionários, em que o desenvolvimento de competências gerais de gestão no caso de França, ou a definição de uma grelha de competências críticas e nucleares⁹⁰ que suporte os processos de recrutamento, de formação e de desenvolvimento desses dirigentes, nos restantes países, é uma evidência.

Nestes países, a estratégia de desenvolvimento dos futuros e actuais dirigentes, assenta na definição prévia e dinâmica do quadro de competências críticas e nucleares ao desempenho das referidas funções. Embora não coincidam no número e na designação, as competências definidas por estes países, têm em comum, a avaliação das competências gerais dirigidas aos resultados, a valorização dos comportamentos em geral e os de liderança em particular.

⁹⁰ Competências críticas constituem factores de distinção entre altos e baixos desempenhos. Nucleares, porque centradas nos postos de dirigente.

As diversas competências consideradas em cada um dos países, ou no caso do Reino Unido, os comportamentos eficazes, podem na sua maioria ser agrupadas em cinco dimensões, quatro sobre a liderança e uma sobre as competências em gestão.

Estas dimensões estão associadas aos domínios: pessoal, interpessoal, organizacional, contextual e de gestão.

A Figura VI. 5 evidencia a comparação das várias categorias de competências nos três países considerados.

Figura VI. 5. - Quadro resumo comparativo das categorias de competências

Categorias de competências			
Domínio	Reino Unido	USA	Canadá
Contextual	Proporcionar um sentido de direcção.	Dirigir a mudança.	Capacidade de prever o futuro.
Organizacional	Aprender e melhorar. Pensar estrategicamente.	Dirigir a mudança. Dirigido aos resultados.	Competências intelectuais.
Gestão	Concentrar-se sobre os resultados.	Perspicácia negocial.	Competências de gestão.
Interpessoal	Obter o pleno potencial das pessoas.	Capacidade de relacionamento e de comunicação.	Competências em relações humanas.
Pessoal	Desenvolver uma influência pessoal.	Dirigir as pessoas.	Qualidades pessoais.

Sendo certo que, um dos factores que influenciam de forma determinante o desempenho das organizações, é a forma de actuação dos seus dirigentes e, em especial, a maior ou menor eficácia da sua liderança, a melhoria destas competências no sector público, tem constituído uma das prioridades das intervenções dos países estudados, nomeadamente ao nível da alteração e melhoria do ambiente operacional, ao nível dos processos de recrutamento, do desenvolvimento e do próprio enquadramento das funções desempenhadas e respectiva responsabilização face ao desempenho.

VII CAPÍTULO - DIRIGENTES PÚBLICOS EM PORTUGAL

VII. 1 Introdução

A gestão e enquadramento dos dirigentes da administração pública tem sido suportada, no essencial, na definição do estatuto jurídico mais do que na definição de políticas e instrumentos de gestão dirigidos para este importante grupo de profissionais, de cuja actuação, depende a eficácia do funcionamento da máquina administrativa e muito do sucesso da governação pública.

As leis 2/2004 e 10/2004, respectivamente sobre o estatuto do pessoal dirigente e da avaliação do desempenho, neste último caso aplicável apenas aos dirigentes intermédios, introduzem alguns mecanismos que permitem uma melhor gestão, que contudo em nossa opinião, ficam aquém do desejável, para garantir que este corpo de funcionários, assuma um papel de verdadeiros gestores que, independentemente do governo, assegure a gestão eficaz da coisa pública e a promoção das metas e dos objectivos definidos pelo poder político.

VII. 2 Breve enquadramento da função dirigente

De acordo com Rocha (2001) apenas a partir de 1979, com a publicação do Decreto Lei n.º 191 – F/79 de 26 de Junho é que se deu início, ainda que de forma genérica, à tentativa de definir, caracterizar e enquadrar os cargos dirigentes.

Anteriormente à entrada em vigor deste regime legal, a definição e caracterização genérica dos altos cargos da administração, obedecia às leis orgânicas de

cada um dos ministérios, sendo a nomeação e recondução dos titulares destes cargos da administração pública, dependente da vontade do respectivo ministro e aprovada pelo Presidente do Conselho, na base de critérios de mera confiança política e pessoal.

Ainda que subsistissem modelos variados, em geral, a nomeação destes titulares, era feita em comissão de serviço por períodos que variavam entre 2 a 4 anos, mas na prática, a recondução generalizada dos titulares, associada à estabilidade política do regime, criava de acordo com Rocha (2001:149),

«a ilusão de que a situação de dirigente era um lugar de topo de carreira, à qual se acedia com base no mérito e cujo desempenho era neutral relativamente ao poder político»..

Embora a condição de funcionário não fosse exclusiva para a nomeação, era no entanto determinante, pois como refere Rocha (2001:149), a grande maioria dos dirigentes era recrutada no seio da administração.

Quanto ao aspecto remuneratório, o regime aplicável era o geral, contudo a acumulação de funções como representantes do Estado nos órgãos sociais de Institutos e Empresas Públicas, permitia-lhes auferir remunerações e *«influência superior à dos ministros»* (Rocha, 2001:149)

Não existiam preocupações formais e definidas, quer quanto ao desenvolvimento e formação dos dirigentes, quer quanto à avaliação objectiva do seu desempenho. Parece claro que o único critério de avaliação da actividade exercida, era o mesmo que estava na base da sua nomeação – a confiança política e pessoal.

Com a publicação do Decreto Lei 191-F/79, os dirigentes passam a estar incumbidos de promoverem a implementação do programa do governo, enquanto elos de ligação entre o governo e a máquina administrativa. A sua nomeação é feita em comissão de serviço por um período de três anos, renovável. Os dirigentes de topo, contudo, dada a natureza das suas funções, podiam ver cessada a sua comissão de serviço em qualquer momento.

O recrutamento era feito preferencialmente entre funcionários que ocupavam lugares de topo da carreira. Os dirigentes intermédios (Director de serviço e chefe de divisão) a quem eram reconhecidas funções predominantemente técnicas eram recrutados internamente e gozavam por isso de relativa estabilidade no cargo. Quanto aos cargos de dirigentes de topo (director-geral e subdirector-geral), o recrutamento era

aberto a indivíduos sem a categoria de funcionários, exigindo-se competência reconhecida e uma experiência válida para um bom desempenho das funções, contudo estas competências e experiência exigidas não eram devidamente especificadas e poderiam, nesta perspectiva, dar cobertura a escolhas pessoais ou políticas, pelo como conclui Rocha (2001:151) este normativo *«limitou-se a generalizar as práticas existentes»*.

Quanto aos sistemas de remuneração, de formação e desenvolvimento ou de avaliação do desempenho, o diploma não introduz especiais preocupações, pelo que estas áreas continuam sem qualquer definição e enquadramento de gestão.

Em 1989, o Decreto Lei 323/89 de 26 de Setembro, pela primeira vez, estabelece e define competências próprias dos dirigentes, para além das que lhes possam ser delegadas pela tutela, ou das previstas na lei orgânica do respectivo ministério.

Este diploma introduz igualmente ao nível do recrutamento, a possibilidade de, ao nível dos dirigentes intermédios, a escolha ser feita com base em concurso público, regime que viria a ser consagrado como obrigatório, para este nível de dirigentes, com a publicação da Lei 13/97 de 23 de Maio, mantendo-se contudo o recrutamento dos dirigentes superiores com base em escolha entre dirigentes e assessores da administração pública ou entre indivíduos sem vínculo à administração.

Outra alteração resultante deste diploma, é que a nomeação em comissão de serviço, por períodos de três anos, não é renovada automaticamente mas pressupõe a existência de uma manifestação de vontade por parte do responsável governamental.

Tal como no anterior diploma, continuamos perante um quadro estritamente jurídico, ainda que tenha havido uma pretensão, embora limitada, para atribuir um conjunto de competências próprias, que permitissem aos dirigentes da administração pública exercer uma efectiva actividade gestionária da coisa pública.

A lei 49/99 de 22 de Junho, consagra em definitivo, o concurso como forma de recrutamento para os cargos de director de serviços e de chefe de divisão e introduz a condição de experiência mínima no desempenho de funções de técnico superior, nomeadamente de 6 e 4 anos, respectivamente para poder concorrer ao cargo de director de serviços e de chefe de divisão.

O provimento continua a ser por despacho do membro do governo, ou deste conjuntamente com o Primeiro Ministro, no caso de nomeação do director-geral. É

mantida a necessidade, de haver uma manifestação de vontade, por parte do membro do governo competente, para a renovação da comissão de serviço.

Quanto à formação profissional o diploma assume que a administração pública, através dos seus departamentos competentes na matéria, privilegiará a realização de acções de formação e aperfeiçoamento profissional, seminários e outros afins, que visem preparar os seus quadros técnicos para o exercício de funções de direcção, ou que promovam a actualização dos seus quadros dirigentes, no domínio das técnicas de gestão que influenciam mais directamente a rentabilidade e produtividade dos serviços e que contribuam para o aumento da eficiência e eficácia dos serviços públicos.

A frequência de acções de formação, não constitui, de acordo com o diploma, requisito de provimento dos cargos dirigentes, podendo, actuar apenas como condição de preferência.

O diploma lista em anexo a descrição de funções correspondente a cada um dos cargos dirigentes, bem como as competências próprias relativas à actuação do director-geral, do director de serviços e do chefe de divisão.

VII. 3 Lei 2/2004

A lei 2/2004 aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, constitui um projecto ambicioso no sentido de, segundo Tavares (2004), responder aos desafios da fraca cultura de liderança, da reduzida autonomia, da ausência de formação específica e aos métodos de selecção burocráticos e lentos, que caracterizavam os dirigentes e os respectivos processos de recrutamento e de desenvolvimento.

VII. 3.1 Enquadramento geral

É evidenciada uma preocupação de sistematizar e classificar os cargos desempenhados pelos dirigentes, em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades associadas. Os cargos de dirigentes são qualificados em cargos de direcção superior e em cargos de direcção intermédia, subdividindo-se por sua vez, cada

tipo de cargo, em dois graus distintos, em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão acometidas. Os n.ºs 3 e 4 do art.º 2.º estipulam:

«3- São designadamente, cargos de direcção superior de 1º grau os de director-geral, secretário-geral, inspector-geral e presidente e, de 2.º grau os de subdirector-geral, adjunto do secretário-geral, subinspector-geral, vice-presidente e vogal de direcção.

4 – São, designadamente, cargos de direcção intermédia de 1º grau o de director de serviços e de 2º grau o de chefe de divisão.»

Este diploma procura definir as competências dos dirigentes, segundo uma óptica de gestão e não apenas através da descrição de um conjunto de actos formais balizadores da actuação dos dirigentes. A definição clara da missão e dos princípios de gestão, em que a responsabilidade e o reforço de autoridade atribuída aos dirigentes, na condução e execução das políticas e dos programas de actividades orientadas para a prossecução dos objectivos e dos resultados, é claramente relevada, ilustra de forma clara, esta nova óptica de gestão subjacente ao presente diploma.

As competências no domínio da liderança e da gestão emergem também no presente diploma como essenciais e determinantes de um desempenho eficaz por parte dos dirigentes.

Neste diploma, estão acometidas ao dirigente máximo, novas atribuições nomeadamente, no que respeita à nomeação dos dirigentes intermédios e ao nível da organização interna dos serviços, sendo-lhes facultado a possibilidade de, através de um acto de gestão, criar, alterar ou extinguir unidades orgânicas e definir as regras necessárias ao seu funcionamento e articulação.

Estamos perante um quadro de gestão por objectivos, em que aos dirigentes são atribuídas responsabilidades e competências gestionárias de forma a optimizarem os recursos humanos, financeiros e materiais, que lhes permitam promover a satisfação dos destinatários da sua actividade, de acordo com a lei, as orientações e determinações emanadas pelo membro do governo responsável pela tutela.

O diploma procura de forma clara, distinguir as competências entre os titulares dos cargos de direcção superior, dos cargos de direcção intermédia, sendo que a estes são atribuídas competências e responsabilidade no âmbito da definição de objectivos, da orientação, controlo e avaliação do desempenho e da eficiência dos serviços

dependentes, tendo em conta os objectivos gerais definidos. As competências atribuídas aos titulares de cargos de direcção superior, correspondem às principais funções de gestão por objectivos, como sendo planear, propor decisões a nível superior, representar o organismo e gerir relações com o exterior, organizar, gerir recursos, coordenar planos de acções e projectos, acompanhar, controlar, avaliar e por último relatar actividades e resultados (Tavares, 2004:50).

VII. 3.2 Recrutamento e provimento

Nesta matéria o diploma prevê a existência de condições diferenciadas entre os dirigentes de nível superior e intermédio.

Quanto aos dirigentes de nível superior «...são recrutados por escolha de entre indivíduos licenciados vinculados ou não à Administração Pública que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação de adequadas ao exercício das respectivas funções» (art.º 18.º), a lei não refere nem baliza quaisquer critérios mínimos, nomeadamente quanto aos processos de selecção ou quanto ao nível da idade, experiência, áreas ou anos de obtenção do grau de licenciatura por parte dos candidatos.

Os cargos de direcção superior são desempenhados em regime de comissão de serviços, por períodos de três anos, os do primeiro grau são providos por despacho conjunto do primeiro ministro e do membro do governo competente, ou apenas por este quando se trate de titulares de cargos de direcção superior de segundo grau.

Quanto aos titulares de cargos de direcção intermédia, são providos por despacho do dirigente máximo do serviço ou organismo, baseado num processo de escolha, em regime de comissão de serviço, por um período de três anos, renovável por iguais períodos de tempo. O diploma refere que a renovação da comissão de serviço dependerá da análise circunstanciada do respectivo desempenho e dos resultados obtidos

Para além da exigência de competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direcção, coordenação e controlo, é igualmente exigido como condição para o recrutamento dos titulares de cargos de direcção intermédia, que os candidatos reünam, ainda que com algumas excepções definidas na lei, o grau de licenciado, a

aprovação prévia no curso específico para a alta direcção em administração pública e experiência profissional como técnico superior, no mínimo de seis ou quatro anos, consoante se trate de cargos de direcção intermédia de 1.º ou 2.º grau, respectivamente.

O diploma obriga igualmente a uma ampla publicitação da vaga com indicação do perfil e demais requisitos legais em variados órgãos de comunicação (art.º 21.º).

A lei estabelece igualmente um regime diferenciado quanto às renovações, já que no caso dos titulares de cargos de nível superior do primeiro grau, as renovações não podem ser mais que três, enquanto que para os de segundo grau não é estabelecido qualquer limite. *A renovação da comissão de serviços depende dos resultados evidenciados no respectivo serviço.* (n.º 3 do art. 22.º), com base nos relatórios de actividades alcançados durante o mandato, bem como os resultados da avaliação do respectivo serviço.

A renovação da comissão de serviços, quer para os titulares de cargos de nível superior quer para os de nível intermédio, está dependente da manifestação expressa de vontade da intenção de a renovar por parte do dirigente máximo do serviço ou organismo, ou do membro do governo competente.

A limitação do número de renovações dos titulares de cargos superiores de primeiro grau, associada à grande margem de liberdade na escolha ao nível do processo de recrutamento e de renovação de mandatos, parecem indiciar uma atribuição de um estatuto político, que em nossa opinião não é compatível com o cargo de dirigente da administração pública, seja ao nível de dirigente superior ou intermédio.

Se a experiência profissional é uma condição essencial no processo de escolha e de acordo com a literatura em geral, uma fonte de maior eficácia (Yukl, 2002:208), é contraditório que ao fim de um período máximo de 12 anos um dirigente deixe de poder ser provido no mesmo cargo, antes de decorrido um novo prazo de três anos. Já seria interessante e benéfico para a administração, que esta pretensão de evitar a permanência de uma mesma pessoa num mesmo cargo, pudesse ter sido inserida num processo de rotação horizontal dos cargos, transportando os dirigentes, todos os seus conhecimentos e experiência adquiridas, para outras áreas da administração e contribuindo simultaneamente, para o desenvolvimento e sustentação de uma visão integrada e complementar da administração, essencial a uma boa governação.

VII. 3.3 Sistemas de remuneração

Quanto aos sistema remuneratório mantêm-se em vigor o regime retributivo próprio dos dirigentes (Decreto-Lei 383-A/87 de 23 de Dezembro), no entanto a lei actual abre a possibilidade da existência de remunerações diferenciadas, pois prevê a existência de um estatuto remuneratório próprio para o pessoal dirigente, o qual poderá determinar níveis diferenciados de remuneração, em função do tipo de serviço ou organismo em que são exercidas as funções (art.º 31º).

Não é clara se a intenção da definição de níveis diferenciados de remuneração, dependerá não apenas do tipo de serviço ou organismo, ou se, se pretende diferenciar igualmente em função do desempenho e da obtenção dos objectivos organizacionais.

VII. 3.4 Formação e desenvolvimento

O diploma estabelece que o exercício de funções está dependente da posse de perfil, experiência e conhecimentos adequados para o desempenho do respectivo cargo, bem como de formação específica, determina mesmo para o caso dos novos dirigentes de nível intermédio, a aprovação prévia em curso específico de alta direcção em administração pública.

Quanto aos dirigentes de nível superior, o diploma é omissivo quanto à obrigatoriedade ou necessidade de qualquer formação específica prévia.

No que se refere à actualização e desenvolvimento dos actuais e futuros dirigentes, o diploma para além da indicação genérica de que esta é garantida através do sistema de formação profissional, prevê apenas a possibilidade de a actualização se fazer pela participação em congressos, seminários, colóquios e palestras, não indicando por exemplo qualquer obrigatoriedade, limites mínimos ou máximos de horas de formação anuais, obtenção de créditos mínimos, existência de bolsas individuais geríveis em função dos interesses de cada um e do serviço em que estão inseridos.

VII. 3.5 Avaliação do desempenho

A lei estabelece nesta matéria que (art.º 14º)

«O pessoal dirigente será avaliado em termos a definir em diploma próprio, tendo como objectivo a apreciação do desempenho nos respectivos domínios de responsabilidade.»

Também nesta matéria, os procedimentos são diferenciados entre os dirigentes superiores e os dirigentes intermédios, porquanto os primeiros não são alvo de qualquer avaliação de desempenho, assente em critérios objectivos, enquanto que os segundos são enquadrados no processo de avaliação do desempenho aprovado para a generalidade dos funcionários da administração pública (Lei 10/2004). Contudo a actividade geral e os resultados obtidos relevam para a renovação da comissão de serviços dos dirigentes superiores e constituem, no caso dos dirigentes intermédios, juntamente com a análise circunstanciada do desempenho assente no respectivo processo de avaliação, os elementos de base para a decisão de renovação da respectiva comissão de serviço.

VII. 3.6 Proposta de revisão da Lei 2/2004

Foi iniciado o processo da revisão da lei 2/2004, tendo já sido aprovada em Conselho de Ministros uma proposta de lei a ser debatida e aprovada na Assembleia da República.

A presente proposta, para além de clarificar algumas situações, por forma a adequar a actual legislação à realidade portuguesa, como sejam as alterações ao nível da delegação de competências, da incompatibilidade de exercício das funções de inspecção por anteriores dirigentes superiores com tutela da respectiva área, ou mesmo, sobre a não obrigatoriedade de aprovação prévia do curso de alta direcção, mas da sua frequência com aproveitamento, durante os dois primeiros anos de exercício de funções, apresenta contudo alguns aspectos, que pela sua importância destacamos:

1. A re introdução do concurso público como forma de recrutamento dos dirigentes intermédios, o que permite limitar as arbitrariedades da escolha e de recrutamento destes dirigentes, tornando todo o processo mais transparente e objectivo.

2. O segundo aspecto relevante desta proposta de lei, que em nossa opinião, é contraproducente com o objectivo de desenvolvimento de um quadro de dirigentes profissional e altamente competitivo, prende-se com a forma de recrutamento de dirigentes superiores, por escolha, e com a cessação para a quase totalidade deste tipo de dirigentes, da respectiva comissão de serviço com a mudança de governo, o que transforma a grande maioria dos titulares destes cargos, em verdadeiros dirigentes políticos não sufragados.
3. Ao contrário do objectivo de modernização da administração veiculado, somos de opinião, que este procedimento constituirá uma forma de alimentar as clientelas partidárias, que não contribuirá para a melhoria da máquina administrativa, pois as verdadeiras cabeças da administração pública passam a ser substituídas ao fim de cada ciclo governativo,
4. Outros aspectos introduzidos na actual proposta e que poderão constituir alterações com significado, mas que constituem meras possibilidade, é a dos dirigentes superiores serem avaliados com base numa carta de missão, em que são explicitados e quantificados os objectivos a atingir e a possibilidade de poderem ser atribuídos prémios, para o serviço ou organismo e, ou, para o titular do cargo, em função do progressivo cumprimento dos objectivos definidos.
5. Tal como os anteriores diplomas, esta proposta de revisão, não prevê a necessidade de definição prévia, de um quadro de competências críticas e nucleares, necessárias para acesso e desempenho da função de dirigente.

VII. 4 Uma visão do cargo de dirigente público

O diploma em vigor, mesmo com as alterações propostas, apesar de em alguns aspectos poder reflectir a intenção de modificar e de dar corpo a novas preocupações na definição e enquadramento dos dirigentes em Portugal, fica aquém do que, em nossa opinião, deveria caracterizar uma política de gestão e enquadramento dos dirigentes em Portugal.

Da análise do diploma, não se pode concluir, pela existência de uma clara estratégia de gestão dos dirigentes públicos que, em nossa opinião, deveria evoluir para um corpo específico e especializado, que exerceria as suas funções com a máxima transparência e eficácia, observando e defendendo os valores fundamentais e princípios de actividade administrativa consagrados na constituição e na lei, a quem caberia realizar os programas e dar corpo às prioridades do governo, independentemente da natureza política deste.

A este corpo especializado de dirigentes, teriam acesso, os indivíduos mais capazes, preferencialmente oriundos da administração pública, admitidos em resultado de concursos abertos para o efeito, onde seria possível seleccionar aqueles que se apresentassem como os mais capazes para o desempenho de funções de dirigente/gestor público.

Esta estratégia deveria assentar numa clarificação das exigências actuais e futuras, sobretudo no que se refere às competências no domínio da liderança e gestão, assente na definição de uma grelha de competências, necessariamente dinâmica, que valorizasse os comportamentos em geral e os de liderança em particular.

A definição de um conjunto de características e de competências de direcção, deveria permitir garantir o recrutamento de executivos com uma visão comum de estado, fundada em valores básicos da sociedade portuguesa e constituir um veículo continuado da mudança ao nível do governo e da administração pública em geral.

A validação das competências dos candidatos deveria ser efectuada por recurso a um conselho independente e específico, constituído por representantes dos próprios dirigentes, do poder político e por especialistas e/ou académicos da área, que procuraria avaliar a experiência executiva e potencial e não propriamente as perícias técnicas, de forma a avaliar, se o candidato possui habilidades executivas gerais, que lhe permitam poder assumir com sucesso, uma variedade de posições de dirigente e não especificamente uma posição em particular, proporcionando as condições necessárias à rotação dos dirigentes, não apenas ao nível vertical, mas também horizontalmente entre serviços e/ou ministérios.

A regra de contratação dos dirigentes integrantes deste corpo executivo deveria ser por tempo indeterminado, exigindo-se-lhes igualmente elevada mobilidade, como forma de explicitar as suas condições de trabalho, sublinhar e reconhecer as

responsabilidades e o valor deste corpo da administração. Os cargos específicos seriam exercidos em comissão de serviço, com duração limitada (por exemplo, de três anos), podendo ser reconduzidos nesse ou noutro cargo do mesmo nível ou superior em função do perfil evidenciado, procurando-se fomentar a rotação dos dirigentes entre serviços e ministérios.

Para além dos executivos de carreira que integrariam este corpo de dirigentes, seria facultado ao governo a nomeação por escolha, de um número reduzido de dirigentes para cargos de direcção superior, que deveria ter um carácter de excepção, não devendo, os dirigentes nomeados com base neste processo, ultrapassar uma percentagem do total deste tipo de cargos de dirigente, por exemplo de 15% no máximo (se tivermos em conta os cargos de dirigente superior, existentes em 2003.12.31, esta percentagem permitiria a nomeação, através deste processo, de cerca de 120 dirigentes superiores para a administração pública directa). O provimento destes dirigentes far-se-ia por tempo limitado, cessando as suas funções com a queda do governo que os havia nomeado.

Ao nível da formação e desenvolvimento, aos dirigentes deveria ser proporcionada formação adequada e estruturada, não apenas no início das suas funções, mas igualmente de forma continuada, atribuindo, por exemplo, um sistema de pontos em função do tipo e da natureza da formação efectuada, que em simultâneo permitiria apoiar o desenvolvimento das carreiras individuais e seria um elemento a considerar na avaliação para evolução na carreira e/ou acesso a outras posições dirigentes. Desta forma, a formação dos executivos era orientada tendo em conta os objectivos e as necessidades organizacionais e individuais, em alternativa à situação actual, em que a não existência explícita de uma estratégia de desenvolvimento dos dirigentes pode proporcionar situações, em que o resultado efectivo da formação frequentada, não vai para além do certificado de presença para juntar a outros anteriormente obtidos.

A formação proporcionada aos dirigentes intermédios, deveria proporcionar o necessário desenvolvimento e adequação das competências necessárias, como também permitir identificar aqueles que apresentassem maior potencial de gestão, apoiando-os no desenvolvimento da sua carreira, de forma a poderem vir a assumir cargos de direcção superior.

Deveria igualmente existir uma política de detecção e desenvolvimento de quadros superiores, que evidenciassem potencial e apetência para o desempenho de cargos de direcção, por forma a poderem concorrer e integrar, quando necessário, o corpo de dirigentes da administração pública.

A avaliação do desempenho e o sistema retributivo, deveriam igualmente constituir ferramentas de gestão efectivas e generalizadas, com ênfase na avaliação das competências executivas e na obtenção dos resultados.

VII. 5 Síntese dos dirigentes da administração pública

A dificuldade em quantificar e conhecer o efectivo real dos dirigente da administração pública portuguesa, reforça a ideia de total ausência de uma política de gestão global deste corpo específico da administração, estando essa tarefa acometida, em termos puramente administrativos e de enquadramento jurídico ou legal, regra geral atribuída às secretarias gerais de cada ministério.

O Quadro VII. 11 – Mapa síntese de dirigentes e gestores em 31.12.2003, apresenta o número de cargos de dirigentes e de gestores públicos previstos e os efectivamente ocupados.

Quadro VII. 1 – Mapa síntese de dirigentes e gestores em 31.12.2003

	Cargos	
	Previstos	Providos
A. Dirigentes		
1. Cargos de Direcção Superior	802	815
1.1. Director-geral ou equiparado	265	273
1.2. Sub Director-geral ou equiparado	537	542
2. Cargos de Direcção Intermédia	4916	4244
2.1. Director de Serviços	2004	1879
2.2. Chefe de Divisão	2912	2365
Total de dirigentes	5718	5059
B. Gestores		
Presidentes	171	169
Vice presidentes	300	292
Total de gestores	471	461
Total de dirigentes e gestores (A+B)	6189	5520
C. Outros não enquadrados	1813	1939
Total geral (A+B+C)	8002	7459

Fonte: DGAP (2004)

Notas:

1. Na rubrica “Outros não enquadrados” incluem-se nomeadamente dirigentes da PSP, GNR, Serviços Presionais, Comissões de coordenação, Dirigentes das Universidades e Institutos Politécnicos, Instituto da Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto de Solidariedade Social, Inatel, Santa Casa da Misericórdia.
2. Este mapa resumo não inclui os cargos dirigentes dos três ramos das forças armadas, que de acordo com as suas leis orgânicas são preenchidos por militares.
3. Dirigente respeita aos serviços e organismos da administração central, local e regional do Estado. Gestor respeita a Institutos Públicos

Do total de cargos previstos para dirigentes, apenas 88,5% estão ocupados. Por tipo de cargo, os cargos providos no caso dos dirigentes superiores, são superiores em cerca de 1,6% em relação aos previstos, enquanto que no caso dos dirigentes intermédios apenas estão providos cerca de 86,3% dos previstos.

Esta menor taxa de preenchimento dos cargos de dirigente intermédio pode ser associada ao facto, de a legislação em vigor à data (Lei 49/99), impor o concurso público como a forma de recrutamento para os cargos de dirigente intermédio.

Por tipo de cargos, 16% dos dirigentes em funções ocupam cargos de direcção superior, enquanto os cargos ocupados por dirigentes intermédios representam 84% do total.

VII. 6 Conclusão

Neste capítulo procurámos caracterizar o processo de enquadramento e gestão dos dirigentes da administração pública directa que suporta o funcionamento do Estado português.

O enquadramento e gestão do corpo de dirigentes da administração pública, tem assente essencialmente numa preocupação de enquadramento jurídico da actividade, não têm sido criados e evidenciados mecanismos, que permitam transformar este importante corpo da administração, num agente activo de mudança no sentido de promover a necessária modernização da administração pública, apesar de este objectivo ter estado presente e ser parte integrante dos discursos dos sucessivos governos em Portugal.

PARTE III

AS HIPÓTESES, O MODELO E A METODOLOGIA DE PESQUISA

VIII CAPÍTULO - CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO

VIII. 1 Evolução da teoria da liderança

Apesar de não ser possível formular uma teoria global e ampla da personalidade do líder, abundam todavia, «*evidências acerca de traços particulares que têm como consequência a liderança*» (Bass, 1990:87), que podem ser relevantes para a eficácia da liderança, embora não constituam uma condição automática, mas tão só a existência de uma maior probabilidade de um indivíduo poder ser mais eficaz que outro. Neste sentido, alguns dos traços identificados como mais relevantes para a eficácia do líder são: energia e tolerância ao stress; autoconfiança; qualidades intrínsecas; maturidade emocional; integridade pessoal; moderada necessidade de relacionamento; motivação para o êxito; e, para o poder social.

Parece igualmente haver algum consenso que para além das habilidade e aptidões adequadas aos contextos em que actuam, os líderes devem possuir igualmente características nucleares de base como o carácter, a capacidade dual, a demonstração de segurança e, a capacidade de inquirir e de aprendizagem constante (Gregersen *et al.*, 1998:23), e que, os comportamentos dos líderes, dirigidos para as tarefas ou para as pessoas, são independentes e podem ser combinados, em diferentes graduações, de acordo com a situação e o contexto específico e, os líderes eficazes denotam, pelo menos uma moderada orientação para ambos os comportamentos (Cunha *et al.*, 2003:285)

Os comportamentos de liderança, inicialmente reduzidos às dimensões pessoas e tarefas, foram alargados através das pesquisas mais recentes com a consideração de uma nova dimensão de comportamento de mudança.

Também parece existir um consenso adquirido na investigação de que estas dimensões de comportamento são independentes e o líder pode assumir comportamento alto ou baixo, ou uma qualquer combinação intermédia nas três dimensões de comportamento referidas, dependendo naturalmente das variáveis situacionais e das próprias características dominantes da sua própria personalidade.

De acordo com Villa *et al.* (2003), desde que se usem os instrumentos apropriados, pode-se concluir, que tanto as variáveis situacionais como as características dos subordinados, da tarefa ou da própria organização, são importantes moderadoras da eficácia da liderança.

Como referem Shamir *et al.* (1993) e, concluído por Conger e Kanungo (1998:4), os líderes que apresentam comportamentos carismáticos produzem os efeitos carismáticos que a teoria prediz, nomeadamente são mais facilmente percebidos como líderes mais eficazes e conseguem maiores níveis de motivação junto dos seus subordinados. Parece igualmente poder concluir-se pela existência de uma relação positiva entre liderança carismática e eficácia organizacional (DeGroot *et al.*, 2000), maior quando os efeitos da liderança são medidos ao nível de grupo.

Também parece haver consenso na literatura de que, os efeitos significativos no desempenho global das organizações em resultado da liderança carismática, ocorrem sobretudo em circunstâncias de incerteza ambiental (Waldman *et al.*, 2001; Shamir *et al.*, 1993)

O líder transformacional cria uma visão organizacional dinâmica e inovadora, que frequentemente pressupõe rupturas ou alterações significativas dos valores da cultura, gera um impacto positivo no desenvolvimento dos seguidores directos (Dvir *et al.*, 2002), é capaz de provocar um profundo e sustentado efeito sobre os seus seguidores e inspira-os mesmo a transcenderem os seus próprios interesses a favor da organização através de um elevado nível de compromisso em torno de uma comunhão de interesses individuais e da própria organização.

A liderança transformacional conduz a uma maior satisfação das necessidades e expectativas humanas e, resulta na elevação dos seguidores e dos líderes.

A liderança transformacional exerce maior influência sobre a motivação e desempenho dos seguidores do que a liderança transaccional e pode mesmo aumentar os efeitos da própria liderança transaccional. O líder transformacional pode adoptar

comportamentos diversificados, adaptando posturas mais directivas ou participativas, consoante as situações.

O contexto ambiental, o nível hierárquico e o género (homem *versus* mulher) líder-seguidor, constituem outras variáveis que influenciam a eficácia da liderança transformacional (Antonakis *et al.*, 2003; Bass *et al.*, 2003).

O líder transformacional apresenta uma conduta ética, fornece uma missão enérgica e procura elevar o nível de auto confiança dos seus seguidores, promove uma constante avaliação e enquadramento das necessidades e do desenvolvimento dos seus subordinados.

O líder transformacional revela capacidade ou dom para inspirar ou influenciar os seguidores e fazer com que estes incorporem e aceitem como seus, os objectivos organizacionais e do próprio líder, pelo que a formulação da visão por parte do líder transformacional parece ser congruente com o seu próprio sistema de valores e do da organização.

O líder transformacional apresenta um elevado sentido de inovação organizacional, é normalmente associado a projectos de sucesso em ambientes complexos e de mudança e tende a produzir líderes transformacionais nos seus subordinados e nos níveis inferiores.

De acordo com Ehrhart e Klein (2001) os valores e características de personalidade dos líderes carismáticos são tidos em conta nas preferências de liderança por parte dos seguidores. Características como auto confiança, eloquência, energia e determinação e, gosto pela mudança e para assumir riscos são geralmente discutidas na literatura e apontadas como importantes (Javidam e Waldmam, 2003).

Os comportamentos específicos evidenciados pelos líderes carismáticos podem ser resumidos em quatro grandes grupos: articulação de uma visão, construir credibilidade e compromisso para com a visão, criar desafios emocionais e encorajadores para os seus seguidores e, atenção às necessidades e ao desenvolvimento dos seguidores.

Os líderes carismáticos e transformacionais evidenciam grande sensibilidade ao ambiente social e físico em que operam bem como às próprias necessidades e habilidades dos seus seguidores, pelo que a formulação de uma visão para a organização resulta de uma avaliação realista e partilhada do estado actual, apesar de normalmente

discrepante com a realidade, dado que assenta na premissa de que a organização não está a alcançar o seu potencial, é percebida pelos seguidores como credível e realizável, influencia o seu nível de envolvimento e de compromisso para com as metas organizacionais e com a identificação com o líder.

Estes líderes preocupam-se em construir uma imagem de fidelidade, de credibilidade, de moral, de poder e de inovação como forma de contribuir para o desenvolvimento de uma identidade e um significado nas mentes dos seguidores.

Quando existe um elevado nível de trocas com os membros de um projecto, aumenta substancialmente a probabilidade de sucesso e de eficácia desse projecto e da organização (Elkins e Keller, 2003).

Começam a surgir claras evidências de que o comportamento dos líderes carismáticos e transformacionais, exercem um efeito transformador dos subordinados, contribuem para o seu desenvolvimento (Dvir *et al.*, 2002) e para o aumento do nível de compromisso para com a organização em que estão inseridos (Rowden, 2000).

VIII. 2 Líderes e gestores

Como concluem (Conger e Kanungo, 1998), começa a emergir na literatura, a constatação clara, de que administração e liderança não são conceitos iguais e apresentam mesmo quadros conceptuais diferentes ainda que complementares. Embora constituam processos diferentes, também parece ser consensual ao nível da pesquisa, que a mesma pessoa pode desempenhar os dois papéis (Yukl, 2002).

Já o nível de distinção e o modo de integração dos dois processos constitui uma área em que não existe acordo e tem surgido como um importante *input* da literatura organizacional.

Autores como Mintzberg (1973), entendem a liderança como um dos papéis, ainda que essencial, da gestão, outros como por exemplo Kotter (2001, 2000, 1990), diferenciam gestão e liderança em termos do seu contributo para a obtenção dos objectivos organizacionais.

Os dois processos apresentam alguns elementos incompatíveis. Uma liderança forte pode descurar a ordem e a eficiência, enquanto que uma gestão forte pode descurar

a inovação e o assumir de riscos. A existência de uma liderança isolada sem gestão pode originar mudanças que sejam impraticáveis, da mesma forma que a existência de uma gestão forte sem liderança pode originar uma burocracia sem propósito e sem objectivos. A importância relativa dos dois sistemas e a melhor forma de os integrar, depende da situação e do contexto em concreto (Yukl, 2002), ainda que Kotter (2001) defenda claramente, que o verdadeiro desafio que se coloca às organizações é o de criar uma cultura de liderança, que combine uma liderança forte com uma gestão forte, usando um sistema para contrabalançar o outro.

A maioria das pessoas que ocupam posições chave nas organizações têm que ser líderes e gestores e estas duas dimensões constituem características necessárias de um verdadeiro líder (Zender *et al.*, 2000).

VIII. 3 Liderança no sector público

Tal como acontece com qualquer outra organização de natureza societária diferente, parece existir um consenso (Montgomery, 2003; Ingraham, 2001; Brosnahan, 1999; Behn, 1998) da importância da liderança pública, entendida enquanto variável distintiva no desempenho organizacional, independentemente do cenário, ainda que possa ser potenciada ou limitada nos seus efeitos pelas variáveis situacionais e pelo contexto em que é exercida.

A natureza pública das organizações faz com que os líderes estejam mais expostos ao julgamento público, o que torna a sua missão mais complexa e envolve maior número de intervenientes e faz com que aumente a variedade de habilidades e competências do líder.

Não existem suficientes estudos ou evidências empíricas, que permitam concluir que os modelos de liderança dos sectores públicos e privados sejam completamente diferentes e que as conclusões teóricas sobre liderança formuladas em estudos, que tenham tido como objecto organizações do sector privado, não possam ser extrapoladas para organizações do sector ou domínio público. Esta maior incidência dos estudos em realidades do sector privado, pode por outro lado, constituir a razão da aparente não existência de diferenças significativas entre os dois sectores.

Podem no entanto ser referenciadas algumas conclusões associadas à especificidade da liderança no sector público.

Moon (2000) conclui, que os dirigentes públicos, apresentam uma maior percepção do nível de compromisso organizacional do que os dirigentes privados e que, é mais provável que esta percepção, seja mais influenciada por factores de motivação intrínseca do que por factores de motivação extrínseca.

Pawar & Eastman (1997) propõem, que a receptividade à liderança visionária e carismática pode ser restringida em organizações que são caracterizadas por estruturas e modelos de governação burocráticas, como é tipicamente o caso da generalidade das organizações do sector público. Mas os mesmos autores também defendem, que em resultado das pressões e dos desafios com que os dirigentes do sector público são confrontados, nomeadamente para reformar as práticas administrativas e organizacionais e a serem mais adaptáveis, podem constituir claras oportunidades e mesmo uma necessidade, para o aparecimento de lideranças carismáticas (Pawar e Eastman, 1997). Javidan e Waldam (2003), confirmam esta tese, porquanto, no caso particular do Canadá, concluíram que a generalidade das premissas inerentes ao modelo de liderança carismática eram confirmadas, ainda que alguns resultados encontrados, possam apresentar menores níveis de consistência, por comparação, com outros estudos aplicados ao sector privado.

Maddock (2002:38), conclui igualmente, com referência ao sector público do Reino Unido, pela existência de uma *luta* de poder entre a gestão transaccional e a transformacional.

Em resultado dos trabalhos desenvolvidos por Ingraham (2001), Alimo-Metcalfe e Alban- Metcalfe (2001), Atwater e Wright (1996) podemos concluir, que os modelos de liderança transformacional parecem ser mais adequados aos esforços de reforma do sector público e que, a capacidade e nível inspiracional dos líderes pode ser mesmo mais valorizada do que no sector privado.

Os trabalhos de Ingraham (2001), Zenger *et al.*, (2000) e Ulrich *et al.*, (1999), além de concluírem neste sentido, defendem uma perspectiva integradora da liderança, dado que entendem que uma liderança eficaz não pode ser separada da natureza e missão de uma organização, pelo que a par do desenvolvimento de modelos de liderança

transformacional, entendem que há necessidade de algumas capacidades transaccionais para fazer face às estruturas e procedimentos que permanecem.

VIII. 4 Competências e estruturas de liderança

Ainda que frequentemente os termos de habilidades e competências sejam usados de forma indistinta, existem no entanto diferenças conceptuais que importa reter.

Enquanto habilidade deve ser entendida como a capacidade para fazer algo de forma eficaz, o conjunto de aptidões que o indivíduo possui e adquiriu ou não, já as competências representam a aplicação de um conjunto de conhecimentos relacionados, de habilidades e de atitudes sob a forma de comportamentos que descrevem o desempenho eficaz num dado contexto.

Para além das habilidades técnicas, interpessoais e conceptuais, amplamente divulgadas na literatura da especialidade, o conhecimento profundo do negócio e a inteligência emocional, constituem habilidades que os líderes eficazes devem procurar desenvolver e adquirir.

A importância relativa destas habilidades varia em situação de liderança, do nível de gestão (Katz, 1974), do tipo de organização e da própria natureza do meio envolvente (Yukl, 2002) e o próprio mix de aptidões necessárias para uma liderança eficaz pode mesmo mudar ao longo do tempo e em função do contexto (Yukl, 2002:101)

As competências entendidas enquanto um conjunto de comportamentos que demonstram um desempenho eficaz, resultam igualmente dos valores e da cultura organizacional, funcionam como catalisadores que transformam os conhecimentos e as habilidades em resultados significativos.

A simples formulação de estruturas de competências de liderança, enquanto conjunto de factores críticos de sucesso dos líderes, pode só por si, constituir uma ferramenta importante de gestão, já que permite uma reflexão interna, transversal a toda a organização, que de outra forma não seria fácil de acontecer e, constitui igualmente um facilitador do processo de recrutamento, desenvolvimento e avaliação do desempenho dos líderes e da própria eficácia da liderança.

A eficácia das estruturas de competências de liderança, passa necessariamente, pela sua ligação com os resultados, por serem projectadas em torno de uma clara compreensão das necessidades actuais e futuras das organizações (Barner, 2000), mas também pela sua capacidade em assegurar uma contínua adequação com a evolução das necessidades da organização e com a possibilidade de alteração da importância relativa dos seus critérios de base em função dos aspectos críticos e específicos de cada organização.

IX CAPÍTULO - AS HIPÓTESES E O MODELO ANALÍTICO

IX.1 Introdução

Este capítulo estabelece os objectivos, as hipóteses gerais e operacionais subjacentes à presente investigação, descreve o modelo de investigação usado no estudo e os respectivos atributos. Procedemos igualmente à caracterização do contexto da questão alvo de estudo, procurando estabelecer as proposições sobre as inter-relações entre o sistema de liderança e de gestão com o ambiente contextual da administração pública portuguesa e o seu desempenho organizacional.

Os dirigentes estão numa posição privilegiada para dar forma à direcção, à estrutura, ao sistema e à cultura da sua organização. Influenciam a carreira dos seus colaboradores e a confiança que os cidadãos têm nas instituições governamentais.

IX.2 Objectivos e Hipóteses

Os objectivos gerais e as hipóteses procuram corporizar as preocupações de investigação, subjacentes à compreensão das competências no domínio da liderança e gestão, existentes entre os dirigentes da administração pública portuguesa e, de que forma essas competências, estão adequadas aos objectivos organizacionais e contribuem para a melhoria e eficácia das instituições da administração pública portuguesa.

IX. 2.1 Objectivos

Os objectivos associados ao projecto de investigação são os seguintes:

1. Construir uma medida adequada sobre a variável “competências de liderança e gestão” com base na combinação das variáveis explicativas consideradas no modelo;
2. Conhecer o padrão⁹¹ de competências no domínio da liderança e gestão existente no pessoal dirigente da administração pública;
3. Avaliar em que medida esse padrão de competências no domínio da liderança e gestão apresenta uma relação com o nível de desempenho organizacional;
4. Determinar que competências estão mais relacionadas com o desempenho organizacional e mais ajustadas aos objectivos da administração pública;

Em complemento dos objectivos anteriores, serve ainda a presente investigação, para estudar a influência de algumas características contextuais e situacionais, que de acordo com a literatura (Antonakis *et al.* 2003; Bass *et al.*, 2003; Villa *et al.*, 2003), influenciam a eficácia da liderança e das organizações :

5. Investigar de que forma é que a origem profissional influencia os padrões de liderança e de gestão evidenciados;
6. Investigar de que forma é que a antiguidade no cargo influencia os padrões de liderança e de gestão evidenciados;
7. Investigar de que forma a existência de políticas e práticas de gestão da qualidade influenciam os padrões de liderança e gestão evidenciados;
8. Investigar de que forma é que as políticas de desenvolvimento da liderança contribuem para o actual padrão das competências de liderança e gestão evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa;

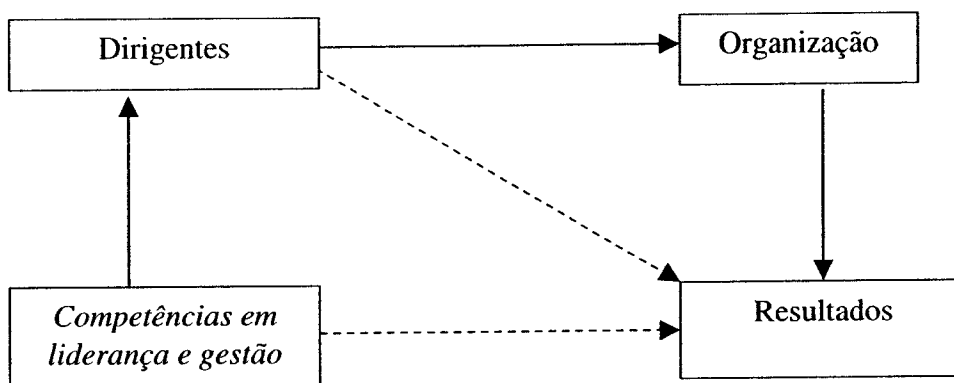
⁹¹ Para efeito deste trabalho, padrão de liderança e gestão, define-se como um conjunto de capacidades de saber fazer, saber estar e ser, associadas ao posto de dirigente.

9. Investigar como é que a existência de factores substitutos da liderança influencia o desempenho das organizações da administração pública portuguesa.

IX. 2.2 Hipótese geral

Considerando que na literatura do campo (Montgomery, 2003; Ingraham, 2001; Brosnahan, 1999; Behn, 1998), existe uma orientação clara no sentido de defender que os resultados alcançados por uma organização, mesmo de natureza pública, estão directamente relacionados com as competências detidas pelos dirigentes nos domínios de liderança e gestão, a hipótese geral a verificar neste estudo, considerando o seu campo de aplicação, é a de que os dirigentes⁹² da Administração Pública, desempenham um papel fundamental no modo como o Estado concretiza os seus objectivos e metas organizacionais, já que é a esse grupo, que compete dar corpo às orientações políticas e transformar em práticas organizacionais as escolhas colectivas.

Figura IX. 1 – Diagrama explicativo da pesquisa



Também concluímos da revisão da literatura, que as tipologias e as competências individuais são influenciadas pelas características individuais e/ou organizacionais⁹³. Alguns estudos empíricos (Maddock, 2002; Pawar e Eastman, 1977) concluem mesmo, que o ambiente específico em que operam os dirigentes da

⁹² Para a sua definição e delimitação, veja-se o ponto X.2 desta dissertação.

⁹³ Ver ponto VIII.1 desta dissertação.

administração pública não facilita o desenvolvimento de competências e capacidades de direcção e em especial de liderança⁹⁴.

Da revisão da literatura, podemos também concluir pela existência de consensos alargados de que, embora a liderança e gestão se suportem sobre quadros conceptuais diferentes, estes são complementares e, devem coexistir na mesma pessoa (Yukl, 2002; Conger e Kanungo, 1998). Estas duas dimensões constituem mesmo, de acordo com Zender *et al.* (2000) características necessárias de um verdadeiro líder organizacional.

IX. 2.3 Hipóteses operacionais

Hipótese 1 (de acordo com o objectivo 1)

É possível construir uma medida adequada da variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*» com base numa combinação linear das variáveis explicativas consideradas no modelo (*PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES CNEG*).

As oito variáveis explicativas das competências no domínio da liderança e gestão, apresentam uma medida adequada de competências, com coeficiente de fiabilidade interna adequado e, definem um só factor - competências no domínio da liderança e gestão - numa análise factorial.

Esta hipótese investiga se a medida de competências em liderança e gestão é unidimensional, i.e., a validade de que os oito componentes definem um só factor (competências em liderança e gestão) e, que este factor, explica bem as correlações entre as variáveis.

Hipótese 2 (De acordo com o objectivo 2)

Os dirigentes apresentam padrões diferenciados de competências no domínio da liderança e gestão.

⁹⁴ Ver ponto VIII.3 desta dissertação.

É possível caracterizar as competências no domínio da liderança e gestão detidas pelos dirigentes da administração pública de forma a obterem-se grupos homogêneos de competências. De acordo com Yukl (2002), a melhor forma de integrar e combinar as competências no domínio da liderança e gestão depende da situação e do contexto em concreto

Hipótese 3 (De acordo com o objectivo 3)

As diferentes competências no domínio da liderança e gestão estão associadas a diferentes desempenhos organizacionais

As competências no domínio da liderança e gestão, detidas pelos dirigentes da administração pública, exercem uma influência positiva sobre o nível de desempenho das organizações da administração pública Portuguesa.

Hipótese 4 (De acordo com o objectivo 4)

Numa regressão linear múltipla entre desempenho e as competências, nem todas as competências têm coeficientes de regressão significativos.

Procuramos com esta hipótese, investigar quais as variáveis que melhor explicam o desempenho organizacional.

Hipótese 5 (De acordo com o objectivo 5)

A origem profissional dos dirigentes traduz-se em diferentes níveis de competências no domínio da liderança e gestão e, em diferentes níveis de desempenho organizacional.

Com esta hipótese, procuramos investigar de que forma a origem profissional dos dirigentes, se reflecte e influencia as competências evidenciadas e o desempenho organizacional.

Hipótese 6 (De acordo com o objectivo 6)

Uma maior antiguidade no cargo por parte dos dirigentes, repercute-se num maior nível de competências no domínio da liderança e gestão e, de desempenho organizacional.

Com esta hipótese, procuramos investigar de que forma é que a antiguidade no cargo por parte dos dirigentes, se reflecte e influencia as competências evidenciadas e o desempenho organizacional.

Hipótese 7 (De acordo com o objectivo 7)

A existência de políticas e práticas de gestão da qualidade, influencia as competências evidenciadas pelos dirigentes no domínio da liderança e gestão e, o desempenho da organização.

Com esta hipótese, procuramos investigar de que forma, é que a existência de políticas e práticas de gestão da qualidade nas organizações, se reflecte e influencia as competências evidenciadas pelos seus dirigentes e o desempenho organizacional.

Hipótese 8 (De acordo com o objectivo 8)

A existência de políticas de desenvolvimento da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho organizacional.

Com esta hipótese, procuramos investigar de que forma, é que a existência de políticas de desenvolvimento da liderança nas organizações, se reflecte e influencia as competências evidenciadas pelos seus dirigentes e o desempenho organizacional.

Hipótese 9 (De acordo com o objectivo 9)

A existência de factores substitutos da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho organizacional.

Com esta hipótese, procuramos investigar de que forma, é que o nível de factores substitutos da liderança, se reflecte e influencia as competências evidenciadas pelos dirigentes e o desempenho organizacional.

IX. 3 Contexto do projecto

Os dirigentes da administração pública procuram alcançar resultados, em sintonia com as metas definidas pelo nível político, que no limite, deverão estar claramente orientadas para a satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes. Uma cultura cada vez mais forte, por parte destes cidadãos/clientes, tem estado na base de uma maior exigência de uma prestação de serviço, cada vez mais complexa e em constante mutação, pelo que, também o dirigente da administração pública, tem vindo a assumir uma maior visibilidade e as suas funções são claramente mais exigentes e complexas, porquanto a sua actuação é avaliada não apenas ao nível da sua organização, mas também através do contributo para a prossecução das políticas enunciadas pelos governos. É importante pois, tentar perceber, se as competências adquiridas lhes permitem uma clara compreensão e capacidade de agir, face ao ambiente cada vez mais complexo em que está inserido.

Para fazer face a esta maior complexidade das organizações públicas, os seus dirigentes, como qualquer líder que ocupe posições chave numa organização, devem evidenciar características de liderança e gestão (Zenger *et al.*, 2000), pelo que um modelo de competências dos dirigentes deve, em conformidade, enquadrar os quadros conceptuais de liderança e gestão, que embora diferentes, são complementares (Conger e Kannungo, 1998). Os dirigentes, atendendo às características da função que exercem, devem procurar integrar e combinar estas duas dimensões, em função da situação e do contexto em concreto (Yukl, 2002).

Um modelo de competências de liderança e gestão, deve igualmente procurar enquadrar os vários domínios de competências, relevantes para o exercício eficaz das funções de dirigente, tendo em conta a especificidade das instituições e da natureza da prestação de serviços.

Estas competências são uma forma de classificar e descrever os comportamentos que caracterizam os dirigentes do serviço público bem sucedidos e por implicação os contributos e habilidades pessoais que se encontram por detrás deles.

Os domínios (ou dimensões) relevantes considerados no modelo de competências e que estão na base da estrutura do inquérito questionário desenvolvido, estão de acordo com a metodologia seguida pelo *CCMD-CCG*⁹⁵ (ver secção 5.4. do capítulo VI), a que acrescentámos um domínio de competências específico associado aos resultados. Os domínios relevantes considerados foram os seguintes: contextual, organizacional, gestão, interpessoal, pessoal e os resultados.

A consideração de um domínio de competências autónomo, associado aos resultados, está suportada na constatação ao nível da literatura, de que a eficácia das estruturas de competências de liderança e gestão passa, necessariamente, pela sua ligação estreita aos resultados (Barner, 2000) e, da importância que assumem a *motivação para o êxito e para o poder social*, enquanto características diferenciadoras dos líderes eficazes dos não eficazes, consubstanciada na capacidade de resposta a diferentes situações e contextos, próprios da natureza pública da administração, em que a conduta ética dos dirigentes (Yukl, 2002), deve ser claramente evidenciada e valorizada.

As competências associadas a cada um dos domínios são indicadas em seguida.

Domínio contextual – Os dirigentes do sector público, devem não só conhecer o contexto mais amplo em que trabalham e que tem impacto sobre a sua própria actividade em particular e a organização do país em geral, como devem procurar desenvolver uma apurada sensibilidade à evolução das alterações que se verificam nesse mesmo contexto.

Domínio organizacional – Diz respeito ao conhecimento organizacional interno e à compreensão e percepção da dinâmica organizacional. O dirigente da administração

⁹⁵ Canadian Centre for Management Development – Centre Canadien de Gestion.

pública deve procurar compreender e enquadrar a natureza única e complexa das organizações públicas.

Domínio da gestão – Tal como qualquer dirigente de outra qualquer organização, o dirigente da administração pública, deve possuir e desenvolver habilidades e conhecimentos que lhes permita dirigir com eficácia os variados processos de gestão.

Domínio interpessoal – Dado que a função de dirigir assenta numa variedade de relações com as mais variadas pessoas (colaboradores, governantes, fornecedores, cidadãos/clientes, parceiros, etc.), o desenvolvimento das habilidades interpessoais constitui um aspecto claramente diferenciador, que assume maior acuidade no caso dos dirigentes da administração pública, pois a sua actuação, é constantemente alvo dos mais variados julgamentos. O desenvolvimento de uma identidade e de um significado na mente dos seus seguidores, apela igualmente a capacidades e habilidades de relacionamento interpessoal. De acordo com Elkins e Keller (2003) o nível elevado de trocas com os membros de um projecto, aumenta substancialmente a probabilidade de sucesso e eficácia desse projecto e da organização no seu todo.

Domínio pessoal – A capacidade de auto conhecimento, o desenvolvimento de uma inteligência e maturidade profissionais, concorrem para uma melhor compreensão do seu papel enquanto dirigentes.

Domínios dos resultados – Um dirigente eficaz deve procurar monitorar e avaliar constantemente o resultado da sua actividade e da sua organização, nomeadamente no que respeita à prossecução dos objectivos e das metas previamente definidas. Tendo em conta a natureza da administração pública, esta avaliação dos resultados, deve ter em conta, os resultados obtidos no que respeita à satisfação dos cidadãos/clientes, das pessoas que colaboram com a organização e à satisfação dos objectivos associados à sua missão e actividade principal, mas também às necessidades da comunidade em que estão inseridas.

Dos seis domínios de competências considerados, quatro (contextual, organizacional, interpessoal e pessoal) dizem respeito a competências de liderança e um, o domínio de gestão, a competências de gestão. Quanto ao domínio dos resultados, este divide-se em itens que podem ser preferencialmente associados a competências de lideranças e outros, a competências de gestão. No primeiro grupo, ligadas a

competências de liderança, consideramos as características ligadas à avaliação do impacto organizacional na cidadania e na sociedade, no segundo grupo considerámos as características que permitem medir os resultados da actividade de gestão directa, nomeadamente ao nível da eficiência do uso dos recursos e da eficácia na obtenção dos resultados e objectivos organizacionais.

IX. 4 A ferramenta conceptual

Conhecer o padrão de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública e, avaliar as implicações destas competências sobre os resultados das organizações que constituem a administração pública, constituem objectivos da presente investigação.

Procuramos responder a este objectivo, com base num modelo de competências explicativo das características ou atributos de liderança e de gestão, que procura combinar os aspectos específicos da estrutura das organizações públicas portuguesas, com o contributo das mais expressivas abordagens teóricas da liderança e do papel dos dirigentes nas organizações modernas e, com referência aos modelos desenvolvidos e validados noutros contextos de administração pública, nomeadamente ao nível do *SCS* (UK), *OPM* (USA), *PSC-CFP* (Canadá), *APS* (Austrália) e *NZPS* (Nova Zelândia)⁹⁶.

As competências enquanto representação de um conjunto de comportamentos tipo, passíveis de serem observados, são suportadas por habilidades e conhecimentos específicos e, atributos pessoais, necessários a um desempenho eficaz das funções de dirigente.

Habilidades e conhecimentos, são visíveis e estão relativamente expostos nas pessoas e são razoavelmente fáceis de observar. Outras características tais como: auto conceito, traços e motivação, são mais difíceis e profundas e estão associadas às características de personalidade pessoal.

As características ou atributos investigadas no estudo, permitem identificar a tipologia dos sistemas de liderança e gestão adoptada pelas organizações da

⁹⁶ SCS - Senior Civil Service; OPM - Office Personnel Management; PSC-CFP - Public Service Commission of Canada – Commission de la fonction publique du Canada; APS - Australian Public Service; e, NZPS - New Zealand Public Service.

administração pública portuguesa, bem como avaliar a importância que lhes é atribuída como forma de enquadrar futuros processos de redesenho do recrutamento e desenvolvimento, dos futuros e actuais dirigentes da administração pública portuguesa.

Este modelo, embora não deva ser entendido, como um modelo “ideal” das características ou atributos de liderança e gestão dos dirigentes da administração pública, poderá ser considerado como um referencial, porquanto, tendo como boa a premissa de que existe uma clara ligação entre as competências no domínio da liderança e gestão com o desempenho organizacional⁹⁷, ainda que este, não dependa apenas do factor liderança e gestão, é razoável que o modelo, construído com base nas competências e atributos evidenciados ao nível da revisão da literatura e, reconhecidos como importantes, em países com administrações públicas mais eficazes, possa constituir-se como o modelo dos atributos de liderança e gestão, que permita desempenhos mais elevados e uma administração pública mais eficaz.

Modelo analítico:

Desempenho → *f* (*competências e contexto*)

Competências = *f*(*Características de liderança e de gestão*)

Liderança e Gestão = *f*(*PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, ORE, CN*)

Contexto = *f*(*factores demográficos e organizacionais*)

Este modelo permite, identificar o padrão de competências no domínio da liderança e gestão, mais ajustado aos objectivos organizacionais da administração pública portuguesa, numa perspectiva de melhoria do desempenho e da eficácia.

O modelo estabelece uma relação causal entre as competências no domínio da liderança e gestão com o desempenho da organização, donde qualquer reforço de um dos atributos que contribuem para a definição das competências, assume-se que actuará igualmente sobre o desempenho.

⁹⁷ Ver entre outros: (Montgomery, 2003), (Ingraham, 2001), (Shim et al., 2001), (Grote, 2000), (Price WaterhouseCoopers, 2000), (Brosnahan, 1999), (Zussman and Jabes, 1989) e (Beth, 1998).

A liderança e gestão, são caracterizadas por um conjunto de características e atributos, que no presente estudo, estão agrupadas 8 grandes grupos de atributos ou capacidades, de forma a facilitar, a tarefa de identificar as características do sistema de liderança e gestão dos dirigentes da administração pública e, testar as hipóteses definidas de acordo com os objectivos do estudo. Cada um deste grupo de atributos, constitui uma variável composta e resulta da medida de um conjunto específico de itens incluídos no inquérito/questionário.

O modo como as características de liderança e de gestão de um líder contribuem para o desempenho é, contingente do contexto e da situação específica em que a actividade é exercida, daí que o nosso modelo inclui um conjunto de variáveis associadas ao contexto, definidas no presente estudo com base em 12 variáveis que pela sua natureza foram agrupadas em dois grupos de variáveis que são: (i) Características demográficas, e, (ii) características organizacionais e dos subordinados. As variáveis contextuais constituem um domínio importante dado que permitem potenciar ou limitar os efeitos da liderança.

As características dos subordinados, da tarefa ou da própria organização, são importantes moderadores da eficácia da liderança (Villa *et al.*, 2003). Da actuação do líder sobre as características moderadoras ou substitutas, podem no entanto, resultar aumentos substanciais do desempenho dos grupos e da própria organização (Yukl, 2002:221).

O contexto ambiental, o nível hierárquico e o género masculino ou feminino (Antonakis *et al.*, 2003; Bass *et al.*, 2003) são igualmente referenciadas na literatura como influenciando de per si a eficácia da liderança. De acordo com Pawar e Eastman (1997), as organizações que são caracterizadas por estruturas e modelos de governação burocrática podem mesmo restringir a receptividade à liderança visionária e carismática.

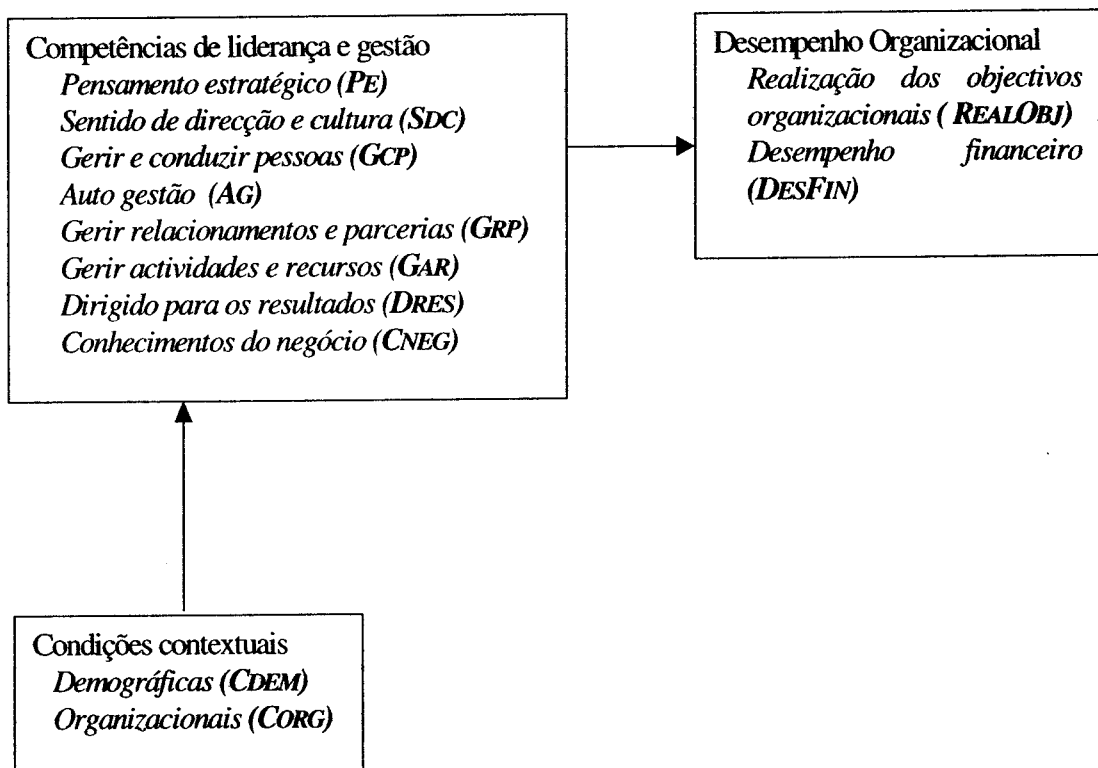
Como anteriormente foi referido no início da presente secção, a selecção dos critérios que compõem o modelo de competências de liderança e gestão teve em conta:

1. A revisão da literatura.
2. O estudo de casos comparados noutras administrações públicas de países da OCDE.

3. A preocupação de adequar a investigação às características das organizações da administração pública portuguesa

A Figura IX. 2 apresenta o modelo de investigação e representa a forma como se relacionam as variáveis a serem medidas na investigação: as competências no domínio da liderança e gestão, as condições contextuais e o desempenho organizacional.

Figura IX. 2 – Diagrama do modelo de pesquisa



IX. 5 Os atributos do modelo

IX. 5.1 As competências no domínio da liderança e gestão

Os comportamentos evidenciados, que estão na base das competências dos dirigentes da administração pública portuguesa, são constituídos, no presente estudo por, 70 itens, que para efeitos do inquérito – questionário⁹⁸, foram agrupados, em termos de comportamentos evidenciados, nos domínios anteriormente referidos⁹⁹. Os comportamentos são suportados por habilidades, conhecimentos específicos e atributos pessoais, pelo que os itens que constituem o inquérito, suportam as variáveis «componentes»¹⁰⁰ e de acordo com a ponderação efectuada sobre as abordagens teóricas de liderança e gestão e, sobre as estruturas de competências, com especial incidência nos modelos desenvolvidos noutros contextos de administração pública, como referimos na secção anterior, foram agrupados em 8 grandes conjuntos de atributos ou características que constituem as variáveis base explicativas das competências de liderança e gestão, designadas no nosso modelo como «variáveis latentes»¹⁰¹.

As variáveis latentes consideradas foram:

1. *Pensamento estratégico (PE)*,
2. *Sentido de direcção e cultura (SDC)*,
3. *Gerir e conduzir pessoas (GCP)*,
4. *Autogestão (AG)*,
5. *Gerir relacionamentos e parcerias (GRP)*,
6. *Gerir actividades e recursos (GAR)*,
7. *Dirigido para os resultados (DRES) e,*

⁹⁸ Secção C – *Características e Aptidões*, do questionário que se junta em anexo.

⁹⁹ Domínios: Contextual, Organizacional, Gestão, Interpessoal, Pessoal e Resultados.

¹⁰⁰ De acordo com Hill e Hill (2000:137), «variáveis componentes» são partes «que compõem uma variável latente». As variáveis componentes «podem ser medidas a partir de perguntas de um questionário».

8. *Conhecimentos do negócio (CNEG).*

Considerando o modelo conceptual de Katz (1974) e os contributos de Kotter (1998) e Robbins (2001), o grupo de atributos e características designado por *Pensamento estratégico (PE)* inclui-se nas habilidades conceptuais, os grupos ii) *Sentido de direcção e cultura (SDC)*, (iii) *Gerir e conduzir pessoas (GCP)*, (iv) *Autogestão (AG)* e, (v) *Gerir relacionamentos e parcerias (GRP)*, incluem-se nas habilidades pessoais, os grupos (vi) *Gerir actividades e recursos (GAR)* e (vii) *Dirigido para os resultados (DRES)*, incluem-se nas habilidades técnicas e o grupo (viii) *Conhecimentos do negócio (CNEG)*, inclui-se nas habilidades acerca do conhecimento do negócio e consubstanciam-se nas chamadas competências especializadas, críticas, para a área ou departamento em que as pessoas estão inseridas.

Cada um destes grupos constitui uma variável latente, constituída por um conjunto de itens medidos com base numa escala de avaliação, explicativa das competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública, cuja desagregação e critérios¹⁰², indicamos em seguida.

i) *Pensamento Estratégico (PE)*

Respeita à capacidade de pensar o futuro, procurando e aceitando desafios e oportunidades, desenvolver e comunicar uma direcção clara, inspiradora e relevante para o departamento.

Critérios:

1. Capacidade de se concentrarem na estratégia. (C.I.1)
2. Capacidade para aproveitarem a informação e as oportunidades. (C.I.2)
3. Capacidade para desenvolverem relações internas e externas. (C.I.3)

¹⁰¹ De acordo com Hill e Hill (2000:135), o termo «variável latente» representa «uma variável que não pode ser observada nem medida directamente mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis (possíveis de serem observadas ou medidas) que medem qualquer coisa em comum».

¹⁰² Estes critérios coincidem com os itens do questionário (ponto X. 4. da presente dissertação). À frente de cada critério é indicado, entre parênteses, a secção, o domínio e o número de ordem do item.

4. Capacidade para dirigirem e implementar a mudança e, negociar com a incerteza. (C.I.6)
5. São sensíveis às políticas e prioridades organizacionais. (C.II.7)
6. São empreendedores, encontram modos novos de olhar os assuntos. (C.II.8)
7. Consideram o potencial e o impacto da tecnologia. (C.II.10)
8. Estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais. (C.II.14)
9. Desenvolvem e influenciam o poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público. (C.II.15)

ii) Sentido de direcção e cultura (SDC)

Respeita à capacidade de compreender as convenções, a estrutura, funções e objectivos do governo, do ambiente cultural, económico e social mais amplo em que opera e, posicionar o departamento em conformidade.

Critérios:

1. Capacidade para valorizarem as diferenças individuais e a diversidade. (C.I.5)
2. Capacidade para formularem uma visão integradora dos valores e cultura do serviço público. (C.I.7)
3. Valorizam o comportamento ético da sua organização. (C.I.8)
4. Valorizam o envolvimento da comunidade, onde a sua organização está inserida, através de apoios a actividades locais e sociais. (C.I.9)
5. Valorizam e adoptam princípios de desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão. (C.I.10)
6. Estabelecem padrões de comportamento que promovem a diversidade. (C.II.3)

7. Encorajam a experimentação e modos inovadores de funcionamento. (C.II.6)
8. Promovem o sentido de responsabilidade organizacional. (C.II.13)
9. Louvam realizações e celebram sucessos. (C.IV.6)
10. Tomam decisões difíceis e assumem riscos ponderados. (C.V.4)
11. Assumem a responsabilidade pessoal por fazer o progresso em condições de igualdade e diversidade. (C.I.7)

iii) Gerir e conduzir pessoas (GCP)

Respeita à maximização da qualidade e das contribuições do staff para a realização das metas e objectivos organizacionais, agora e no futuro.

Critérios:

1. Dão conselhos objectivos baseados em evidências e análises claras. (C.II.11)
2. Procuram desenvolver, nos seus colaboradores, capacidade de adaptação e flexibilidade. (C.II.12)
3. Realizam projectos em equipa. (C.III.10)
4. Adaptam o estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações. (C.IV.1)
5. Identificam e evidenciam talentos, especialmente entre grupos sub representados. (C.IV.2)
6. Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas. (C.IV.5)
7. Dão e esperam frequentes re alimentações construtivas. (C.IV.7)
8. Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão. (C.IV.9)
9. Preocupam-se com a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização. (C.IV.10)

iv) Autogestão (AG)

Respeita ao desenvolvimento de elevados padrões de comportamento pessoal, profissional e institucional que ajudam a assegurar um serviço público imparcial e incorrupto.

Critérios:

1. Sabem com clareza o que precisa de ser alcançado. *(C.II.1)*
2. Dão importância a assuntos chave e a princípios. *(C.II.9)*
3. Demonstram ética, profissionalismo e integridade no serviço público. *(C.V.1)*
4. Flexíveis e determinados. *(C.V.2)*
5. Assumem a responsabilidade pelas próprias decisões. *(C.V.5)*
6. Implementam decisões da organização com energia e compromisso. *(C.V.7)*
7. Demonstram auto confiança e compromisso com o desenvolvimento pessoal. *(C.V.9)*
8. Evidenciam capacidade de julgar com inteligência e bom senso. *(C.V.10)*

v) Gerir Relacionamentos e Parcerias (GRP)

Respeita ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos de funcionamento positivos com as pessoas, a todos os níveis, quer no sector público, quer no sector privado, com os grupos de interesses da comunidade e com as comunidades nacionais ou internacionais.

Critérios:

1. Capacidade para facilitarem a cooperação e as parcerias. *(C.I.4)*
2. Partilham prontamente ideias e informações com os outros. *(C.II.5)*

3. Trabalham transversalmente e desenvolvem um clima de cooperação mais do que competição. *(C.III.11)*
4. Escutam e levam em consideração visões diversas. *(C.IV.3)*
5. Negoceiam com persuasão. *(C.IV.4)*
6. São visíveis e acessíveis a todos. *(C.IV.8)*
7. Dizem o que as pessoas podem não querer ouvir. *(C.V.3)*

vi) Gerir actividades e recursos (GAR)

Respeita à compreensão e aplicação sadia das práticas de gestão mais eficazes para atingir as metas e objectivos .

Critérios:

1. Colocam com clareza os objectivos quer de curto, quer de longo prazo. *(C.II.2)*
2. Combinam de forma clara responsabilidades e objectivos na obtenção de resultados. *(C.II.4)*
3. Organizam o trabalho para conseguir os resultados em tempo, dentro do orçamento e dos padrões de qualidade. *(C.III.1)*
4. São rigorosos a monitorar e a rever o progresso e o desempenho. *(C.III.2)*
5. Buscam continuamente a melhoria do desempenho. *(C.III.3)*
6. Fazem o melhor uso de talentos diversos, tecnologia e recursos para conseguir resultados. *(C.III.4)*
7. Criam planos práticos e realizáveis. *(C.III.5)*
8. Promovem a simplificação administrativa e a utilização de linguagem simples. *(C.III.12)*
9. São orientados para a acção. *(C.V.8)*

vii) Dirigido para os resultados (DRES)

Respeita ao compromisso pessoal com a excelência e com o envolvimento na obtenção das metas e objectivos organizacionais e, à capacidade de monitorar e avaliar, de forma consistente e sustentada, o impacto da sua organização, de acordo com os objectivos e especificidade da administração pública.

As competências dirigidas para os resultados, a que chamamos variáveis resultados, são definidas com base nos critérios nucleares do modelo da CAF (*Common Assessment Framework*).

Os critérios constantes no questionário são:

1. Evidenciam preocupação, em avaliar o nível de satisfação global dos cidadãos/clientes, acerca do desempenho da organização. (C.VI.1)
2. Mostram preocupação e são sensíveis com os horários de funcionamento, tempo de espera e, facilidades de acesso aos serviços, por parte dos cidadãos/clientes. (C.VI.2)
3. Promovem a valorização e a realização de compromissos assumidos com os cidadãos/clientes, nomeadamente através de padrões de qualidade, cartas de qualidade ou cartas de cidadania. (C.VI.3)
4. Preocupam-se com a forma como a sua organização lida com os problemas das pessoas envolvidas na organização. (C.VI.4)
5. Procuram avaliar o conhecimento, que as pessoas envolvidas na organização, possuem dos objectivos da mesma. (C.VI.5)
6. Procuram avaliar o nível de satisfação dos funcionários, em resultado do seu envolvimento nos processos de tomada de decisão. (C.VI.6)
7. Procuram perceber e avaliar o impacto económico e social da sua organização junto da comunidade. (C.VI.7)
8. Procuram avaliar o grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo. (C.VI.8)
9. Valorizam e promovem acções, para reduzir o incómodo e os danos que as actividades da organização possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos. (C.VI.9)

10. Mostram preocupação em atingir os objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços) e de impacto na sociedade. (C.VI.10)
11. Mostram preocupação e valorizam elevados níveis de execução orçamental e de realização dos objectivos financeiros. (C.VI.11)

viii) *Conhecimento do negócio* (CNEG)

O grau em que existe um conhecimento do *negócio*, definido com base no conhecimento do funcionamento do aparelho governamental, da própria função pública, da sua própria organização e dos aspectos críticos da sua área de intervenção.

Critérios:

1. Conhecem o funcionamento das instituições comunitárias e internacionais, com respeito à sua área de intervenção. (C.III.6)
2. Conhecem o funcionamento do aparelho governamental. (C.III.7)
3. Conhecem a função pública em geral. (C.III.8)
4. Conhecem a sua própria organização. (C.III.9)
5. Conhecem as variáveis críticas da sua área de actividade. (C.III.13)
6. Identificam e conhecem os seus interlocutores privilegiados, quer internos, quer externos à administração pública. (C.III.14)

IX. 5.2 Condições contextuais

As condições contextuais são definidas com base em dois tipos de variáveis explicativas¹⁰³: (i) *Demográficas*, e, (ii) *Organizacionais*, assinaladas na literatura pela

¹⁰³ Também designadas por variáveis componentes, porque em conjunto com outras participam na definição de uma variável latente (Hill e Hill, 2000:137).

influência que exercem no modelo de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes.

As variáveis contextuais consideradas no estudo, resultam da análise do contexto e das situações específicas em que os dirigentes da administração pública exercem a sua actividade e que, dessa forma, podem afectar as competências de liderança e de gestão evidenciadas.

As variáveis contextuais do tipo demográfico consideradas são: (i) *Categoria de origem* definida pela categoria ocupada antes de ser investido nas funções actuais, diferenciando o sector de actividade; (ii) *Antiguidade na administração pública*, definida pelo número de anos de antiguidade na administração pública; (iii) *Antiguidade no cargo* definida pelo número de anos de antiguidade na função actual; (iv) *Área de Formação* definida pela área de formação em que foram obtidos os estudos superiores; (v) *Idade*, representada pelo escalão etário; e, (vi) *Sexo*, representada pela distinção entre masculino e feminino.

As variáveis contextuais do tipo organizacional consideradas são: (i) *Área funcional*, baseia-se no ministério em que o dirigente estava afecto, no momento da realização do estudo; (ii) *Nível hierárquico*, definida pelo posicionamento hierárquico do cargo ocupado pelo dirigente; (iii) *Gestão pela qualidade*, está relacionada com a existência de certificados ou de prémios de qualidade no âmbito do Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio; (iv) *Desenvolvimento da liderança*, neste estudo definida em função da existência ou não de um plano de desenvolvimento da liderança para a organização; (v) *Características organizacionais*; e, (vi) *Características dos subordinados*.

As *Características organizacionais* podem impedir o líder de actuar de determinada maneira ou anulam ou diminuem os efeitos das suas acções, constituindo verdadeiros factores neutralizadores, que neste estudo constituem uma variável definida em função de:

1. *Poder da posição* (grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, actos disciplinares, promoções aumento de salário¹⁰⁴)

¹⁰⁴ Consulte-se entre outros Robbins (2002:223).

2. *Inflexibilidade* (existência de regras e procedimentos rígidos)
3. Dispersão dos locais de trabalho dos subordinados

As variáveis contextuais, associadas com as *Características dos subordinados*, constituem um conjunto de factores substitutos, que podem fazer com que o comportamento do líder seja desnecessário ou redundante, que no estudo estão associadas à:

1. Capacidade e maturidade e profissional evidenciada;
2. Formação e treino adequados às exigências organizacionais;
3. Prática de trabalho em equipa;
4. Coesão do grupo de trabalho (nível de entreajuda e de solidariedade pessoal e grupal evidenciado pelo conjunto de subordinados); e,
5. Nível de formalização - Respeita à existência e utilização, por parte da organização, de instrumentos formais de gestão nas diversas áreas funcionais.¹⁰⁵

IX. 5.3 Variáveis de desempenho organizacional

Em Portugal, não são ainda frequentes, os instrumentos de medida que de forma clara e objectiva possam medir e quantificar o nível de desempenho das organizações ou instituições públicas. Mesmo ao nível do Balanço Social constatámos que apesar de a maior parte dos serviços públicos estar obrigada à sua realização, não existe contudo agregação dos dados obtidos ao nível da DGAP, nem mesmo ao nível de cada ministério, sendo mesmo pouco frequentes as situações em que a agregação existe ao nível de organismos do primeiro grau (Direcções Gerais ou equivalentes).

Face a esta dificuldade, em obter informação objectiva que suportasse um conjunto de variáveis métricas para medir o desempenho das organizações, aplicável à

¹⁰⁵ Sobre este assunto, consulte-se entre outros Moura (2000:81 e seg.).

totalidade da administração pública, optámos por incluir no nosso inquérito¹⁰⁶, um conjunto de questões, com o objectivo de conhecer, a avaliação que os próprios dirigentes fazem, acerca do cumprimento dos objectivos, quer no que respeita à missão ou actividade principal, quer quanto a objectivos específicos e à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses na organização.

Para além de outros contributos teóricos, para a elaboração destas variáveis de desempenho foi tida em conta a Estrutura Comum de Avaliação CAF (*Common Assessment Framework*)¹⁰⁷, nomeadamente no que respeita aos critérios dos resultados de desempenho chave.

Foram definidos dois grupos de questões para avaliar o desempenho organizacional. O primeiro designado por *Realização dos objectivos organizacionais*, tem como objectivo, medir o grau de cumprimento dos objectivos globais, é constituído por 7 itens do questionário e, o segundo, designado por *Desempenho financeiro*, tem como objectivo, medir o desempenho associado aos aspectos financeiros e orçamentais, é constituído por 4 itens do questionário.

A cada grupo de itens foi associada uma variável explicativa do desempenho das organizações cuja desagregação e critérios indicamos de seguida:

i) Realização dos objectivos organizacionais (RealObj)

Critérios:

1. Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços). (D.I.1)
2. Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de impacto na sociedade. (D.I.2)
3. Qual o grau de melhoria da qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos pela sua organização. (D.I.3)

¹⁰⁶ Veja-se ponto X. 4. desta dissertação.

¹⁰⁷ Veja-se ponto V.6.3.3.4 desta dissertação.



4. Como avalia a eficácia da sua organização (atingir os objectivos com uso eficiente dos seus recursos). (D.I.4)
5. Como avalia a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas. (D.I.5)
6. Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno. (D.I.6)
7. Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do trabalho em rede e comunicação interna e externa. (D.I.7)

ii) Desempenho Financeiro (DESFIN)

Critérios:

1. Qual o grau de execução orçamental da sua organização. (D.II.1)
2. Qual o grau de realização dos objectivos financeiros. (D.II.2)
3. Qual a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas. (D.II.3)
4. Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita. (D.II.4)

IX. 6 Conclusão

Neste capítulo descrevemos os objectivos, as hipóteses gerais e operacionais subjacentes à presente investigação e, procurámos caracterizar o contexto da questão alvo de estudo, bem como, o modelo para suportar a nossa investigação.

As hipóteses formuladas, derivam da hipótese geral, de que os resultados alcançados pelas organizações, estão relacionados com as competências detidas pelos

seus dirigentes e, que estes, desempenham um papel fundamental no modo como o estado concretiza os seus objectivos e metas organizacionais.

Neste capítulo, foram igualmente explicitadas as competências no domínio da liderança e gestão, bem como o seu enquadramento nos domínios relevantes que suportam a estrutura do inquérito - questionário desenvolvido.

Por último, procurámos definir a ferramenta conceptual, que permite testar as hipóteses. Esta ferramenta, assenta num modelo que estabelece uma relação causal entre as competências no domínio da liderança e gestão com o desempenho da organização, no qual as condições de contexto exercem uma acção moderadora.

Procedemos também à caracterização dos atributos que compõem as variáveis explicativas do modelo definido para estudar as hipóteses formuladas.

X CAPÍTULO - O MÉTODO DE PESQUISA

X.1 Introdução

Este capítulo descreve o processo de definição do universo e da selecção da amostra dos casos participantes no estudo, as razões da escolha e respectivos critérios; descreve a elaboração e as características do inquérito questionário «*Modelos de Competências no Domínio da Liderança e Gestão*», que serviu de suporte à recolha de informações sobre as competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa e do desempenho dessas organizações. Referem-se as escalas de medida associadas às variáveis de investigação e as técnicas estatísticas utilizadas no processo global de análise.

X.2 Definição do universo

A população alvo ou universo da presente investigação é constituída pela totalidade dos dirigentes da administração directa do Estado Português com excepção das Forças Armadas, forças militarizadas e dos serviços do Sistema de Informações da República Portuguesa¹⁰⁸.

De acordo com os dados disponibilizados pela Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), este universo era em 31.12.2003 de cerca de 5057 efectivos. O quadro X. 1 – Dirigentes da Administração Central Directa, apresenta este universo por ministérios e por cargos ocupados.

Quadro X. 1 – Dirigentes da Administração Central Directa

CARGOS DE DIRIGENTES PÚBLICOS					
ADMINISTRAÇÃO DIRECTA					
TIPO DE CARGO					
MINISTÉRIOS (a)	Dir. Geral ou Equiparado	Subdirector Geral ou Equiparado	Director Serviços ou Equiparado	Chefe de Divisão ou Equiparado	Total
Presidência da República	1	0	2	3	6
Assembleia da República	1	2	4	11	18
Provedoria da Justiça	1	0	1	2	4
Presidência do Cons. Ministros	15	16	41	103	175
MADRP- Agricultura	21	43	155	385	604
MAI - Administração Interna	17	18	72	139	246
MC – Cultura	22	33	77	79	211
MCOTA - Território e Ambiente	22	37	125	175	359
MCES- Ciência e Ensino Superior (b)	17	79	175	97	368
MDN – Defesa Nacional	10	11	24	50	95
ME – Economia	16	22	112	185	335
MED – Educação	21	34	55	55	165
MF – Finanças	20	95	339	362	816
MJ – Justiça	12	44	89	97	242
MNE - Negócios Estrangeiros	15	12	44	87	158
MSST – Segurança Social e Trabalho	24	29	287	229	569
MOPTH – Obras Púb Transp e Habitação	16	17	129	189	351
MS - Ministério da Saúde	20	50	148	117	335
TOTAL	271	542	1879	2365	5057

Fonte: Construído com base na DGAP (2004)

1. Com base na estrutura do XV Governo constitucional.
2. Não inclui os serviços e fundos autónomos, com excepção do Estádio Universitário e a Fundação para a Ciência e Tecnologia.

O presente estudo não abarca os dirigentes dos institutos públicos e outros organismos da administração não directa do Estado, nomeadamente aqueles que detém o estatuto de gestor e todos aqueles que embora exerçam funções de enquadramento ao

¹⁰⁸ De acordo com o artigo 2º da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro.

nível da administração directa do Estado Português, não se enquadram na definição de dirigente conforme estipula a Lei 2/2004 de 15 de Janeiro.

Tendo presente a qualificação consignada no n.º2 do artigo 2º da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, que agrega os diferentes tipos de cargos em dois tipos: os cargos de direcção superior e os cargos de direcção intermédia, o efectivo de cargos de direcção providos em 31.12.2003 pode ser resumido conforme se apresenta no Quadro X.2. – Dirigentes por nível de cargos.

Quadro X. 2 – Dirigentes por nível de cargos

Dirigentes	Efectivos
Superiores	813
Intermédios	4244
Total	5057

Fonte: Construída com base em DGAP (2004)

X. 3 A definição de uma amostra representativa

A dimensão do universo, os meios necessários e a própria complexidade do presente estudo, levou-nos a optar pela definição de uma amostra do universo que seja representativa desse mesmo universo, de forma a que a análise dos dados nos permita retirar conclusões extrapoláveis para a totalidade da população alvo.

A amostra será representativa, do universo alvo de estudo, desde que as características desse universo estejam representados na amostra seleccionada.

Como forma de garantir a representatividade do universo, a selecção da amostra será feita com base no método de amostragem casual, que nos permite avaliar e demonstrar a representatividade da própria amostra e estimar o grau de confiança com que as conclusões da amostram se aplicam ao universo em estudo.

O presente estudo é constituído por um universo grande, em que é possível identificar algum factores situacionais, que de acordo com a revisão da literatura

realizada, influenciam a natureza das competências de liderança e de gestão dos dirigentes.

A natureza funcional, o nível hierárquico da função, constituem dois factores situacionais com influência no nível das competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes.

A variável situacional de natureza funcional é identificada pelos diferentes ministérios¹⁰⁹, serviços da Presidência da República, Assembleia da República, Provedoria da justiça e Presidência do Conselho de Ministros, num total de 18 estratos, já que para além da sua natureza de organismo de uma mesma instituição de administração, cada uma dessas áreas da administração, relaciona-se e lida com problemas específicos, associados à natureza do seu próprio ambiente externo em que exerce a sua actividade.

O nível hierárquico da função, é constituído pelos tipos de cargo desempenhado pelos dirigentes da administração pública portuguesa. De acordo com a Lei 2/2004 de 15 de Janeiro, foram considerados os seguintes dois estratos:

1. Cargos de direcção superior (Directores Gerais e Subdirectores Gerais ou cargos equiparados;
2. Cargos de direcção intermédia (Directores de Serviço e de Departamento ou cargo equiparado e Chefe de Divisão ou cargo equiparado)

Numa primeira abordagem, procurámos constituir uma amostra representativa do universo, com recurso ao método de amostragem estratificada, quer ao nível da natureza dos cargos de direcção, quer ao nível da origem funcional, neste estudo representada pelo ministério de afectação. As dificuldades encontradas, em resultado da inexistência de uma base de dados nominal dos dirigentes da administração pública portuguesa, levou ao abandono desta abordagem, que do ponto de vista teórico poderia permitir a constituição de uma amostra com elevada representatividade e aderência ao universo em estudo.

¹⁰⁹ Veja-se a orgânica do XVI Governo Constitucional.

Face às dificuldades referidas, optámos por constituir uma amostra, igualmente representativa do universo em estudo, tendo em conta a informação disponível. Em relação à intenção inicial, ficou prejudicada a possibilidade de uma possível extrapolação para o universo, da caracterização da amostra ao nível da natureza funcional (ministérios) e da própria formação de base, dado que a especificidade dos ministérios envolvidos aconselha a esta não extrapolação.

A amostra é constituída por um total de 520 dirigentes, divididos em dirigentes de nível superior e intermédios, conforme tabela 3, constituída com base nos seguintes critérios:

1. Foram considerados os titulares dos serviços e organismos centrais ou desconcentrados, da administração central directa do Estado, constantes do Roteiro da Administração Pública, com referência a 26 de Agosto de 2004, (SG/MFAP, 2004), complementado com a actualização do mesmo roteiro, desenvolvida pela DGAP em Outubro de 2004. Os titulares de órgãos de soberania ou de organismos com estatutos próprios não foram considerados. Em resultado deste procedimento constituiu-se um primeiro grupo amostral, composto por 395 dirigentes, sendo 280 de direcção superior e 115 de direcção intermédia.
2. Como forma de completar e melhorar a aderência da amostra resultante do processo seguido no ponto anterior, foram retirados pelo método aleatório simples, 10% dos dirigentes titulares de cargos de direcção intermédia, do Ministério das Finanças e Administração Pública e do Ministério da Agricultura Pescas e Florestas, num total, respectivamente de 71 e 54 dirigentes, o que perfaz mais 125 dirigentes que acrescentámos à amostra inicial.

Foram escolhidos o MFAP e o MAPF, dado que ambos publicam anuários¹¹⁰ que contém entre outras informações, a identificação da totalidade dos seus dirigentes por serviços, indicando o cargo e a morada profissional. Pesou igualmente na nossa escolha o facto de serem dois ministérios de grande componente técnica e peso institucional.

O Quadro X. 3. - Estrutura da amostra, apresenta o número de casos que compõem a amostra, considerando a metodologia referida para extrair os dirigentes a inquirir.

Quadro X. 3 - Estrutura da amostra

Ministérios (a)	Dirigentes		
	Superiores	Intermédios	Total
Min da Administração Interna [MAI]	10	24	34
Min Act Económicas Trab [MAET]	16		16
Min da Agricultura, Pesc Flor [MAPF]	27	54	81
Min Cid Adm Loc Hab Des Reg [MCALHDR]	12	3	15
Min Ciênc Inov Ens Superior [MCIES]	19		19
Min Finanças e da Adm Pública [MFAP]	28	71	99
Ministério da Cultura [MC]	28	4	32
Min Obras Públi Transp Com [MOPTC]	23		23
Min da Defesa Nacional As Mar [MDNAM]	6	1	7
Min Ambiente Orden Território [MAOT]	9		9
Ministério da Educação [ME]	19	3	22
Ministério do Turismo [MT]	3	1	4
Ministério da Justiça [MJ]	14		14
Min Negócios Estrang Com Port [MNECP]	12		12
Ministério da Saúde [MS]	16	18	34
Presidência do Conselho de Ministros [PCM]	17	42	59
Min da Segurança Social, Fam Cria [MSSFC]	16	23	39
Outros (P Rep, Ass Rep e Prov. Just.)	1		1
Total	276	244	520

a) Com base na estrutura do XVI Governo constitucional.

A amostra é constituída por 53% de dirigentes que ocupam cargos de direcção superior e por 47% de dirigentes que ocupam cargos de direcção intermédia

Atendendo à sua reduzida dimensão e características, os serviços da Presidência da República, da Assembleia da República e da Provedoria da Justiça, foram considerados, para efeitos da determinação da amostra, como uma única área funcional.

O Quadro X. 4. – Comparação da amostra com o universo, permite comparar a amostra com o efectivo real.

¹¹⁰ Ministério das Finanças (2004) e Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas (2004).

Quadro X. 4 – Comparação da amostra com o universo

Ministérios (a)	Dirigentes								
	Amostra			Efectivo Real			% amostra s/ Efectivo Real		
	Super	Inter	Total	Super	Inter	Total	Super	Inter	Total
Min da Administração Interna [MAI]	10	24	34	35	211	246	28,6	11,4	13,8
Min Act Económicas Trab [MAET]	16		16	32	266	298	50,0	0,0	5,4
Min da Agricultura, Pesc Flor [MAPF]	27	54	81	64	540	604	42,2	10,0	13,4
Min Cid Adm Loc Hab Des Reg [MCALHDR]	12	3	15	41	218	259	29,3	1,4	5,8
Min Cênc Inov Ens Superior [MCIES]	19		19	96	272	368	19,8	0,0	5,2
Min Finanças e da Adm Pública [MFAP]	28	71	99	115	701	816	24,3	10,1	12,1
Ministério da Cultura [MC]	28	4	32	55	156	211	50,9	2,6	15,2
Min Obras Públi Transp Com [MOPTC]	23		23	33	318	351	69,7	0,0	6,6
Min da Defesa Nacional As Mar [MDNAM]	6	1	7	21	74	95	28,6	1,4	7,4
Min Ambiente Orden Território [MAOT]	9		9	18	82	100	50,0	0,0	9,0
Ministério da Educação [ME]	19	3	22	55	110	165	34,5	2,7	13,3
Ministério do Turismo [MT]	3	1	4	6	31	37	50,0	3,2	10,8
Ministério da Justiça [MJ]	14		14	56	186	242	25,0	0,0	5,8
Min Negócios Estrang Com Port [MNECP]	12		12	27	131	158	44,4	0,0	7,6
Ministério da Saúde [MS]	16	18	34	70	265	335	22,9	6,8	10,1
Presidência do Conselho de Ministros [PCM]	17	42	59	31	144	175	54,8	29,2	33,7
Min da Segurança Social, Fam Cria [MSSFC]	16	23	39	53	516	569	30,2	4,5	6,9
Outros (P Rep, Ass Rep e Prov. Just.)	1		1	5	23	28	20,0	0,0	3,6
Total	276	244	520	813	4244	5057	33,9	5,7	10,3

a) Com base na estrutura do XVI Governo constitucional.

A amostra é constituída por 10,3% da totalidade dos dirigentes da administração central directa do Estado Português.

Por tipo de cargos exercidos, 33,9% dos dirigentes superiores serão alvo de inquérito contra 5,7% dos dirigentes intermédios. Pese embora esta diferença de pesos relativos, em resultado da disponibilidade de informação, parece-nos que no geral, a amostra é suficientemente representativa do universo dos dirigentes da administração central e directa do Estado português.

A partir dos documentos anteriormente referidos, (Roteiro da Administração Pública, Anuário 2003 do Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, Anuário 04 do Ministério da Agricultura Pescas e Florestas e Anuário 2004 do Ministério das Finanças), foi possível construir, uma base de dados nominal dos

dirigentes seleccionados para amostra, que incluía igualmente o cargo ocupado, o organismo ou serviço e a morada e contactos profissionais.

X. 4 Desenvolvimento do inquérito questionário

O método escolhido para recolher as informações necessárias, sobre as competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa, foi o de inquérito suportado num questionário, enviado a cada um dos elementos que constituem a amostra do universo alvo de estudo. Pensamos que desta forma e através da análise e tratamento das respostas, podemos testar adequadamente as hipóteses de investigação.

O questionário foi desenvolvido de acordo com a hipótese geral e as hipóteses operacionais formuladas, bem como a metodologia de análise de dados definida. Procurámos desta forma não apenas formular as perguntas a utilizar para medir as variáveis a elas associadas mas também, obter o tipo de resposta mais adequado, aplicar uma adequada escala de medida às respostas obtidas e recorrer a métodos correctos para analisar os dados¹¹¹.

A elaboração do inquérito questionário «MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO», teve em conta, a necessidade de recolher informações relacionadas com as características das competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa, bem como a revisão da literatura efectuada e a relevância das questões trabalhadas.

O questionário é composto por seis secções: (i) A - DADOS PESSOAIS; (ii) B – DADOS GERAIS; (iii) C - CARACTERÍSTICAS E APTIDÕES dos dirigentes da administração pública; (iv) D - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; (v) E - DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA; e, (vi) F – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS.

A secção A - DADOS PESSOAIS, é constituída por um conjunto de 9 questões sobre informações pessoais, onde pretendemos conhecer alguns dados gerais, referentes à pessoa que vai responder ao questionário, com o objectivo de caracterizar a amostra e de poder ser avaliado o nível de representatividade do universo em estudo.

A secção B – DADOS GERAIS, igualmente constituída por 9 questões agrupadas em três grupos, onde são solicitadas informações das variáveis contextuais, como forma de permitir análises diversificadas e de suportar o modelo de competências no domínio da liderança e gestão desenvolvido.

Na secção C - CARACTERÍSTICAS E APTIDÕES dos dirigentes da administração pública, constituída por 70 questões, pretendemos conhecer a opinião dos dirigentes inquiridos, sobre algumas capacidades e características dos dirigentes da Administração Pública, tal como são percebidas no contexto da sua experiência profissional e relacionamentos pessoais, com o objectivo de identificar as competências evidenciadas no domínio da liderança e gestão.

As 70 questões foram agrupadas em seis domínios relevantes da actuação dos dirigentes da administração pública, considerados no modelo de competências no domínio da liderança e gestão¹¹², e que são: (i) *Domínio contextual* – 10 questões, (ii) *Domínio organizacional* - 15 questões, (iii) *Domínio da gestão* – 14 questões, (iv) *Domínio interpessoal* – 10 questões, (v) *Domínio pessoal* – 10 questões e, (vi) *Domínio dos resultados* – 11 questões.

No domínio contextual, pretendemos avaliar as capacidades relacionadas com o contexto em que os dirigentes actuam. No domínio organizacional, pretendemos avaliar as capacidades relacionadas com o conhecimento organizacional interno e com a compreensão e percepção da dinâmica organizacional. No domínio da gestão, pretendemos avaliar as capacidades e conhecimentos que permitem dirigir com eficácia os variados processos de gestão. No domínio interpessoal, pretendemos avaliar as capacidades e habilidades de relacionamento interpessoal. No domínio pessoal, pretendemos avaliar a capacidade de auto conhecimento e de desenvolvimento da inteligência e maturidade profissionais. Por último, no domínio dos resultados, pretendemos avaliar a capacidade para monitorar e avaliar constantemente o resultado da sua actividade e da sua organização.

Na secção D - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL constituída por 11 questões, pretendemos conhecer a opinião dos dirigentes inquiridos acerca do grau de cumprimento por parte da sua organização, dos objectivos planeados, quer quanto à sua

¹¹¹ Sobre este assunto consulte-se (Hill e Hill, 2000, 84 e seg.).

¹¹² Cf. Secção 3 do Capítulo IX da presente dissertação.

missão ou actividade principal, quer quanto a objectivos específicos e, à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses na organização.

As questões inseridas nesta secção têm como objectivo medir e quantificar o desempenho das organizações da administração pública, pois como referimos na secção 5.3 do capítulo IX, não foi possível identificar um conjunto de variáveis métricas, aplicáveis à generalidade da administração pública, que suportasse uma avaliação e quantificação do desempenho das organizações da administração pública¹¹³.

As 11 questões que compõem esta secção estão agrupadas em dois domínios: *i) Realização dos objectivos organizacionais*, composto por 7 questões e associado à realização dos objectivos gerais da organização e, *ii) Desempenho financeiro*, num total de 4 questões, em que se pretende medir o grau de realização dos objectivos de natureza financeira e orçamental.

Na secção E - DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA, num total de 16 questões, pretende-se avaliar, de que forma é que o desenvolvimento das competências de liderança é valorizado nas organizações da administração pública. Esta secção foi estruturada, tendo como referência a metodologia seguida no estudo sobre o reforço e desenvolvimento da liderança, levado a cabo pela unidade de desempenho e inovação (*Performance and Innovation Unit*), no anexo H: *Audit Tool for public sector leadership development* (Cabinet Office, 2001).

As questões foram agrupadas em dois domínios, um associando o desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização, em que se pretende avaliar a integração do desenvolvimento da liderança com a estratégia organizacional e a valorização e apoio que é percebido ao desenvolvimento das competências em liderança. Um segundo domínio, associado às mudanças de comportamentos e ao impacto nos objectivos organizacionais, onde se pretende conhecer as medidas de avaliação das mudanças de comportamento e identificar a forma, como essa mudança é valorizada em termos do seu impacto nos objectivos organizacionais.

Por último na secção F – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS, é solicitado ao dirigente inquirido, que proceda a uma avaliação da importância relativa

¹¹³ Inicialmente procurámos constituir uma bateria de indicadores objectivos com base no Balanço Social. A inexistência de um balanço social agregado ao nível da totalidade da administração, ou mesmo ao nível de cada um dos ministérios ou mesmo ao nível das estruturas hierárquicas de 1º nível (Direcções Gerais ou equiparadas), impediu que se pudesse continuar por esta via.

que atribui a cada uma das oito competências indicadas, enquanto definidoras das capacidades de liderança e gestão conforme o modelo de competências no domínio da liderança e gestão definido no capítulo anterior¹¹⁴, quer em relação aos dirigentes superiores, quer em relação aos dirigentes intermédios.

As secções E e F não contribuem para o modelo principal de competências no domínio da liderança e gestão permitindo a avaliação de hipóteses operacionais específicas. A segunda questão da secção E constitui em simultâneo uma variável contextual do modelo de competências no domínio da liderança e gestão.

O inquérito é composto, na sua totalidade, por questões fechadas e na sua formulação foi adaptada, na generalidade, uma escala de avaliação¹¹⁵ numérica de 7 pontos.

As excepções referem-se às questões acerca dos dados pessoais, a uma questão dos dados gerais, em que para umas, foram solicitadas respostas qualitativas com base em opções escritas e alternativas, como é o caso, por exemplo da primeira questão em que se pretende identificar o cargo actual do respondente. Para outras questões destas secções, foram ainda solicitadas respostas quantitativas, escolhidas a partir de um conjunto de respostas alternativas, como por exemplo a questão sobre a antiguidade na administração pública, em que é solicitado ao respondente, que escolha um intervalo de antiguidade entre os que são apresentados¹¹⁶.

Optámos por este tipo de resposta, em alternativa a uma resposta quantitativa, escrita em números, pois estas informações serão usadas para caracterizar a amostra e a sua representatividade do universo e, as informações disponíveis sobre este, são igualmente apresentadas em termos de intervalos quantitativos e não em números exactos.

Entendemos que esta forma de recolha de informação está adequada aos objectivos e reforça a natureza confidencial do inquérito, que constitui um aspecto fundamental do sucesso da presente pesquisa.

¹¹⁴ Veja-se secção 4 do capítulo IX.

¹¹⁵ Cf. Hill e Hill (2000:111).

¹¹⁶ Neste caso em particular e sempre que isso foi possível, recorreu-se aos conceitos, intervalos ou definições constantes do balanço social para os organismos públicos aprovado pelo Dec Lei 190/96 de 9 de Outubro.

Na secção E existe igualmente uma questão de resposta alternativa e na secção F, foi solicitado aos inquiridores, que atribuíssem a cada uma das variáveis, um peso relativo, expresso num número entre 0 a 100, de forma que soma das atribuições fosse igual a 100.

A opção por perguntas fechadas está associada: *i)* à metodologia de tratamento estatístico definida, dado que no caso de as perguntas não serem fechadas, a análise estatística pretendida seria de difícil aplicação e, não seria possível o recurso a *softwares* estatísticos, em concreto o *package estatístico SPSS*; e, *ii)* porque o modelo de competências no domínio da liderança e gestão foi construído com base em algumas variáveis latentes, que são explicadas por um conjunto de perguntas, que caso não fossem de natureza fechada, tornariam complexa a sua quantificação.

Foi igualmente ponderado o número par ou ímpar de respostas. Ainda que alguns autores (Hill e Hill, 2000:127), refiram que as respostas com um número par de escolhas múltiplas, sejam mais adequadas quando estamos a tratar de variáveis sensíveis, como é a presente situação, contudo quando os questionários são anónimos, «*os respondentes têm um maior sentido de “segurança” e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras*» (Hill e Hill, 2000:127), pelo que, tendo em conta a natureza anónima do nosso questionário e apesar de conter algumas matérias sensíveis, optámos por uma escala ímpar, por ser essa a mais vulgarizada na maioria dos questionários realizados e haver portanto maior familiaridade com esta escala. Como estamos a recolher sobretudo opiniões e, tendo em conta o nível de habilitações e de maturidade profissional dos nossos potenciais respondentes, bem como, os próprios objectivos da nossa investigação, optámos pela escala de sete respostas alternativas, que de acordo, por exemplo, com Hill e Hill, (2000:124), é aceitável nestes casos.

Na formulação das questões, *layout*, dimensão, apresentação, etc., foram tidos em conta os princípios relevantes abordados pelos metodológicos¹¹⁷, por forma a que quer as questões, quer os objectivos sejam formulados com precisão e sem ambiguidade e, dessa forma, as respostas obtidas, permitam testar adequadamente as hipóteses de investigação.

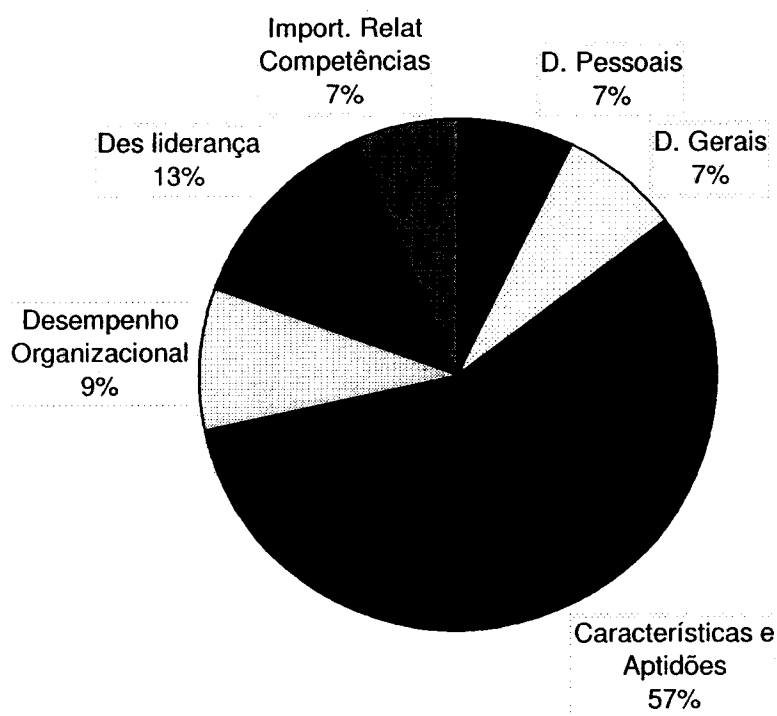
A versão final do inquérito questionário, é um documento que para além do conjunto de questões, agrupadas em secções, conforme o indicado anteriormente, inclui

¹¹⁷ Ver entre outros Hill e Hill (2000).

instruções de preenchimento e envio e, um glossário com a explicitação de alguns conceitos, como forma de facilitar as respostas e diminuir a subjectividade.

O gráfico seguinte representa o peso relativo do número de questões de cada secção sobre a totalidade das questões.

Gráfico X. 1 - Peso relativo de cada secção do questionário



Depois de redigido, o questionário foi submetido a um pré teste, junto de docentes do ensino superior, especialistas na área e, de potenciais respondentes, dirigentes da administração pública, no sentido de ensaiar a formulação das questões.

A versão prévia do questionário e a realização do estudo, nas suas linhas gerais, foram apresentados à Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), tendo tido acolhimento favorável nesta Direcção Geral e, mereceu o reconhecimento e apoio, na pessoa da sua Directora Geral, pelo que este apoio expresso, foi comunicado na carta de apresentação enviada juntamente com o questionário.

Em resultado destes estudos preliminares, foi possível adequar e melhorar o documento final, sobretudo no que respeita ao número e à formulação de algumas questões, como também no que respeita a uma melhor clarificação dos objectivos de cada secção e a uma maior precisão na descrição dos objectivos associados aos vários domínios. Retivemos igualmente sugestões úteis no que respeita à apresentação e *Layout* do questionário.

O questionário foi administrado por via postal, dirigido nominalmente para 520 dirigentes da administração central do Estado Português¹¹⁸. Além do questionário foi enviada uma carta que incluía uma apresentação sumária dos objectivos e um envelope de resposta sem franquia (RSF), devidamente endereçado, para facilitar a devolução das respostas e garantir o anonimato e confidencialidade do questionário. Nas notas sobre o preenchimento anexas ao questionário, a questão do anonimato e confidencialidade foram igualmente realçadas.

Como forma de aumentar a taxa de respostas, cerca de cinco semanas após o primeiro envio, foi enviada uma carta de insistência via mail, fax ou por via postal.

Dado que a carta de insistência foi enviada durante o período em que decorreu a campanha pré eleitoral para a Assembleia da República¹¹⁹, imediatamente após as eleições, foi reenviada uma nova carta de insistência.

Juntamos em anexo um questionário, carta de apresentação e carta de insistência, conforme os documentos em tempo enviados aos dirigentes constantes da amostra.

X. 5 As variáveis da investigação - Escalas de medida

X. 5.1 Variáveis de competências no domínio da liderança e gestão

Para criação das medidas sobre as competências no domínio da liderança e gestão foram utilizados os dados recolhidos através do questionário enviado aos dirigentes.

¹¹⁸ O questionário foi enviado nos dias 9 e 10 de Dezembro de 2004.

Ainda que a escala usada para medir cada um dos itens no questionário (variáveis componentes) seja uma escala ordinal¹²⁰, de acordo com Hill e Hill (2000:111)

«quando a distribuição das respostas é unimodal e mais ou menos normal, é vulgar tratar os valores numéricos ligados com as respostas como tendo sido obtidos através de uma escala métrica»,

designada por «escala de avaliação», pelo que em ciências sociais, de acordo com os autores citados, é vulgar tratar estas respostas como escalas de intervalo e é legítimo, somar os valores das variáveis componentes para obter uma variável latente.

Para cada uma das variáveis explicativa, designadas por variáveis latentes¹²¹, das competências em liderança e gestão, foi construída uma escala de medição, conforme Figura X.1., que tem associada um conjunto específico de variáveis componentes que correspondem a itens do questionário e que foram alvo de medição directa.

¹¹⁹ Eleições de Fevereiro de 2005.

¹²⁰ Numa escala ordinal apenas podem ser distinguidos diferentes graus de um atributo ou variável, existindo entre eles uma relação de ordem. Numa escala de intervalo o uso de números para classificar os elementos é feito de forma que, a igual diferença entre os números, corresponda igual diferença nas quantidades do atributo medido.

¹²¹ Veja-se o ponto IX.5.1. desta dissertação.

Figura. X. 1. – Variáveis de competências e itens de medida associados

Variável (Nome)	Itens de medida
Pensamento Estratégico (PESTRATE)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Capacidade de se concentrarem na estratégia. ♦ Capacidade para aproveitarem a informação e as oportunidades. ♦ Capacidade para desenvolverem relações internas e externas. ♦ Capacidade para dirigirem e implementar a mudança e, negociar com a incerteza. ♦ São sensíveis às políticas e prioridades organizacionais. ♦ São empreendedores, encontram modos novos de olhar os assuntos. ♦ Consideram o potencial e o impacto da tecnologia. ♦ Estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais. ♦ Desenvolvem e influenciam o poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público.
Sentido de direcção e cultura (SDIRCULTURA)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Capacidade para valorizarem as diferenças individuais e a diversidade. ♦ Capacidade para formularem uma visão integradora dos valores e cultura do serviço público. ♦ Valorizam o comportamento ético da sua organização. ♦ Valorizam o envolvimento da comunidade, onde a sua organização está inserida, através de apoios a actividades locais e sociais (a). ♦ Valorizam e adoptam princípios de desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão. ♦ Estabelecem padrões de comportamento que promovem a diversidade. ♦ Encorajam a experimentação e modos inovadores de funcionamento. ♦ Promovem o sentido de responsabilidade organizacional. ♦ Louvam realizações e celebram sucessos. ♦ Tomam decisões difíceis e assumem riscos ponderados. ♦ Assumem a responsabilidade pessoal por fazer o progresso em condições de igualdade e diversidade.
Gerir e conduzir pessoas (GERCONDPE)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Dão conselhos objectivos baseados em evidências e análises claras. ♦ Procuram desenvolver, nos seus colaboradores, capacidade de adaptação e flexibilidade. ♦ Realizam projectos em equipa ♦ Adaptam o estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações. ♦ Identificam e evidenciam talentos, especialmente entre grupos sub representados. ♦ Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas. ♦ Dão e esperam frequentes re alimentações construtivas. ♦ Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão. ♦ Preocupam-se com a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização.
Autogestão (AUTOGEST)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Sabem com clareza o que precisa de ser alcançado. ♦ Dão importância a assuntos chave e a princípios. ♦ Demonstram ética, profissionalismo e integridade no serviço público. ♦ Flexíveis e determinados. ♦ Assumem a responsabilidade pelas próprias decisões ♦ Implementam decisões da organização com energia e compromisso. ♦ Demonstram auto confiança e compromisso com o desenvolvimento pessoal. ♦ Evidenciam capacidade de julgar com inteligência e bom senso.

Gerir relacionamentos e parcerias (GRELPARC)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Capacidade para facilitarem a cooperação e as parcerias. ♦ Partilham prontamente ideias e informações com os outros. ♦ Trabalham transversalmente e desenvolvem um clima de cooperação mais do que competição. ♦ Escutam e levam em consideração visões diversas. ♦ Negoceiam com persuasão. ♦ São visíveis e acessíveis a todos. ♦ Dizem o que as pessoas podem não querer ouvir.
Gerir actividades e recursos (GERACTIVRE)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Colocam com clareza os objectivos quer de curto, quer de longo prazo. ♦ Combinam de forma clara responsabilidades e objectivos na obtenção de resultados. ♦ Organizam o trabalho para conseguir os resultados em tempo, dentro do orçamento e dos padrões de qualidade. ♦ São rigorosos a monitorar e a rever o progresso e o desempenho. ♦ Buscam continuamente a melhoria do desempenho. ♦ Fazem o melhor uso de talentos diversos, tecnologia e recursos para conseguir resultados. ♦ Criam planos práticos e realizáveis. ♦ Promovem a simplificação administrativa e a utilização de linguagem simples. ♦ São orientados para a acção.
Dirigido para os resultados (DIRRESUL)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Evidenciam preocupação, em avaliar o nível de satisfação global dos cidadãos/clientes, acerca do desempenho da organização. ♦ Mostram preocupação e são sensíveis com os horários de funcionamento, tempo de espera e, facilidades de acesso aos serviços, por parte dos cidadãos/clientes. ♦ Promovem a valorização e a realização de compromissos assumidos com os cidadãos/clientes, nomeadamente através da padrões de qualidade, cartas de qualidade ou cartas de cidadania. ♦ Preocupam-se com a forma como a sua organização lida com os problemas das pessoas envolvidas na organização. ♦ Procuram avaliar o conhecimento, que as pessoas envolvidas na organização, possuem dos objectivos da mesma. ♦ Procuram avaliar o nível de satisfação dos funcionários, em resultado do seu envolvimento nos processos de tomada de decisão. ♦ Procuram perceber e avaliar o impacto económico e social da sua organização junto da comunidade. ♦ Procuram avaliar o grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo. ♦ Valorizam e promovem acções, para reduzir o incómodo e os danos que as actividades da organização possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos. ♦ Mostram preocupação em atingir os objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços) e de impacto na sociedade. ♦ Mostram preocupação e valorizam elevados níveis de execução orçamental e de realização dos objectivos financeiros.
Conhecimentos do negócio (CNEGOCIO)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conhecem o funcionamento das instituições comunitárias e internacionais, com respeito à sua área de intervenção. ♦ Conhecem o funcionamento do aparelho governamental. ♦ Conhecem a função pública em geral. ♦ Conhecem a sua própria organização. ♦ Conhecem as variáveis críticas da sua área de actividade. ♦ Identificam e conhecem os seus interlocutores privilegiados, quer internos, quer externos à administração pública.

Notas: (a) Variável excluída após aplicação das técnicas de análise factorial.

X. 5.2 Variáveis contextuais

No estudo são consideradas doze variáveis contextuais, que resultam da análise das características pessoais ou do próprio contexto organizacional em que os dirigentes desempenham as suas funções e, que podem influenciar as suas competências e o desempenho organizacional.

Como anteriormente referimos na secção IX.5.2 da presente dissertação, no estudo foram consideradas as seguintes variáveis contextuais:

1. *Nível hierárquico,*
2. *Categoria de Origem,*
3. *Antiguidade no cargo,*
4. *Antiguidade na Administração Pública,*
5. *Área de Formação,*
6. *Idade,*
7. *Sexo,*
8. *Área Funcional,*
9. *Sistemas de Qualidade,*
10. *Características Organizacionais,*
11. *Características dos Subordinados e,*
12. *Desenvolvimento da Liderança.*

As variáveis, *Características Organizacionais* e *Características dos Subordinados*, são explicadas pelas variáveis componentes, correspondentes aos itens do questionário, que compõem os números dois e três da secção B- DADOS GERAIS, conforme explicitamos na secção IX.5.2., desta dissertação. Para cada uma das variáveis, foi atribuída uma escala de medida, igual à média das respostas obtidas, para cada um dos itens, que compõem cada uma dessas variáveis.

Na sua totalidade estas variáveis são consideradas no modelo como variáveis *dummy* (variáveis auxiliares ou moderadoras).

X. 5.3 Variáveis de desempenho organizacional

O desempenho organizacional, é explicado no modelo por duas variáveis dependentes, constituídas a partir de um conjunto de variáveis componentes, que foram alvo de medição directa, com base nos itens que compõem a secção D do questionário.

Para cada uma das variáveis explicativa do desempenho organizacional, foi construída uma escala de medição, conforme Figura X.2. que, tal como as variáveis explicativas das competências em liderança e gestão, tem associada um conjunto específico de variáveis componentes que correspondem a itens do questionário e que foram alvo de medição directa.

Figura. X.2. – Variáveis de desempenho organizacional e itens de medida associados

<i>Variável (Nome)</i>	<i>Itens de medida</i>
Realização dos Objectivos organizacionais (<i>REALOBJ</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços) ♦ Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de impacto na sociedade. ♦ Qual o grau de melhoria da qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos pela sua organização. ♦ Como avalia a eficácia da sua organização (atingir os objectivos com uso eficiente dos seus recursos). ♦ Como avalia a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas. ♦ Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno (a). ♦ Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do trabalho em rede e comunicação interna e externa. (a)
Desempenho Financeiro (<i>DESFIN</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Qual o grau de execução orçamental da sua organização. ♦ Qual o grau de realização dos objectivos financeiros. ♦ Qual a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas. ♦ Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita. (a)

Notas: (a) Variável excluída após aplicação das técnicas de análise factorial.

O valor de cada variável latente, é igual à média, das respostas obtidas para cada item que compõem cada uma dessas variáveis. Os valores das novas variáveis estão definidos numa escala de 7 pontos e variam entre 1 a 7, respectivamente, muito pouco ou nunca e bastante ou sempre.

A obtenção de resultados mais elevados, mais próximos de 7, indica que a competência medida, se encontra mais próxima da que está associada a elevados níveis de desempenho e de uma maior eficácia da administração pública.

Todas as escalas do modelo de competências no domínio da liderança e gestão, foram alvo da análise factorial, para avaliar a relevância de cada uma das variáveis componentes e da sua própria consistência.

X. 6 Análise de dados

Para testar as hipóteses apresentadas¹²², para além do recurso às técnicas básicas da estatística descritiva, recorreremos a cinco grupos de técnicas de estatística multivariada: *i)* análise factorial, para avaliar e validar as variáveis latentes consideradas; *ii)* técnicas multivariadas de regressão linear múltipla (MRLM), que permitem analisar simultaneamente relações entre três ou mais variáveis, em que a variável dependente Y é função de mais que uma variável independente X; *iii)* A análise de *clusters* e análise discriminante para definir e validar grupos homogêneos de competências no domínio da liderança e gestão; e, *iv)* técnicas para testar a igualdade entre médias de grupos, nomeadamente o teste t e a ANOVA.

Recorreu-se ao software SPSS versão 13.0 for Windows. Nas secções seguintes, apresentamos em relação a cada uma das hipóteses os detalhes das técnicas utilizadas.

X. 6.1 Análise factorial

O recurso às técnicas de análise factorial permite «*explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de*

¹²² Veja-se o ponto IX.2. desta dissertação.

variáveis necessárias para os descrever» (Pestana e Gageiro, 2003:502) e, avaliar a validade destas variáveis informando se medem ou não os mesmos conceitos

Como refere Hill e Hill (2000:227), é importante usar a análise factorial quando «o *objectivo da análise de dados é analisar as correlações entre um conjunto de variáveis para encontrar factores que expliquem as correlações»*.

Dado que o objectivo do recurso a este conjunto de técnicas, consiste na análise da consistência das variáveis latentes, não observáveis, é fundamental que a amostra seja suficiente grande. De acordo com (Hill e Hill, 2000:58), o número mínimo de respostas válidas para aplicação da análise factorial é de 10 vezes o número de variáveis, quando o número destas é inferior a 15.

Dado que o número de respostas válidas que obtivemos, foi de 152 e o número de variáveis componentes que constituem cada uma das variáveis latentes, varia entre 4, no caso da variável *Desempenho Financeiro (DesFinan)* e 11 no caso das variáveis latentes *Sentido de Direcção e Cultura (SDC)* e *Dirigido para os Resultados (DRES)*, o presente estudo reúne e ultrapassa largamente o número mínimo de respostas necessário para o uso deste conjunto de técnicas.

X. 6.1.1 Passos da análise factorial

O recurso às técnicas de análise factorial pressupõe uma lógica evolutiva expressa nos passos seguintes. Os quadros com os *outputs* constam do Anexo A XI.3 – Validade e consistência das variáveis. O primeiro quadro resume a informação descritiva das variáveis, enquanto que os seguintes estão de acordo com os passos da análise, indicados para cada uma das variáveis latentes consideradas.

1º Passo

Avaliar a normalidade das distribuições das variáveis componentes

A distribuição amostral do tipo normal, constitui um requisito da utilização de métodos estatísticos paramétricos. Para testar a normalidade das variáveis componentes utilizámos o teste K-S (*Kolmogorov-Smirnov*) por ser, de acordo com Maroco (2003:111), o teste mais usual. Dado que, como anteriormente referimos, a existência de distribuições relativamente normais, permite tratar os valores dos itens como tendo sido

obtidos através de uma escala métrica, procede-se igualmente à avaliação da assimetria e da curtose, por forma a serem consideradas todas as evidências disponíveis sobre a normalidade da distribuição das variáveis componentes.

2º Passo

Consiste na aplicação dos testes *KMO* (*Keiser-Meyer-Olkin*¹²³) e de *Bartlett*, que «são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis» (Pestana e Gageiro, 2003:505), e constitui um procedimento básico para prosseguir com a análise factorial.

3º Passo

Análise factorial com recurso ao método da *Maximum Likelihood* (*Máxima Verosimilhança*)¹²⁴, por forma a avaliar as correlações entre as variáveis, as comunalidades e a matriz dos factores de cada uma das variáveis latentes.

A matriz de correlações (*Correlation matrix*), apresenta as correlações entre as variáveis. As comunalidades (*Comunalities*) permitem avaliar a parte de cada variável explicada pelos factores comuns, ou seja a quantidade de variância de uma variável que é partilhada pelo menos por outra variável de conjunto. Os valores numéricos da matriz de factores (*Factor Matrix*) indicam o peso das variáveis componentes na variável latente expresso pelas correlações entre as variáveis componentes e a variável latente.

No quadro de variância total explicada (*total variance explained*), as três últimas colunas, indicam o factor ou factores encontrados pela análise factorial, para explicar as correlações das componentes da variável latente e, a parte da variância total que este ou estes factores explicam no conjunto dos vários componentes.

4º Passo

Consiste na avaliação da consistência interna das variáveis latentes com recurso ao teste *Alpha* (α) de CRONBACH¹²⁵.

¹²³ De acordo com Pereira (1999:76), Valores de *KMO* entre 1 e 0,9 - Muito Boa; entre 0,8 e 0,9 - Boa; entre 0,7 e 0,8 - Média; entre 0,6 e 0,7 - Razoável; entre 0,5 e 0,6 - Má; e <0,5 Inaceitável.

¹²⁴ De acordo com Hill e Hill (2000:317), o uso deste método resulta particularmente útil quando o objectivo mais importante é o de explicar, da melhor forma possível, as correlações entre as variáveis.

¹²⁵ De acordo com Hill e Hill (2000:149), os valores para (α) >0,9 Excelente; entre 0,8 e 0,9 Bom; entre 0,7 e 0,8 Razoável; entre 0,6 e 0,7 Fraco; e abaixo de 0,6 inaceitável.

X. 6.2 A regressão linear múltipla (MRLM)

Para investigarmos o efeito e o nível de significado que as competências (variáveis independentes) exercem sobre o desempenho organizacional (variável dependente) recorreremos à regressão linear múltipla (MRLM).

Para averiguar de que forma as variáveis independentes influenciam a variável dependente, foi formulado um modelo, em que a variável dependente é função das competências no domínio da liderança e gestão e das condições contextuais:

$$\text{Desempenho} \rightarrow f(\text{competências de liderança e gestão} + \text{condições contextuais})$$

E que apresenta a seguinte estrutura base:

$$Y_i = \beta^0 + \beta_{1j}X_{ij} + \beta_{2j}CC_{ih} + E_i$$

Em que

Y_i = variável dependente indicador de desempenho

β^0 = Termo independente

β_{1j} = Parâmetros do modelo associados às variáveis de competências

X_{ij} = Variáveis de competências

β_{2j} = Parâmetros do modelo associados às variáveis contextuais

CC_{ih} = Variáveis de contexto

E_i = Variável residual que descreve os efeitos em Y_i não explicados pelas variáveis consideradas.

i = n de observações, de 1 a 152.

j = Numero de variáveis de competências, de 1 a 8

h = Número de variáveis de contexto, de 1 a 12

A variável dependente Y_i é, neste estudo, identificada por duas variáveis distintas: «*Realização de objetivos organizacionais*» (REALOBJ) e «*Desempenho Financeiro*» (DESFIN).

As variáveis relacionadas com as condições contextuais foram tratadas como variáveis *dummy* (variáveis auxiliares ou moderadoras¹²⁶).

Os valores assumidos pelos parâmetros, indicam o nível do efeito sobre a variável dependente, enquanto que o sinal indica o sentido do efeito.

Foram avaliadas as hipóteses para utilização do modelo de regressão linear múltipla que de acordo com Pestana e Gageiro (2003: 576) são:

H1 Linearidade do fenómeno em estudo;

H2: A variável dependente tem uma distribuição normal e variância constante;

H3: As observações de Y são independentes umas das outras;

H4: Os E_i têm distribuição normal, com média zero e variância constante;

H5: As variáveis aleatórias residuais referentes a duas observações diferentes não estão correlacionadas, sendo portanto independentes entre si.

H6: independência das variáveis explicativas (a sua não multicolinearidade):

De acordo com Maroco (2003: 393), após a estimação dos coeficientes de regressão, procede-se à validação dos pressupostos respeitantes aos erros ou resíduos e à (quasi) ortogonalidade entre as variáveis independentes.

Em resultado dos testes realizados, destinados a verificar as condições do modelo de regressão linear múltipla, podemos concluir pela não violação das condições do modelo, pelo que as estimativas dos parâmetros são eficientes e os erros não se apresentam enviesados.

¹²⁶ Veja-se entre outros Maroco (2003:447).

X. 6.3 Análise de *Clusters*

Procedeu-se a uma análise de *clusters*, para definir segmentos de competências no domínio da liderança e gestão, com vista a agrupar os dirigentes com base nas respectivas competências. Este método consiste num conjunto de «*procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos (clusters).*» Reis (2001:287)¹²⁷

O procedimento adoptado para a formação de clusters foi o da análise de clusters hierárquica referente a casos. O processo de selecção das variáveis bem como as restantes etapas associadas ao método foram tidas em conta¹²⁸.

Identificados os grupos homogéneos é feita a validação desses resultados através da análise discriminante¹²⁹

X. 6.4 Técnicas para avaliar a diferença entre grupos

Para avaliar a influência da *i) origem profissional, ii) antiguidade no cargo, iii) das políticas e práticas de gestão da qualidade, iv) das políticas de desenvolvimento da liderança e, v) dos factores substitutos*, sobre os padrões de competências no domínio da liderança e gestão, recorreremos ao teste *t* e à ANOVA univariada que permitem comparar as médias de duas amostras independentes.

A análise da variância simples, designada por *One-Way Anova*, permite verificar qual o efeito de uma variável independente, de natureza qualitativa (factor), numa variável dependente cuja natureza é quantitativa. Os pressupostos básicos são respeitados, dado que os dados são amostras aleatórias que provêm de populações normais e pertencem a grupos populacionais com variâncias homogéneas.

¹²⁷ Sobre a utilização desta técnica no domínio das ciências da gestão veja-se por exemplo Reis (2001) pág. 288-9 ou Moura e Sá (2002).

¹²⁸ Veja-se entre outros Pestana e Gageiro (2003:556 e seg.).

¹²⁹ Pressupostos: i) Cada grupo é uma amostra aleatória de uma população normal multivariada; ii) dentro dos grupos a variabilidade é idêntica, isto é, as matrizes de variâncias e covariâncias são iguais para todos os grupos. (Pestana e Gageiro, 2003:656).

O tamanho mínimo da amostra é de 80 casos, quando tratamos três níveis da variável independente, sendo que nesta situação, o número mínimo em cada nível não deve ser inferior a 27 casos¹³⁰.

Os testes utilizados testam a hipótese nula, de que de que as amostras são provenientes de populações com médias iguais.

Quando se rejeita a hipótese de igualdade das médias, recorre-se a testes adicionais de comparação múltipla (*post hoc*), no sentido de explicar as diferenças entre os grupos. Dado que o número de comparações é relativamente pequeno¹³¹, nos casos em que inicialmente o nível de significância levar à rejeição da hipótese de base recorremos ao teste de *Bonferroni*.

X. 7 Conclusão

Neste capítulo procurámos definir a população alvo da nossa investigação e, a metodologia e os critérios seguidos na definição da uma amostra representativa desse universo. Foi igualmente explicitado, todo o processo de desenvolvimento do instrumento de recolha de dados, bem como as dificuldades surgidas no decurso deste processo.

Foram igualmente definidas e explicitadas as escalas de medida usadas no processo de investigação.

Na análise dos dados obtidos, recorreremos às técnicas básicas de estatística descritiva para caracterizar as competências no domínio da liderança e gestão evidenciadas pelos dirigentes alvo de inquérito. Para avaliar e validar as variáveis latentes consideradas recorreremos às técnicas de análise factorial.

Recorreremos igualmente às técnicas de análise factorial para melhor caracterizar as variáveis de competências no domínio da liderança e gestão

¹³⁰ Veja-se Hill e Hill (2000:55).

¹³¹ Veja-se Pestana e Gageiro (2003:277).

Para investigar o efeito e o nível de significado que as competências exercem sobre o desempenho organizacional recorreremos às técnicas multivariadas de regressão linear múltipla.

A análise de *clusters*, foi usada com o objectivo de agrupar os dirigentes, tendo como base as respectivas competências. O recurso à análise discriminante permitiu confirmar e validar os grupos homogéneos obtidos.

Para investigar a influência de algumas variáveis de contexto sobre os padrões de competências, recorreremos ao teste t, à ANOVA univariada e ao teste *Bonferroni*.

Parte IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

XI CAPÍTULO - ANÁLISE DOS RESULTADOS

XI. 1 Introdução

Neste capítulo procuramos resumir e caracterizar os dados obtidos a partir do inquérito questionário aplicado. Procuramos igualmente analisar os resultados e descrever as conclusões obtidas, no que respeita ao teste das hipóteses, bem como às suas implicações para o sistema de competências no domínio da liderança e gestão dos dirigentes da administração pública portuguesa.

Este estudo partiu da ideia, sustentada na literatura, de que a existência de competências no domínio da liderança e gestão entre os dirigentes, constitui uma condição essencial para que as organizações concretizem as suas metas e objectivos.

Na segunda e terceira secção, procuramos caracterizar a amostra e as políticas de desenvolvimento da liderança existentes nas organizações da administração pública, sobretudo por recurso a estatísticas descritivas.

Na quarta secção, procuramos validar e avaliar a consistência das variáveis do modelo de pesquisa, com recurso às técnicas de análise factorial.

Na quinta secção procedemos ao estudo das hipótese de investigação e são evidenciados os principais resultados. Para estudar as hipóteses, recorremos às técnicas de análise factorial, à regressão linear múltipla, à análise de *clusters*, à análise discriminante e às técnicas para avaliar a diferença entre grupos como o teste *t*, a *anova* e a testes adicionais de comparação múltipla.

XI. 2 Características da amostra

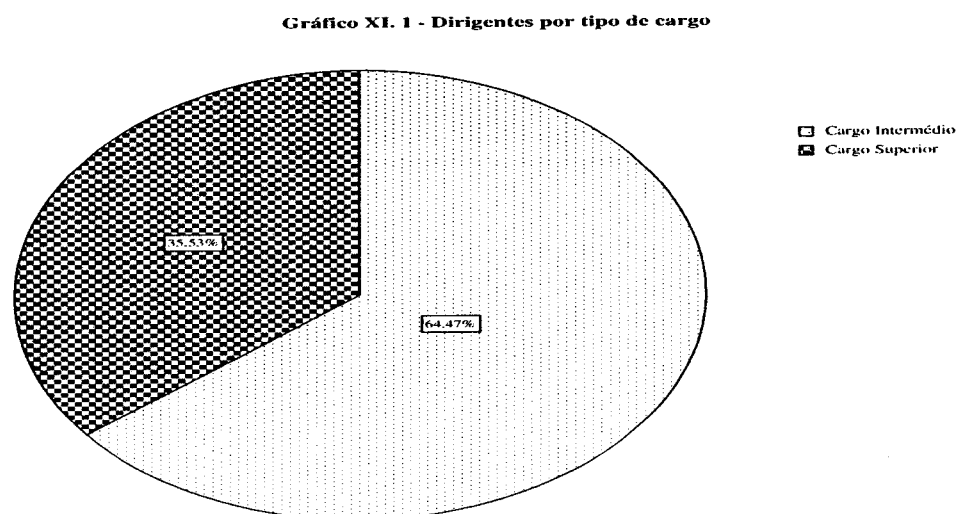
Foram obtidas 156 respostas e 10 cartas foram devolvidas. As devoluções ficaram a dever-se a moradas incorrectas ou ao facto de os titulares serem diferentes. Das 156 respostas recebidas, 152 foram aceites. Tendo em conta que foram enviados 520 questionários, a taxa de resposta aceites foi de 29,2% (a taxa considerando todas as respostas foi de 31,7%), o que representa uma taxa de resposta perfeitamente aceitável e superior a outros estudos recentes nacionais e internacionais.

Por exemplo, Moura e Sá (2002), obteve uma taxa de respostas de 28%; Felício (2001), obteve uma taxa de respostas de 10,2%; Matias (2000), obteve uma taxa de respostas de 17%; Moura (2000), obteve uma taxa de respostas 21,8%; Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2001), obtiveram uma taxa de respostas de 46%; e, Bardi *et al.* (1994) obtiveram uma taxa de respostas de 18,1%.

A desagregação dos dados de suporte a esta secção encontra-se no Anexo XI.1 – Caracterização da amostra.

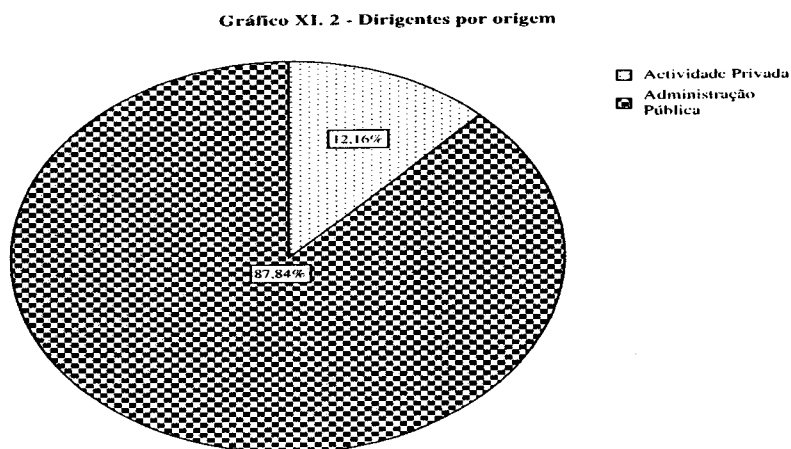
Por cargos desempenhados, 35,5% dos respondentes ocupam cargos de dirigente superior e os restantes 64,5%, o de dirigentes intermédios.

Gráfico XI. 1 – Dirigentes por tipo de cargo



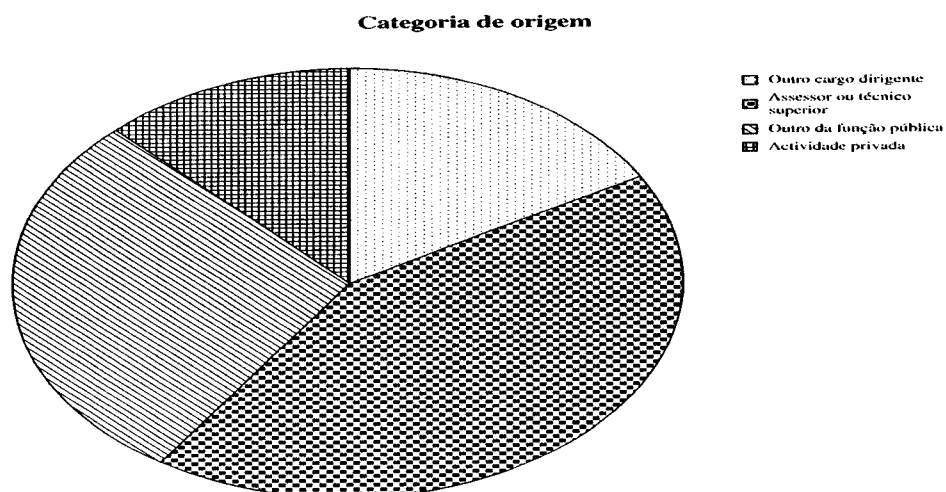
Quanto à origem profissional, apenas 12,2% tem origem directa na actividade privada.

Gráfico XI. 2 – Dirigentes por origem



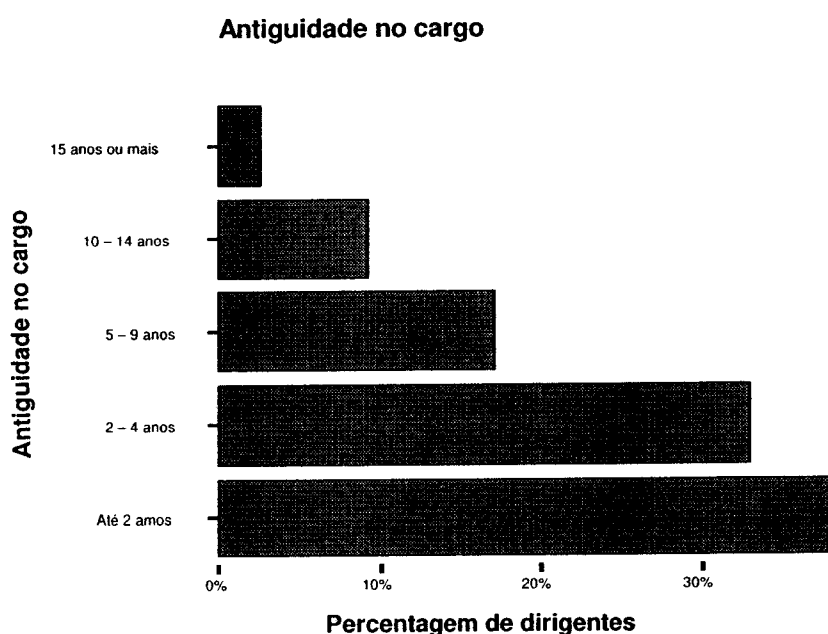
Dos que já possuíam uma ligação anterior à administração pública, a maioria (48,5%), desempenhava um cargo de assessor ou de técnico superior, 19,2% desempenhava um outro cargo dirigente e 32,3% desempenhava outro cargo da função pública não discriminado.

Gráfico XI. 3 – Dirigentes por categoria de origem



Quanto à antiguidade no desempenho do cargo, verifica-se que existe uma elevada rotação, porquanto 71,1% dos dirigentes, ocupa o cargo presente à menos de 4 anos, o que pode reflectir as mudanças associadas ao calendário político ou/e à aplicação da Lei 2/2004 de 15 de Janeiro, que regulamenta o exercício de cargos dirigentes.

Gráfico XI. 4 – Dirigentes por antiguidade no cargo



Apenas 11,8% dos dirigentes desempenha o cargo há 10 anos ou mais. A antiguidade média no desempenho do cargo é de apenas 4,3 anos.

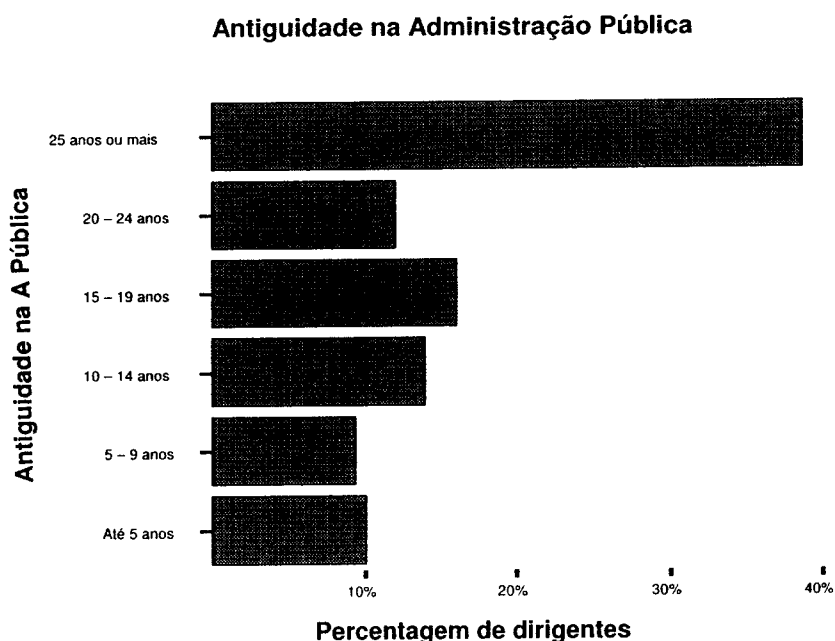
Por tipo de cargo exercido, verifica-se que os dirigentes superiores apresentam uma menor presença nos cargos, estando mais representados no escalão de antiguidade no cargo com menos de 2 anos, o que pode significar a sua maior exposição aos calendários resultantes dos ciclos eleitorais.

Quadro XI. 1 Dirigentes por cargos e por antiguidades

Antiguidade	Dirigentes					
	Intermédios		Superiores		Total	
	Numero	% s/ total	Numero	% s/ total	Numero	% s/ total
Até 2 anos	31	31,6	27	50,0	58	38,2
2 – 4 anos	35	35,7	15	27,8	50	32,9
5 – 9 anos	19	19,4	7	13,0	26	17,1
10 – 14 anos	10	10,2	4	7,4	14	9,2
15 anos ou mais	3	3,1	1	1,8	4	2,6
Total	98	100,0	54	100,0	152	100,0

Cerca de 38,7% dos dirigentes que responderam ao inquérito, têm uma ligação à administração pública igual ou superior a 25 anos. A antiguidade média na administração pública dos dirigentes é de cerca de 19,7 anos.

Gráfico XI. 5 – Antiguidade dos dirigentes na Administração Pública



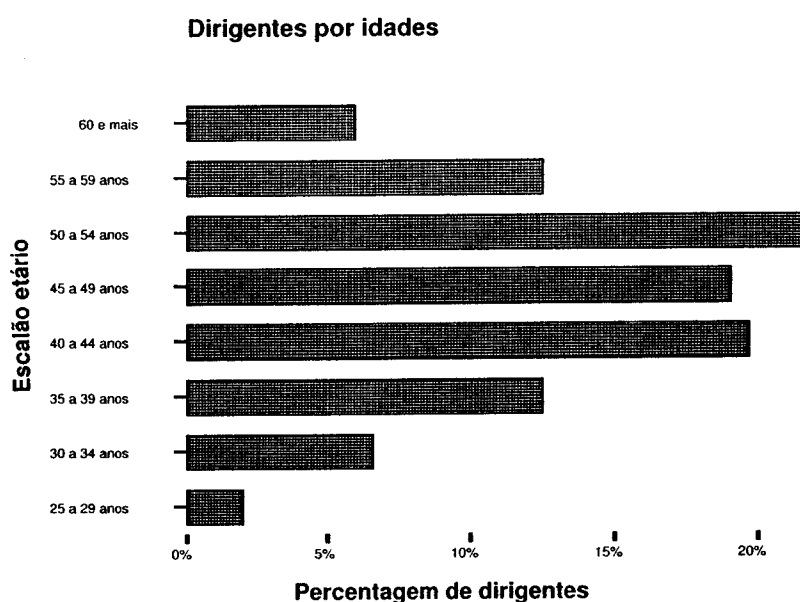
No conjunto, os ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP) e o da Agricultura, Pescas e Florestas (MAPF), representam 44,8% do total de dirigentes inquiridos. O facto de estes dois ministérios terem sido escolhidos para reforçar a amostra, influencia e tem importância nesta representatividade.

Apenas 15,1% dos respondentes possui um grau académico superior à licenciatura. Existem dirigentes, embora em número reduzido, 3,9% dos que responderam ao inquérito, que não possuem qualquer grau académico de nível superior.

A área de formação dominante é a jurídica, com 28,9% dos dirigentes. O peso relativo das áreas de formação em Economia ou gestão (23,7%) e em Engenharia (15,8%), pode reflectir, o facto de a amostra apresentar uma maior representatividade ao nível dos ministérios das MFAP e MAPF.

A idade média dos dirigentes que responderam ao inquérito é de 46,6 anos. Apenas 8,6% possuem menos de 35 anos, enquanto que os com 55 anos ou mais são 14,4% do total.

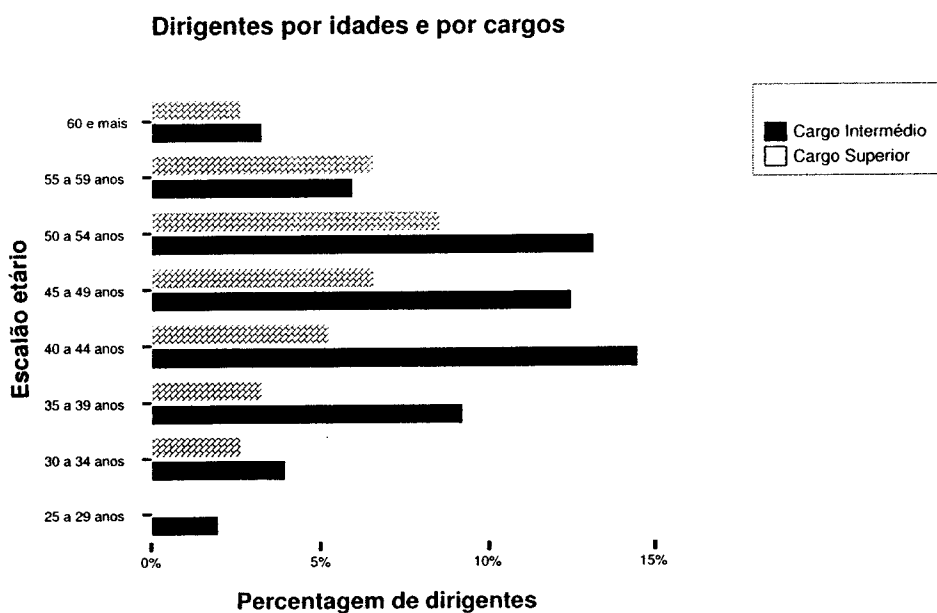
Gráfico XI. 6 – Dirigentes por idades



Por cargos verifica-se uma maior importância relativa dos dirigentes superiores nos escalões de idade mais elevados, enquanto que os dirigentes intermédios estão mais representados nos escalões inferiores (Gráfico XI. 7).

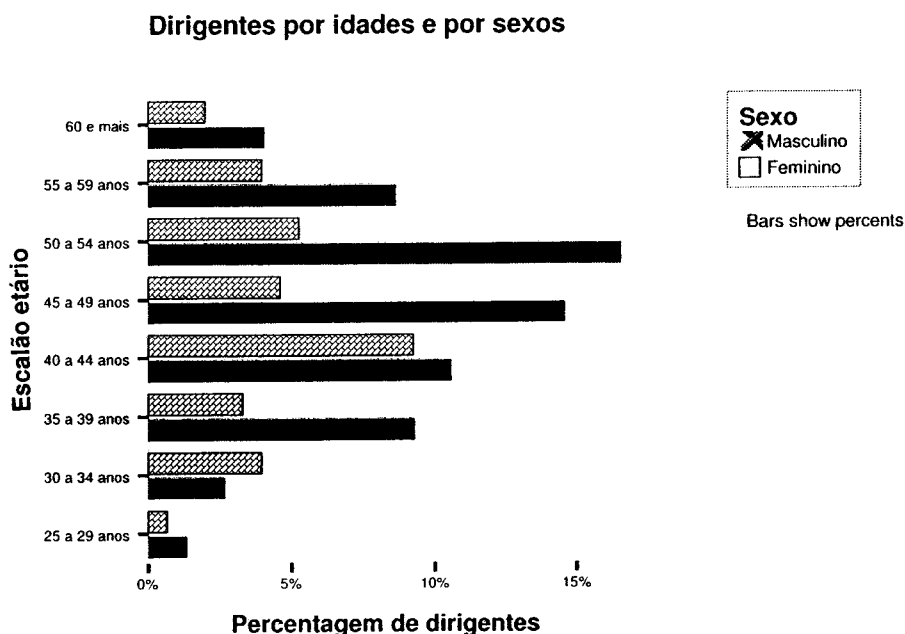
Refira-se a importância do peso relativo dos dirigentes superiores no escalão etário dos 30 aos 34 anos, o que pode querer significar uma preocupação de renovação das competências dos dirigentes ou o reforço das nomeações com base em critérios de natureza política.

Gráfico XI. 7 – Dirigentes por idades e por cargos



Do total de dirigentes, apenas 32,9 são mulheres. Nos escalões etários mais novos, as mulheres apresentam um peso relativo maior do que nos escalões etários superiores, o que pode indiciar um reforço da importância futura na estrutura de dirigentes.

Gráfico XI. 8– Dirigentes por idades e por sexos



Por tipo de cargos, o peso relativo dos homens é superior nos cargos de dirigente superior, em que as mulheres apenas ocupam 25,9% deste tipo de cargos. Já nos cargos de dirigente intermédio, verifica-se um ligeiro aumento do peso relativo das mulheres, que no entanto representam apenas 36,7% do total deste tipo de dirigentes.

A um nível mais desagregado, verifica-se que as mulheres têm um peso relativo bastante reduzido na função de Subdirector Geral ou equiparado (ver Anexo XI.1 – Caracterização da amostra).

XI. 3 Políticas de desenvolvimento da liderança

Na secção E. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA, do questionário realizado, procurámos saber de que forma é que o desenvolvimento das competências de liderança é valorizado nas organizações públicas (ver Anexo XI.2 – Desenvolvimento da liderança).

XI. 3.1 Desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização

Numa escala de 1 a 7, os dirigentes inquiridos atribuem uma pontuação média de 4,8 à existência de uma estratégia organizacional clara, pelo que, mais de metade dos dirigentes confirma que existe uma estratégia organizacional clara.

No entanto apenas 28,3%, dos dirigentes inquiridos, referem a existência de um plano de desenvolvimento da liderança. Os dirigentes que referem a existência de um plano de desenvolvimento da liderança, fazem uma avaliação média ou média superior quando inquiridos, da ligação do plano de desenvolvimento da liderança com a estratégia organizacional, com as necessidades estratégicas e da sua ligação e alinhamento com a realização das metas da organização.

Referem igualmente que as actividades de desenvolvimento da liderança estão ligadas a diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais.

Já a generalidade dos dirigentes, entende que o desenvolvimento da liderança é moderadamente valorizado e apoiado dentro da organização, mas que não está suficientemente alinhado e integrado com outros processos chave de gestão dos recursos humanos.

XI. 3.2 Mudança de comportamentos e impacto nos objectivos organizacionais

Os dirigentes inquiridos, entendem que não são muito claras as medidas que avaliam as mudanças de comportamento. As respostas dividem-se quanto ao momento em que são feitas as avaliações das mudanças de comportamento, sendo que as percentagens dos que entendem, que essa avaliação é feita após o decurso de acções formais de desenvolvimento, é semelhante à dos que acham, que a mesma, é realizada depois de ser evidenciada experiência ou, mesmo dos que entendem, que a mudança de comportamentos é testada com o passar do tempo.

Os dirigentes consideram igualmente, que o sistema de avaliação não identifica muito os contributos individuais ou das equipas para a eficácia organizacional.

A maior parte entende que os resultados obtidos não são reconvertidos em valor monetário, mas as opiniões dividem-se quanto ao facto de os resultados de avaliação serem ou não partilhados com os participantes.

XI. 4 Análise da validade e consistência das variáveis modelo

Nesta secção, apresentamos o resumo do resultado da análise factorial, efectuada a cada uma das variáveis latentes consideradas no modelo, com o objectivo de testar a normalidade das variáveis componentes, explicar as correlações entre elas e avaliar a validade destas variáveis para medir as respectivas competências.

No Anexo XI.3 são apresentados os quadros mais importantes referentes à análise da validade e consistência efectuada a cada uma das variáveis latentes.

XI. 4.1 Variáveis independentes

Para cada variável explicativa das competências, designadas como variáveis latentes, foi constituída uma escala de medida, conforme se apresenta na Figura X.1., secção X. 5.1 da presente dissertação.

XI. 4.1.1 Análise da normalidade

Da aplicação do teste de normalidade K-S, verifica-se que as variáveis componentes da generalidade das variáveis latentes consideradas (PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES e CNEG), apresentam valores significativos para a estatística e, os «*p-value*» (*sig*) são menores que o nível de significância (0,05), pelo que seria de rejeitar a hipótese da normalidade. Contudo, a análise da assimetria e da curtose, apresenta, na generalidade, valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão, pelo que, ainda que as variáveis componentes de cada uma das variáveis latentes consideradas, não apresentem uma distribuição normal, todas apresentam distribuições relativamente

normais¹³², portanto é razoável aceitar as componentes como variáveis medidas por escalas de avaliação e, é legítimo calcular a respectiva variável latente a partir dessas variáveis componentes. Esta conclusão é igualmente reforçada pela análise dos histogramas de cada uma das variáveis componentes

XI. 4.1.2 Aplicação dos testes de KMO e de Bartlett

A adequabilidade medida através do teste *KMO* é na generalidade muito boa. Da mesma forma, o teste *Bartlett*, indica que as correlações entre variáveis são adequadas para fazer uma análise factorial.

Cada uma das variáveis latentes considerada, é constituída por variáveis componentes, que no seu conjunto, definem uma medida com fiabilidade interna geralmente *Muito Boa*. Os valores de α são todos superiores a 0,9, com excepção do referente à medida de fiabilidade interna, da variável «*Conhecimento do Negócio*», que é de 0,829, valor no entanto considerado *Bom*¹³³, pelo que podemos dar continuidade à análise factorial.

XI. 4.1.3 Análise factorial pelo método da máxima verosimilhança

A matriz das correlações (*Correlation matrix*), apresenta as correlações entre as variáveis componentes para cada uma das variáveis latentes, conclui-se que, na generalidade, todas as correlações, com um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$), são positivas e apresentam valores significativos pelo que é razoável supor, devido à elevada correlação, que todas as variáveis medem de forma significativa a respectiva variável latente.

O quadro das comunalidades (*Comunalities*), permite concluir que a parte de cada variável latente explicada pelos factores comuns é elevada. A percentagem de variância comum das variáveis nos factores extraídos é superior, na generalidade, a 50% para todos os factores.

¹³² Sobre este conceito de distribuições relativamente normais, consulte-se entre outros Hill e Hill (2000: 266 e seg.).

¹³³ Ver secção X. 6.1.1 da presente dissertação.

Os valores da matriz de factores (*Factor Matrix*), indicam que todas as variáveis componentes têm pesos relativamente grandes e portanto, todas contribuem para definir a respectiva variável latente.

Da análise conclui-se, que a variável componente, «*Valorizam o envolvimento da comunidade, onde a sua organização está inserida, através de apoios a actividades locais e sociais*», apresenta o menor contributo relativo para a definição da variável latente «*Sentido de direcção e cultura*», pelo que é de excluir.

No quadro de variância total explicada, (*Total variance explained*), verificamos, que a análise factorial encontrou, na generalidade, um único factor para explicar as correlações das componentes da respectiva variável latente e que, este factor explica pelo menos cerca de 63% da variância total, no conjunto dos vários componentes.

XI. 4.1.4 Avaliação da consistência interna

Em resultado da aplicação dos teste *Alpha de CRONBACH*, o valor de α é sempre superior a 0,920, pelo que indica, a existência de estimativas excelentes da consistência interna de cada uma das variáveis latentes consideradas e, que a medida de cada uma destas variáveis, calculada com base na média das respectivas variáveis componentes, tem fiabilidade interna adequada.

Dada a evidência, da menor importância relativa, da variável componente, «*Valorizam o envolvimento da comunidade, onde a sua organização está inserida, através de apoios a actividades locais e sociais*», para a estimativa da medida da variável latente «*Sentido de direcção e cultura*», procedemos à avaliação desta variável, excluindo aquela variável componente, de que resulta uma melhoria significativa dos testes efectuados, pelo que esta passa a ser excluída na medida que o seu contributo, ainda que positivo, não é relevante.

XI. 4.1.5 Conclusão

Da análise factorial efectuada às variáveis independentes do modelo, podemos concluir que:

Os nove componentes do «*Pensamento estratégico*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – o pensamento estratégico.

As dez componentes do «*Sentido de direcção e cultura*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – o sentido de direcção e cultura.

Os nove componentes de «*Gerir e conduzir pessoas*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade de gerir e conduzir pessoas.

Os oito componentes de «*Autogestão*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade de autogestão.

Os sete componentes de «*Gerir relacionamentos e parcerias*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade de gerir relacionamentos e parcerias.

Os nove componentes de «*Gerir actividades e recursos*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade de gerir actividades e recursos.

Os onze componentes de «*Dirigido para os resultados*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade dos dirigentes em valorizar a obtenção de resultados.

Os seis componentes de «*Conhecimentos do negócio*», definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – a capacidade dos dirigentes em conhecerem o negócio.

XI. 4.2 Variáveis dependentes

Como referimos anteriormente secção IX.5.3, o desempenho organizacional é explicado com base em duas variáveis, «*Realização dos objectivos organizacionais*» (REALOBJ), associada ao grau de cumprimento dos objectivos organizacionais gerais e, «*Desempenho Financeiro*» (DESFIN), associada ao cumprimento de objectivos específicos de natureza financeira e orçamental.

Para cada uma destas variáveis explicativas, designadas por variáveis latentes, foi construída uma escala de medida que consta da Figura X. 2, secção X. 5.3 da presente dissertação.

XI. 4.2.1 Análise da normalidade

Ainda que em resultado do teste K-S, a hipótese da normalidade seja de rejeitar, como todas as variáveis componentes apresentam valores de assimetria inferiores a duas vezes o valor do erro padrão, podemos concluir que, embora as variáveis componentes de «*Realização dos objectivos organizacionais*» e de «*Desempenho financeiro*» não apresentem uma distribuição normal, todas apresentam distribuições relativamente normais, portanto é razoável aceitar, as componentes como variáveis medidas por escalas de avaliação e, é legítimo calcular as variáveis «*Realização dos objectivos organizacionais*» e «*Desempenho financeiro*» a partir das respectivas variáveis componentes.

XI. 4.2.2 Aplicação dos testes de KMO e de Bartlett

A adequabilidade medida através do teste *KMO* é boa ou razoável. Da mesma forma, o teste *Bartlett*, indica que as correlações entre variáveis são adequadas para fazer uma análise factorial.

As variáveis componentes consideradas para cada uma das variáveis latentes. definem uma medida de «*Realização dos objectivos organizacionais*» e de «*Desempenho financeiro*» com fiabilidade interna, respectivamente de $\alpha=0,853$ e de $\alpha=0,712$, pelo que é aceitável e podemos dar continuidade à análise factorial.

XI. 4.2.3 Análise factorial pelo método da máxima verosimilhança

Todas as correlações, com um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$), são positivas. Com exceção da variável «*Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita*», todas as outras variáveis apresentam valores com significado, pelo que é razoável supor, devido à elevada correlação, que todas as restantes variáveis, medem de forma significativa a respectiva variável a latente.

A parte de cada variável latente explicada pelos factores comuns é na generalidade elevada. A percentagem de variância comum das variáveis, nos factores extraídos, é normalmente elevada com exceção da variável componente «*Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita*»..

Os valores da matriz de factores (*Factor Matrix*), indicam que a maior parte das variáveis componentes, têm pesos positivos relativamente grandes e portanto, contribuem para definir as variáveis latentes «*Realização dos objectivos organizacionais*» e «*Desempenho financeiro*».

Contudo as variáveis componentes, «*Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno*» e «*Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do trabalho em rede e comunicação interna e externa*», apresentam mesmo valores negativos, donde são de excluir, porque não contribuem significativamente para a definição da respectiva variável latente.

Os factores encontrados para explicar as correlações das componentes de cada uma das variáveis latente, explicam no conjunto entre 54,7 e 70,3% da variância total, no conjunto das várias componentes.

XI. 4.2.4 Avaliação da consistência interna

Excluindo as variáveis «*Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno*» e «*Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do trabalho em rede e comunicação interna e externa*», o valor de α aumenta ligeiramente ($\alpha=0,906$), o que reforça a nossa decisão, pelo que a medida

da variável latente «*Realização dos objectivos organizacionais*», calculada com base na média das cinco variáveis componentes consideradas, tem fiabilidade interna adequada.

Também no caso do «*Desempenho financeiro*», a exclusão da variável componente, «*Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita*», faz com que a estimativa da consistência interna da variável latente melhor ($\alpha=0,855$), pelo que é de excluir aquela variável componente e, podemos afirmar que a medida da variável «*Desempenho financeiro*», calculada com base na média das três variáveis componentes consideradas, tem fiabilidade interna adequada.

XI. 4.2.5 Conclusão

Da análise factorial efectuada à totalidade das variáveis dependentes, podemos concluir que:

Os cinco componentes de «*Realização dos objectivos organizacionais*» considerados, definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – o grau de cumprimento dos objectivos organizacionais gerais.

Os três componentes de «*Desempenho financeiro*» considerados, definem um só factor, e este explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável latente é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – o cumprimento de objectivos específicos de natureza financeira e orçamental.

XI. 5 Estudo das hipóteses

Para testar as hipóteses de investigação, vamos procurar avaliar as variáveis independentes por reporte às variáveis explicativas do desempenho organizacional: «*Realização dos objectivos organizacionais*» no *output* apresentada como *RealObj_5*, «*Desempenho financeiro*» no *output* apresentada como *DesFin_3*.

Procedemos para algumas hipóteses, igualmente a uma análise, em relação às variáveis dependentes, «*REGRE DO Factor 1*» e «*REGRE DO Factor 2*», obtidas em

resultado da análise factorial desenvolvida, que medem as variáveis latentes «*Realização dos objectivos organizacionais*» e «*Desempenho financeiro*».

Estas variáveis são calculadas, por meio de uma análise de regressão múltipla do factor sobre as componentes, respectivamente, da realização dos objectivos organizacionais e do desempenho financeiro.

XI. 5.1 Resultados sobre a hipótese 1

Hipótese 1 - É possível construir uma medida adequada da variável “Competências no domínio da liderança e gestão” com base numa combinação linear das variáveis explicativas consideradas no modelo (PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES e CNEG).

De acordo com o anteriormente exposto, as oito variáveis explicativas, no seu conjunto, parecem definir a variável de competências. Para investigar a possibilidade de construir uma medida adequada da variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*», com base nas variáveis explicativas consideradas no modelo, recorreremos às técnicas de análise factorial, através do método da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*), pois como referem Hill e Hill (2002:275), a possibilidade de usar uma prova estatística de «*goodness of fit*» constitui uma vantagem desta técnica.

As oito variáveis explicativas das competências no domínio da liderança e gestão, apresentam uma medida adequada de competências, com coeficiente de fiabilidade interna adequado e, definem um só factor - competências no domínio da liderança e gestão - numa análise factorial.

Esta hipótese investiga se a medida de competências em liderança e gestão é unidimensional, i.e., a validade de que os oito componentes definem um só factor (competências em liderança e gestão) e, que este factor, explica bem as correlações entre as variáveis.

Os dados sobre esta secção encontram-se no Anexo XI.4 – Resultados sobre a hipótese 1.

I. Análise da normalidade

Em resultado da aplicação do teste K-S, não podemos rejeitar a hipótese da normalidade das variáveis *Pensamento estratégico (PE)*, *Sentido de direcção e cultura (SDC)*, *Gerir e conduzir pessoas (GCP)*, *Autogestão (AG)* e *Dirigido para os resultados (DRES)*, pelo que podemos concluir que as distribuições destas variáveis não diferem significativamente de uma distribuição normal. Quanto às variáveis *Gerir relacionamentos e parcerias (GRP)*, *Gerir actividades e recursos (GAR)* e *Conhecimentos do negócio (CNEG)* os resultados do teste K-S levam-nos a rejeitar a hipótese da normalidade da distribuição, mas como estas variáveis explicativas apresentam valores de assimetria e de curtose inferiores a duas vezes o valor do erro padrão, concluímos que as distribuições destas variáveis são relativamente normais, pelo que é de aceitar e é legítimo calcular a variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*» a partir das variáveis explicativas referidas no modelo.

II. Aplicação dos testes de KMO e de Bartlett

A adequabilidade medida através do teste *KMO* é muito boa. Da mesma forma o teste *Bartlett*, indica que as correlações entre variáveis são adequadas para fazer uma análise factorial.

Em conjunto, as variáveis explicativas definem uma medida de «*Competências no domínio da liderança e gestão*» com fiabilidade interna de $\alpha=0,944$, pelo que é aceitável e podemos dar continuidade à análise factorial.

III. Análise factorial pelo método da máxima verosimilhança

A matriz das correlações (*Correlation matrix*), apresenta as correlações entre as variáveis explicativas de «*Competências no domínio da liderança e gestão*» e conclui-se que todas as correlações, com um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$), são positivas e apresentam valores significativos pelo que é razoável supor, devido à elevada correlação, que todas as variáveis medem de forma significativa a variável em análise.

O quadro das comunalidades (*Comunalities*), permite concluir, que a parte de cada variável explicada pelos factores comuns é elevada. A percentagem de variância comum das variáveis, nos factores extraídos, é superior a 57,2% para todos os factores.

Os valores da matriz de factores (*Factor Matrix*), indicam que todas as variáveis têm pesos relativamente grandes e portanto, todas contribuem para definir a variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*». As variáveis com maior peso relativo (0,966) cada, são o *Sentido de direcção e cultura (SDC)* e *Gerir e conduzir pessoas (GCP)*, enquanto a de menor peso (0,756), é representada pela variável *Conhecimentos do negócio (CNEG)*.

No quadro de variância total explicada (*Total variance explained*), verificamos, que a análise factorial encontrou um único factor para explicar as correlações das variáveis explicativas das «*Competências no domínio da liderança e gestão*» e que, este factor explica 85,2% da variância total.

Através do recurso à estatística «*goodness of fit*» concluímos igualmente que os factores obtidos explicam bem as correlações entre as variáveis.

No quadro *Factor Score Coefficient Matrix*, podemos observar, que as variáveis de competências, não contribuem de forma igual para explicar a variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*», as variáveis «*Sentido de Direcção e Cultura*», e «*Gerir e Conduzir Pessoas*», apresentam os coeficientes mais elevados, enquanto que as variáveis «*Dirigido para os Resultados*» e «*Conhecimento do Negócio*» apresentam os valores mais baixos, relativamente às restantes.

IV. Avaliação da consistência interna

Em resultado da aplicação dos teste *Alpha de CRONBACH*, o valor encontrado para $\alpha=0,978$, indica uma estimativa excelente da consistência interna da variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*» e, que a medida desta variável, calculada com base nas oito variáveis explicativas consideradas, tem fiabilidade interna adequada.

Há evidências claras de que as oito variáveis explicativas consideradas no modelo, apresentam uma medida adequada da variável «*Competências no domínio da*

liderança e gestão» e definem um só factor, e que este, explica bem as correlações entre as variáveis, donde concluímos, que a variável em análise é unidimensional, dado que mede apenas um só atributo – as competências no domínio da liderança e gestão, donde a hipótese operacional é aceite.

XI. 5.2 Resultados sobre a hipótese 2

Hipótese 2 - Os dirigentes apresentam padrões diferenciados de competências no domínio da liderança e gestão.

Procedeu-se a uma análise de cluster para definir segmentos de competências no domínio da liderança e gestão.

Os dados referentes a estes testes encontram-se no Anexo XI.5 - Resultados sobre a hipótese 2.

No processo de agrupamento foi usado o método de centróide, que calcula a distância entre dois grupos como a diferença entre as suas médias para todas as variáveis (Reis, 2001:319). A totalidade dos casos foi agrupada com base no conjunto de variáveis definidoras das competências (PE, SDC, GPC, AG, GRP, GAR, DRE, CN).

Em resultado da técnica usada, foram obtidos três grupos de competências relativamente homogéneos com base na análise do dendograma obtido, que identificamos como:

- i) grupo homogéneo de baixas competências;*
- ii) grupo homogéneo de médias competências; e,*
- iii) grupo homogéneo de elevadas competências.*

Os dirigentes incluídos em cada um dos grupos homogéneos, apresentam padrões de competências no domínio da liderança e gestão, tão semelhantes quanto possível e, sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que a elementos dos outros grupos homogéneos.

O Quadro XI. 2 – Clusters de competências, apresenta as estatísticas por competência e por grupo em resultado dos *clusters* considerados.

Quadro XI. 2– Clusters de competências

N.º casos	CLUSTER DE COMPETÊNCIAS					
	Baixas Competências		Médias Competências		Elevadas Competências	
	33		74		45	
Competências	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana
Pens. Estratégico	2,77	2,89	4,01	4,11	5,59	5,44
Sentido de Dir. e Cultura	2,53	2,64	3,90	4,00	5,48	5,44
Gerir e Conduzir Pessoas	2,64	2,78	4,08	4,11	5,64	5,67
Autogestão	2,86	3,00	4,44	4,50	6,00	6,00
Gerir Rel. e Parcerias	2,58	2,57	3,95	4,00	5,57	5,57
Gerir Actividades	2,69	2,89	4,01	4,00	5,66	5,56
Dirigido Resultados	2,78	2,73	3,98	4,09	5,61	5,64
Conhecimento Negocio	3,41	3,33	4,81	4,83	5,84	6,00

Todas as variáveis apresentam diferenças claras entre cada um dos clusters considerados. Por exemplo, a diferença entre as baixas e elevadas competências na variável «Autogestão» é de 3,14 pontos (numa escala de 1 a 7). Os valores da mediana, próximos dos da média de cada uma das variáveis, valida igualmente a consistência dos casos incluídos em cada um dos grupos obtidos.

Apesar desta evidência, procurámos avaliar a correcção dos grupos homogéneos criados, através das técnicas de análise discriminante, para verificar qual a percentagem de casos correctamente classificados nos grupos.

O teste Wilks' Lambada (*tests of equality of groups means*) permite rejeitar a hipótese de as médias entre os grupos serem iguais, o que permite confirmar a hipótese operacional de que os grupos considerados, apresentam valores estatisticamente significativos para as diferenças entre as médias

Em resultado da análise discriminante, concluímos que 97,4% dos casos estão devidamente classificados nos respectivos grupos homogéneos, o que valida a escolha do método centróide usado para a formação dos *clusters*.

Do exposto conclui-se que existem evidências estatísticas, que permitem aceitar a hipótese operacional em estudo, de que existem diferentes níveis de padrões de competências entre os dirigentes da administração pública.

XI. 5.3 Resultados sobre a hipótese 3

Hipótese 3 – As diferentes competências no domínio da liderança e gestão estão associadas a diferentes desempenhos organizacionais

Para investigar esta hipótese, vamos proceder à avaliação da existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos de competências sobre o nível de desempenho organizacional, medido através da variável «*Realização dos objectivos organizacionais*». Procedemos à aplicação da técnica paramétrica ANOVA simples, análise da variância e aos testes adicionais de comparação múltipla (*post-hoc*).

Os dados sobre esta secção encontram-se no Anexo XI.6 – Resultados sobre a hipótese 3.

O Quadro XI. 3 – Comparação de médias de desempenho entre *clusters*, apresenta as médias e os desvios padrão dos resultados do desempenho organizacional associados à variável «*Realização dos objectivos organizacionais*».

Quadro XI. 3 – Comparação de médias de desempenho entre *clusters*

<i>Clusters</i>	N.º casos	Média	Desvio padrão
1	33	4,4121	1,0034
2	74	4,8695	0,7500
3	45	5,3644	1,0899
Total	152	4,9167	0,9737

Entre os grupos verificam-se diferenças significativas das médias de desempenho.

A partir do teste da homogeneidade da variância efectuado para testar se os grupos têm igual variância, conclui-se que a um nível de significância de 5% (*p-value* < 0,05), não se rejeita a H_0 , pelo que se aceita a hipótese de variâncias iguais e se verifica um dos pressupostos desta técnica.

O teste de igualdade das médias efectuado, ANOVA, permite rejeitar a hipótese nula de as médias entre os grupos serem iguais o que permite aceitar e confirmar que os grupos considerados apresentam valores estatisticamente significativos (*p-value* < 0,001) das diferenças entre as médias. Podemos pois concluir que, a níveis diferentes de

competências, estão igualmente associados, níveis diferentes de desempenho organizacional.

Também em resultado da aplicação dos testes *Bonferroni*, é possível rejeitar a hipótese h_0 , a um nível de significância máxima de 1,5% ($p\text{-value} < 0,000$ ou $0,015$), quando se trata da comparação dos desempenhos organizacionais, entre o grupo das elevadas competências, respectivamente com os grupos das baixas e das médias competências.

Já as diferenças de desempenho entre o grupo de baixas e o de médias competências, apenas pode ser rejeitado a um nível de significância de 5,6% ($p\text{-value} < 0,056$) o que nos leva a rejeitar a hipótese de não existirem diferenças entre os *clusters*, e aceitar a hipótese operacional de que às diferentes competências evidenciadas pelos dirigentes da administração pública, estão associados igualmente, níveis diferenciados de desempenho organizacional.

Os testes efectuados apresentam elevados níveis de significância.

Quadro XI. 4 - Teste *Bonferroni*

(I) Centroid Method	(J) Centroid Method	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1	2	-.45737	.19216	.056
	3	-.95232	.21039	.000
2	1	.45737	.19216	.056
	3	-.49496	.17353	.015
3	1	.95232	.21039	.000
	2	.49496	.17353	.015

Da análise do Quadro XI. 4 - Teste *Bonferroni*, podemos concluir que:

O primeiro grupo (baixas competências), apresenta diferenças significativas quando comparado com o terceiro (elevadas competências).

O segundo grupo, apresenta igualmente diferenças quer para com o terceiro, quer para com o primeiro grupo de competências, ainda que ligeiramente mais baixas.

Do exposto conclui-se, que existem evidências estatísticas, de que os dirigentes com altas competências apresentam elevados desempenhos, quanto aos dirigentes com baixas e médias competências, podemos igualmente afirmar, embora com menor significância estatística, que apresentam respectivamente, baixos e médios

desempenhos, pelo que aceitamos a hipótese operacional em estudo, de que os diferentes padrões de competências estão associados a diferentes níveis de desempenho organizacional evidenciados pelas organizações.

XI. 5.4 Resultados sobre a hipótese 4

Hipótese 4 - Numa regressão linear múltipla entre desempenho e as competências, nem todas as competências têm coeficientes de regressão significativos.

Como referimos na secção X.6.2., para investigarmos o efeito e o nível de significado que as competências no domínio da liderança e gestão exercem sobre o desempenho organizacional, recorreremos às técnicas multivariadas de regressão múltipla (MRLM), cujo modelo aí foi apresentado.

Procurámos verificar quais as variáveis independentes que melhor explicam o desempenho organizacional, representado neste estudo pelas variáveis «*Realização dos objectivos organizacionais*» no *output* apresentada como (*RealObj_5*) e «*Desempenho financeiro*» no *output* apresentada como (*DesFin_3*). Procedemos igualmente a uma análise, tendo em conta as variáveis dependentes, «*REGRE DO Factor 1*» e «*REGRE DO Factor 2*», obtidas em resultado da análise factorial desenvolvida.

Procurámos igualmente encontrar o melhor modelo de regressão para as variáveis dependentes «*Realização dos objectivos organizacionais*», «*Desempenho financeiro*» e «*REGRE DO Factor 1*».

No Anexo XI.7.1 – Resultados sobre os modelos de regressão, apresentamos os quadros mais importantes para cada uma das análises de regressão efectuadas. O método utilizado foi o método «Enter».

No Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos, apresentamos os quadros mais importantes para cada um dos melhores modelos encontrados.

XI.5.4.1 MRML - Os modelos de base

XI.5.4.1.1 Resultados para a variável «*Realização dos objectivos organizacionais*»

Esta variável mede o cumprimento dos objectivos globais por parte das organizações da administração pública e é constituída por 5 itens de medida, conforme foi explicitado na secção X.5.3. desta dissertação.

Os resultados da aplicação do modelo de regressão múltipla, mostram a existência de correlação, entre o indicador «*Realização dos objectivos organizacionais*» (variável dependente) com o conjunto das variáveis de competências (**PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES e CNEG**), e das variáveis contextuais consideradas. O coeficiente de correlação múltipla¹³⁴ entre a variável dependente e as variáveis independentes consideradas, representada por R, apresenta um valor de 0,636 e a correlação é significativa (p-value = 0,000), pelo que é de aceitar a regressão múltipla e podemos rejeitar a hipótese de não haver relação entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Uma vez que o valor encontrado para o teste *Durbin-Watson*, se aproxima de 2, conclui-se não existir autocorrelação entre os resíduos.

Atendendo aos valores observados no teste VIF, não existem fortes indícios de multicolinearidade entre as variáveis. As variáveis «*Sentido de Direcção e Cultura*», «*Gerir e Conduzir Pessoas*» e «*Gerir Relacionamentos e Parcerias*», apresentam contudo indícios de multicolinearidade, pelo que uma ou duas destas variáveis podem ser eliminadas da análise.

As variáveis independentes consideradas, explicam 40,4% (valor de R²) da variabilidade da variável dependente, «*Realização dos objectivos organizacionais*».

¹³⁴ A correlação múltipla é a correlação bivariada do tipo *Pearson*, entre os valores observados da variável dependente em causa e, os valores dessa mesma variável preditos por meio da equação da regressão estimada. (Hill e Hill, 2000:295). Esta observação aplica-se igualmente aos restantes modelos apresentados.

Quadro XL 5 – Modelo 1 de regressão para Realização dos objectivos organizacionais

	R	0,636			
	R2	0,404			
	Sig (ANOVA)	0,000			
Variáveis	B	Erro padrão	β	Sig.	VIF
(Constante)	2,457	0,440		0,000	
Pensamento Estratégico	0,387	0,206	0,470	0,063	10,894
<i>Sentido de Direcção e Cultura</i>	-0,411	0,267	-0,510	0,128	19,270
Gerir e Conduzir Pessoas	0,038	0,241	0,047	0,876	15,592
Autogestão	0,181	0,188	0,236	0,340	10,598
Gerir Relacionamentos e Parcerias	-0,234	0,219	-0,295	0,289	13,339
Gerir Actividades e Recursos	0,134	0,188	0,172	0,477	10,094
Dirigido para os Resultados	0,153	0,141	0,198	0,282	5,869
Conhecimento do Negocio	0,050	0,110	0,060	0,655	3,079
Desenvolvimento da liderança	0,475	0,183	0,212	0,011	1,169
Nível hierárquico	0,044	0,181	0,021	0,810	1,375
Categoria de origem	0,104	0,343	0,034	0,763	2,228
Antiguidade no cargo	0,175	0,179	0,080	0,332	1,181
Antiguidade na administração pública	0,375	0,400	0,103	0,351	2,113
Área de formação	0,301	0,200	0,124	0,137	1,188
Idade	-0,727	0,620	-0,092	0,243	1,082
Sexo	0,556	0,173	0,263	0,002	1,177
Certificado de qualidade	0,805	0,724	0,102	0,269	1,476
Certificação de Produtos específicos	-0,607	0,769	-0,077	0,432	1,668
Prémios de qualidade	-0,808	0,585	-0,125	0,170	1,436
Factores substitutos	-0,047	0,164	-0,023	0,776	1,173
Factores Neutralizadores	0,056	0,215	0,022	0,795	1,248

O modelo ajustado será:

$$\begin{aligned}
 RealObj = & 2,457 + 0,387PE - 0,411SDC + 0,038GCP + 0,181AG - 0,234GRP + 0,134GAR \\
 & + 0,153DRES + 0,050CNEG + 0,475DLE + 0,044 CarAct + 0,104CatOrig + \\
 & 0,175 AntCar + 0,375AntAdP + 0,30ArF - 0,727Idade + 0,556Sexo + \\
 & 0,805CQ - 0,607 - 0,808PQ - 0,047FactSubs + 0,056FactNeut
 \end{aligned}$$

A análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados (β) permite-nos concluir contudo, que as variáveis: *Pensamento estratégico*, *Desenvolvimento da liderança* e *Sexo* são, as que, a um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$), afectam significativamente e de forma positiva a variável dependente - *Realização dos Objectivos organizacionais*. A um nível de significância ligeiramente superior (14%), as variáveis «*Sentido de Direcção e cultura*» e «*Área de formação em*

Economia ou gestão», aparecem igualmente a afectar a realização dos objectivos organizacionais de forma significativa.

Donde podemos concluir, de acordo com o modelo de regressão, as competências associadas ao pensamento estratégico, a existência de planos de desenvolvimento da liderança, o ser-se do sexo masculino e a área de formação preferencialmente em economia ou gestão, constituem atributos com influência positiva no desempenho organizacional, medido através da variável realização dos objectivos organizacionais.

A variável «*Sentido de direcção e cultura*», apresenta uma influência negativa sobre a variável de desempenho organizacional escolhida. Esta parece ser uma conclusão merecedora de novas avaliações futuras, porquanto, a variável «*Sentido de direcção e cultura*» foi definida no pressuposto da valorização das diferenças individuais, da diversidade, do comportamento ético, do envolvimento e da sustentação dos processos, que de acordo com a literatura, constituem factores que contribuem para desempenhos mais eficazes. Podemos entender esta aparente contradição, na medida em que a definição da variável, contrasta com as características hierárquicas e pouco diversificadas, em que são exercidas, grande parte das funções dirigentes da administração pública, donde em futuros trabalhos esta situação deva ser tida em conta.

XI.5.4.1.2 Resultados para a variável «*Desempenho financeiro*»

Esta variável mede o cumprimento dos objectivos associados aos aspectos financeiros e orçamentais por parte das organizações da administração pública e é constituída por 3 itens de medida, conforme foi explicitado na secção X.5.3. desta dissertação.

Os resultados da aplicação do modelo de regressão múltipla mostram a existência de menores níveis de correlação entre o indicador «*Desempenho financeiro*» (variável dependente) com o conjunto das variáveis de desempenho (*PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES e CNEG*), e das variáveis contextuais consideradas. Para além de um menor valor de R (0,475), a correlação apenas é significativa a um nível de 16%, pelo que estamos perante um modelo de regressão múltipla com menor qualidade que o anterior.

Uma vez que o valor encontrado para o teste *Durbin-Watson*, se aproxima de 2, conclui-se não existir autocorrelação entre os resíduos.

Quadro XL 6 – Modelo 2 de regressão para Desempenho financeiro

R	0,475				
R ²	0,226				
Sig (ANOVA)	0,157				
Variáveis	B	Erro padrão	B	Sig.	VIF
(Constante)	3,705	0,594		0,000	
Pensamento Estratégico	0,108	0,279	0,116	0,700	11,419
Sentido de Direcção e Cultura	-0,273	0,359	-0,299	0,449	19,564
Gerir e Conduzir Pessoas	0,108	0,323	0,120	0,738	16,265
Autogestão	0,051	0,254	0,060	0,840	11,074
Gerir Relacionamentos e Parcerias	-0,112	0,283	-0,127	0,692	12,888
Gerir Actividades e Recursos	0,036	0,242	0,041	0,882	9,589
Dirigido para os Resultados	0,089	0,192	0,101	0,645	6,048
Conhecimento do Negocio	0,225	0,149	0,244	0,133	3,298
Desenvolvimento da liderança	0,357	0,243	0,143	0,144	1,196
Nível hierárquico	0,079	0,236	0,035	0,740	1,374
Categoria de origem	0,187	0,443	0,055	0,673	2,143
Antiguidade no cargo	-0,033	0,231	-0,014	0,886	1,187
Antiguidade na administração pública	-0,346	0,532	-0,083	0,517	2,076
Área de formação	0,326	0,268	0,119	0,227	1,218
Idade	-1,042	0,791	-0,122	0,191	1,085
Sexo	0,456	0,231	0,192	0,051	1,204
Certificado de qualidade	-0,018	0,923	-0,002	0,985	1,478
Certificação de Produtos específicos	-0,055	0,983	-0,006	0,955	1,676
Prémios de qualidade	-0,365	0,749	-0,052	0,627	1,445
Factores substitutos	0,268	0,218	0,120	0,223	1,217
Factores Neutralizadores	-0,230	0,275	-0,083	0,405	1,241

Atendendo aos valores observados no teste VIF, não existem fortes indícios de multicolinearidade entre as variáveis com excepção das variáveis «*Sentido de Direcção e Cultura*», e «*Gerir e Conduzir Pessoas*», pelo que uma delas pode ser eliminada da análise.

As variáveis independentes consideradas, explicam 22,6% (valor de R²) da variabilidade da variável dependente, «*Desempenho financeiro*». É igualmente de realçar, a diferença entre os valores de R² e R² ajustado, que reforça a cautela nas conclusões a retirar do presente modelo.

Ao nível de significância referido, as variáveis com significado na explicação da variabilidade da variável de desempenho organizacional «*Desempenho financeiro*», são as variáveis independentes «*Conhecimento do negócio*», «*Desenvolvimento da liderança*» e o «*Sexo*».

Donde concluímos que, um maior conhecimento do negócio, a existência de planos de desenvolvimento da liderança e ser do sexo masculino parecem ser atributos que maior influência apresentam na variabilidade do desempenho organizacional medido através da variável de desempenho financeiro

XI.5.4.1.3 Resultados para a variável «*REGRE DO Factor 1*»

Esta variável foi calculada, por meio de uma análise de regressão múltipla do factor, sobre as componentes da realização dos objectivos organizacionais e mede o cumprimento dos objectivos globais por parte das organizações da administração pública.

Os resultados não diferem substancialmente dos encontrados para o modelo 1.

Também neste caso, para um nível de significância ($p\text{-value} = 0,008$), R apresenta um valor de 0,556, pelo que é de aceitar a regressão múltipla e podemos rejeitar a hipótese de não haver relação entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Também o valor encontrado para o teste *Durbin-Watson*, se aproxima de 2, pelo que se conclui pela não existência de autocorrelação entre os resíduos.

Tal como no Modelo 1, também entre as variáveis «*Sentido de Direcção e Cultura*», e «*Gerir e Conduzir Pessoas*», parece existir multicolinearidade, pelo que uma delas pode ser eliminada da análise.

Em relação ao modelo 1, a um nível de significância de 5%, apenas podemos isolar as variáveis «*Desenvolvimento da liderança*» e «*Sexo*». As variáveis «*Pensamento estratégico*», «*Conhecimento do negócio*» e «*Área de formação*», apenas podem ser consideradas significativas a níveis de $p\text{-value}$ mais elevados.

Quadro XL 7 – Modelo 3 de regressão para «REGRE DO Factor 1

R	0,556				
R2	0,310				
Sig (ANOVA)	0,008				
Variáveis	B	Erro padrão	B	Sig.	VIF
(Constante)	-1,929	0,515		0,000	
Pensamento Estratégico	0,368	0,242	0,432	0,131	11,419
Sentido de Direcção e Cultura	-0,537	0,311	-0,640	0,088	19,564
Gerir e Conduzir Pessoas	0,052	0,280	0,063	0,854	16,265
Autogestão	0,198	0,221	0,250	0,372	11,074
Gerir Relacionamentos e Parcerias	-0,166	0,246	-0,203	0,502	12,888
Gerir Actividades e Recursos	0,017	0,210	0,022	0,934	9,589
Dirigido para os Resultados	0,142	0,167	0,176	0,397	6,048
Conhecimento do Negocio	0,172	0,129	0,203	0,186	3,298
Desenvolvimento da liderança	0,432	0,211	0,188	0,043	1,196
Nível hierárquico	-0,013	0,205	-0,006	0,950	1,374
Categoria de origem	0,135	0,385	0,043	0,726	2,143
Antiguidade no cargo	0,034	0,201	0,015	0,868	1,187
Antiguidade na administração pública	-0,009	0,461	-0,002	0,985	2,076
Área de formação	0,303	0,233	0,121	0,196	1,218
Idade	-0,693	0,686	-0,088	0,315	1,085
Sexo	0,511	0,200	0,235	0,012	1,204
Certificado de qualidade	0,476	0,801	0,061	0,553	1,478
Certificação de Produtos específicos	-0,208	0,853	-0,026	0,808	1,676
Prémios de qualidade	-0,523	0,650	-0,081	0,422	1,445
Factores substitutos	0,122	0,189	0,060	0,522	1,217
Factores Neutralizadores	-0,211	0,239	-0,083	0,379	1,241

XI.5.4.1.4 Resultados para a variável «REGRE DO Factor 2»

Esta variável foi calculada por meio de uma análise de regressão múltipla, do factor sobre as componentes do desempenho financeiro e, mede o cumprimento dos objectivos de natureza financeira e orçamental por parte das organizações da administração pública.

Os resultados encontrados estão em linha com os apresentados com o modelo 2, contudo o coeficiente de regressão múltipla, representado por R, apresenta um valor de 0,431, mas apenas a um nível elevado de $p\text{-value} = 0,395$,

apresentando pois reduzida significância, pelo que não é de aceitar a regressão múltipla e, não podemos rejeitar a hipótese de não haver relação entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Quadro XL. 8 – Modelo 4 de regressão para o REGR – DO Factor 2

R	0,431
R2	0,186
Sig (ANOVA)	0,395

XI. 5.4.2 MRML – Os melhores modelos

Com o objectivo de encontrar um modelo que identificasse as variáveis independentes mais importantes, procurámos identificar um melhor modelo explicativo das variáveis dependentes consideradas: «*Realização dos objectivos organizacionais*», «*Desempenho financeiro*» e «*REGRE DO Factor 1*». Como refere Maroco (2003:420) existem vários métodos, mas nenhum conduz garantidamente a um melhor modelo, pelo que seguimos a seguinte metodologia:

a) Aplicámos os métodos de selecção de variáveis, disponíveis no SPSS, *FORWARD*, *BACKWARD* e *STEPWISE*. O recurso a estes métodos, apresenta a vantagem de indicar, com base num critério exacto, quais as variáveis que apresentam relações mais fortes com a variável de desempenho organizacional seleccionada.

b) Após a aplicação de cada um dos métodos, identificámos as variáveis que são excluídas em simultâneo pelos três métodos seleccionados, sendo o modelo constituído pelas restantes.

XI.5.4.2.1 O melhor modelo de regressão para a variável «*Realização dos objectivos organizacionais*»

O valor encontrado para o teste *Durbin-Watson*, próximo de 2, permite concluir pela não existência de auto correlação entre os resíduos.

Atendendo aos valores observados no teste VIF, não existem fortes indícios de multicolinearidade entre as variáveis com excepção da variável «*Sentido de Direcção e Cultura*», com um valor ligeiramente acima do limite indicado na literatura como o de não existência de multicolinearidade.

Este modelo permite reduzir substancialmente o número de variáveis independentes sem que haja perdas significativas da sua capacidade de explicar a variabilidade da variável dependente. No seu conjunto as variáveis independentes consideradas, explicam 36,4% da variabilidade da variável dependente «*Realização dos objectivos organizacionais*».

Quadro XI. 9 – Melhor modelo para Realização dos objectivos organizacionais

R	0,604				
R ²	0,364				
R ² ajustado	0,323				
Sig (ANOVA)	0,000				
Variáveis	B	Erro padrão	β	Sig.	VIF
(Constant)	2,670	0,320		0,000	
Pensamento Estratégico	0,396	0,168	0,477	0,020	8,948
Sentido de Direcção e Cultura	-0,580	0,188	-0,713	0,002	11,638
Autogestão	0,284	0,133	0,369	0,035	6,584
Dirigido para os Resultados	0,205	0,118	0,260	0,086	4,932
Área de formação	0,167	0,159	0,073	0,294	1,051
Idade	-0,398	0,474	-0,057	0,403	1,027
Sexo	0,463	0,146	0,222	0,002	1,070
Desenvolvimento da liderança	0,441	0,149	0,205	0,004	1,054
Antiguidade na administração pública	0,340	0,236	0,102	0,152	1,094

É de realçar igualmente a proximidade dos valores de R² e R² ajustado, que revela a bondade do modelo e reflecte a redução do número de variáveis.

O modelo ajustado será:

$$RealObj = 2,670 + 0,3986PE - 0,580SDC + 0,284AG + 0,205DRES + 0,167ARF - 0,398Idade + 0,463Sexo + 0,441DLE + 0,340AntAdP$$

Ainda que incluídas no modelo, as variáveis «*Idade*» e «*Área de formação*», apresentam *p-value* muito elevados, pelo que não são estatisticamente significativas.

Contudo a tendência é a de que mais idade exerce uma influência negativa na variável dependente e formação na área de economia ou gestão uma influência positiva na variabilidade da variável dependente.

Donde podemos concluir, que as competências associadas às variáveis *Pensamento estratégico*, *Autogestão* e *Dirigidos para os resultados*, influenciam de forma positiva a variabilidade da realização dos objectivos organizacionais, enquanto que a variável *Sentido de direcção e cultura*, influencia de forma negativa esse comportamento. O modelo com exclusão desta última variável, continua a explicar significativamente a variabilidade da variável dependente (32,1%) e desaparecem os problemas de multicolinearidade existentes (ver Anexo XI. 7.2.1 – Modelo 1 «*Realização dos objectivos organizacionais*»).

Do modelo concluímos que, os atributos *Sexo masculino*, *Existência de planos de desenvolvimento da liderança* e a *Antiguidade na administração pública* têm uma influência estatisticamente significativa (a antiguidade apenas a um nível de significância de 16%) na variável dependente «*Realização dos objectivos organizacionais*».

XI.5.4.2.2 O melhor modelo de regressão para a variável «*Desempenho financeiro*»

Neste modelo, as variáveis com níveis elevados de significância estatística são apenas o «*Conhecimento do negócio*» e «*Sexo*». A existência de «*Factores substitutos*» apresenta uma influência apenas a um nível de significância de 13,5%.

Ainda que um nível de significância estatística mais reduzido, as variáveis «*Desenvolvimento da liderança*» e «*Idade*» apresentam uma influência negativa sobre a variável de desempenho em estudo.

Quadro XL. 10 – Melhor modelo para «Desempenho financeiro»

R	0,401				
R ²	0,161				
R ² ajustado	0,130				
Sig (ANOVA)	0,000				
Variáveis	B	Erro padrão	β	Sig.	VIF
(Constant)	4,142	0,483		0,000	
Conhecimento do negócio	0,233	0,073	0,258	0,002	1,056
Desenvolvimento da liderança	-0,231	0,186	-0,098	0,216	1,018
Idade	-0,678	0,584	-0,091	0,248	1,013
Sexo	0,404	0,183	0,177	0,029	1,042
Factores substitutos	0,258	0,171	0,120	0,135	1,042

Parece-nos interessante referir que, para explicar a variabilidade de uma variável de desempenho, que no essencial é configurada pelo cumprimento de normas e procedimentos operativos, relacionados com a componente financeira e os sistemas de controlo orçamental, variáveis associadas ao conhecimento do negócio e à existência de factores substitutos da liderança sejam evidenciadas. No mesmo sentido pode também ser entendida a influência negativa que está associada ao desenvolvimento da liderança.

Naturalmente que esta conclusão carece de melhor fundamentação devido sobretudo, ao nível de significância que apresenta (p -value = 0,216).

No seu conjunto, as variáveis deste modelo, apenas explicam 16,1% da variabilidade da variável dependente «Desempenho financeiro».

XI.5.4.2.3 O melhor modelo de regressão para a variável «REGRE DO

Factor 1»

As variáveis independentes consideradas neste modelo já só explicam cerca de 23,5% da variabilidade da «Realização dos objectivos organizacionais».

Este modelo apenas apresenta variáveis com significância elevada (p -value < α = 0,08), pelo que em relação ao anterior modelo os atributos «Idade», «Área de formação» e «Antiguidade na administração pública» são excluídos. Também as variáveis «Autogestão» e «Dirigidos para os resultados» são excluídas e é introduzida a variável «Conhecimento do negócio».

Quadro XI. 11 – Melhor modelo para «REGRE DO Factor 1

R	0,485				
R2	0,235				
R2ajustado	0,207				
Sig (ANOVA)	0,000				
Variáveis	B	Erro padrão	β	Sig.	VIF
(Constant)	-1,711	0,321		0,000	
Pensamento Estratégico	0,357	0,186	0,426	0,056	8,798
Sentido de Direcção e Cultura	-0,328	0,181	-0,397	0,073	8,606
Conhecimento do negócio	0,232	0,088	0,282	0,009	2,020
Desenvolvimento da liderança	0,355	0,162	0,165	0,030	1,017
Sexo	0,459	0,161	0,219	0,005	1,069

O modelo ajustado será neste caso:

$$REGRE DO Factor 1 = -1,711 + 0,357PE - 0,328SDC + 0,232CNEGOCIO + 0,355 DLE + 0,459 Sexo.$$

Em resultado do teste VIF não se verificam problemas de multicolinearidade.

XI. 5.5 Resultados sobre a hipótese 5

Hipótese 5 – A origem profissional dos dirigentes traduz-se em diferentes níveis de competências no domínio da liderança e gestão e em diferentes níveis de desempenho organizacional.

Para investigar a influência exercida pela origem profissional nos padrões de competências no domínio da liderança e gestão e no desempenho organizacional, procedeu-se a uma primeira recodificação da variável Categoria de Origem, (*CatOrige*), numa variável nominal dicotómica, distinguindo entre origem da administração pública e da actividade privada. Esta variável foi designada por *VDCatOriPPriv* que assume os seguintes valores:

1 – origem da administração pública

0 – origem da actividade privada

Foram igualmente consideradas outras variáveis dicotómicas, em resultado de diferentes combinações da variável Categoria de origem, que não levaram a conclusões substancialmente diferentes, pelo que não são apresentadas.

Os resultados dos testes efectuados estão apresentados no Anexo XI.8 – Resultados sobre a hipótese 5.

XI. 5.5.1 Influência da origem profissional no nível de competências

Em resultado dos testes efectuados, não foi possível confirmar a hipótese, de que a origem profissional dos dirigentes se traduz em diferentes níveis de competências. Há no entanto uma tendência, embora com um nível de significância não muito significativo, apenas a 15% ($p\text{-value} < 0,15$), de que os dirigentes com origem na administração pública apresentam melhores competências.

Esta conclusão, é reforçada pelos resultados obtidos ao nível da comparação entre os *clusters* de competências, cruzados com a origem profissional dos dirigentes (Quadro XI.12 – Dirigentes por segmento de competências de acordo com a categoria de origem), em que os dirigentes com origem na administração pública, representam um peso relativo significativamente maior, que a média, no segmento das elevadas competências e um peso relativo menor no segmento das baixas competências.

Quadro XI. 12 – Dirigentes por segmento de competências de acordo com a categoria de origem

Segmentos de competências		Origem Privada	Origem Pública	Total
Baixas competências	Número	7	26	33
	% em linha	21,2%	78,8%	100,0%
Médias competências	Número	8	62	70
	% em linha	11,4%	88,6%	100,0%
Elevadas competências	Número	3	42	45
	% em linha	6,7%	93,3%	100,0%
Total	Número	18	130	148
	% em linha	12,2%	87,8%	100,0%

O número relativamente pequeno dos dirigentes, que anteriormente desempenhavam cargos privados, justifica igualmente alguma prudência nesta conclusão. Parece-nos contudo, que a confirmar-se, pode significar não apenas a importância do conhecimento do negócio, mas pode resultar, igualmente, da ausência de procedimentos de recrutamento, de dirigentes privados para a administração pública, assentes em critérios objectivos e baseados em competências.

XI. 5.5.2 Influência da origem profissional no nível de desempenho organizacional

Em resultado da aplicação dos testes *t*, podemos igualmente concluir que não podemos rejeitar a hipótese nula e portanto não se verifica a hipótese operacional considerada de que a origem profissional apresenta uma influência significativa no nível de desempenho organizacional.

Verifica-se contudo, conforme podemos observar pelas médias de desempenho obtidas por cada um dos grupos¹³⁵, 4,95 dos dirigentes com origem na administração pública, contra 4,76 dos dirigentes oriundos da actividade privada, uma tendência de que os dirigentes com melhores desempenhos tem origem na administração pública.

Conclui-se que, apesar de não se verificarem evidências estatísticas significativas, que permitam rejeitar as hipóteses nulas, de que a média de competências e dos desempenhos, dos dois grupos seja igual, a tendência que existe, é a de que os dirigentes que evidenciam melhores competências e melhores desempenhos, são os que tem origem na administração pública, pelo que a hipótese operacional é parcialmente confirmada. Em estudos futuros com novas amostras e diferentes dimensões amostrais, poder-se-ão alcançar diferentes significâncias.

¹³⁵ Numa escala de 1 a 7.

XI. 5.6 Resultados sobre a hipótese 6

Hipótese 6 – Uma maior antiguidade no cargo por parte dos dirigentes, repercute-se num maior nível de competências no domínio da liderança e gestão e de desempenho organizacional.

Para investigar a influência exercida pela antiguidade no cargo nos padrões de competências no domínio da liderança e gestão, e no desempenho da organização, procedeu-se a uma primeira recodificação da variável *Antiguidade no Cargo*, numa variável nominal dicotómica, distinguindo entre uma antiguidade menor ou igual a 5 anos e maior que 5 anos, por se entender que este período é o normalmente indicado para atingir os níveis de maturidade profissional tendo em conta a complexidade subjacente aos cargos exercidos, que foi designada por *VDAntCarg* que assume os seguintes valores:

1 – Antiguidade no cargo ≥ 5 anos

0 – Antiguidade no cargo < 5 anos

Numa segunda análise foram considerados três grupos de antiguidade no cargo e a variável *VDACargo_1* assume os seguintes valores:

1 – Antiguidade no cargo < 2 anos

2 – Antiguidade no cargo ≥ 2 e < 5 anos

3 – Antiguidade no cargo ≥ 5 anos

Os resultados dos testes efectuados estão apresentados no Anexo XI.9 – Resultados sobre a hipótese 6.

XI. 5.6.1 Influência da antiguidade no cargo no nível de competências

Embora não tenha sido possível concluir, com base em evidências estatísticas relevantes, existe uma tendência, expressa no Quadro XI. 13 – Dirigentes por segmento

de competências de acordo com a antiguidade no cargo, de que os dirigentes com mais de 5 anos de actividade, apresentam níveis de competências mais elevadas.

Quadro XI. 13 – Dirigentes por segmento de competências de acordo com a antiguidade no cargo

Segmentos de competências		Antiguidade no cargo			
		< 2 anos	≥2 e < 5 anos	≥ 5 anos	Total
Baixas competências	Número	11	12	10	33
	% em linha	33,3%	36,4%	30,3%	100,0%
Médias competências	Número	32	25	17	74
	% em linha	43,2%	33,8%	23,0%	100,0%
Elevadas competências	Número	15	13	17	45
	% em linha	33,3%	28,9%	37,8%	100,0%
Total	Número	58	50	44	152
	% em linha	38,2%	32,9%	28,9%	100,0%

Curiosamente, parecem ser os dirigentes com uma antiguidade no cargo maior ou igual a 2 anos e com menos de 5 anos, que apresentam um maior peso relativo, no segmento dos baixos desempenhos. Esta poderá constituir uma interessante abordagem futura do problema.

XI. 5.6.2 Influência da antiguidade no cargo no nível de desempenho organizacional

Os testes de igualdade entre médias (ANOVA) efectuados, considerando a variável dependente *RealObj_5*, permitem concluir pela não rejeição da hipótese h_0 , de igualdade entre os grupos, pelo que não existem evidências estatisticamente significativas que possam suportar a nossa hipótese operacional, de que existem diferenças de desempenho associadas à antiguidade no cargo.

Quando analisamos a influência dos três grupos de antiguidade sobre a variável de desempenho designada por *REGR - DO Factor2*, podemos claramente rejeitar a hipótese nula, com um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$), de que os diversos grupos de dirigentes considerados, apresentam desempenhos iguais e, aceitar a hipótese de que diferentes antiguidades no cargo se reflectem em diferentes níveis de desempenho.

Como forma de avaliar e explicar as diferenças dos valores médios entre grupos, recorreremos a testes adicionais de comparação múltipla (*post hoc*). Em resultado do teste

Bonferroni, podemos concluir que existem diferenças, estatisticamente significativas, a um nível de significância de 5% ($p\text{-value} < 0,05$), entre o desempenho do grupo um (grupo de baixas competências) quando comparado com o grupo três (elevadas competências). Já entre o grupo um e o dois ou, entre este e o três, as diferenças não são tão significativas.

Conclui-se que, apesar de não haver evidências estatísticas, que permitam rejeitar a hipótese de igualdade entre a média de competências dos diferentes grupos considerados, a tendência que existe, é a de que, os dirigentes que evidenciam melhores competências, são os que apresentam uma maior antiguidade no cargo.

Já quanto à influência da antiguidade no cargo, sobre o desempenho, parece podermos concluir pela confirmação da hipótese operacional, que a uma maior antiguidade no cargo, correspondem maiores níveis de desempenho e, portanto a hipótese operacional é confirmada.

XI. 5.7 Resultados sobre a hipótese 7

Hipótese 7 – A existência de políticas e práticas de gestão da qualidade, influencia as competências evidenciadas pelos dirigentes no domínio da liderança e gestão e, o desempenho da organização

Para investigar a influência exercida, em resultado da existência de políticas e práticas de gestão da qualidade, nos padrões de competências no domínio da liderança e gestão e, no desempenho organizacional, procedeu-se a uma primeira recodificação das variáveis *Certificado da Qualidade (CertQual)*, *Certificação de Produtos Específicos (CertProd)* e *Prémio de Qualidade (PremQual)*, distinguindo as organizações em que existe pelo menos um destes atributos, daquelas em que não existe qualquer formalização das políticas de qualidade, que foi designada por *VDPolQual* que assume os seguintes valores:

- 1 – Existência de pelo menos um tipo de distinção da política de qualidade
- 0 – Não existência de qualquer certificado ou prémio de qualidade

Como do total de respostas, apenas sete dirigentes, confirmaram a existência de pelo menos um dos atributos (três dirigentes, indicaram a existência de um certificado de qualidade, um dirigente, de um certificado de produtos específicos, dois dirigentes, indicaram a existência de prémios de qualidade e um dirigente, confirmou a existência dos três atributos em simultâneo), não podemos tirar qualquer conclusão acerca da hipótese formulada.

XI. 5.8 Resultados sobre a hipótese 8

Hipótese 8 – A existência de políticas de desenvolvimento da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho da organização.

Para investigar a influência exercida, em resultado da existência de políticas de desenvolvimento da liderança, nos padrões de competências no domínio da liderança e gestão e, no desempenho organizacional, procedeu-se a uma primeira recodificação da variável «*Desenvolvimento da liderança*» (DLEOr02), numa variável nominal dicotómica, distinguindo as organizações em que existe um plano de desenvolvimento da liderança, daquelas em que não existe qualquer formalização de políticas nesta matéria, que foi designada por *VDPlaDesLid* que assume os seguintes valores:

1 – Existência de plano desenvolvimento da liderança.

0 – Não existência de plano desenvolvimento da liderança.

Os resultados dos testes efectuados estão apresentados no Anexo XI.10 – Resultados sobre a hipótese 8.

XI. 5.8.1 Influência da existência de políticas de desenvolvimento da liderança no nível de competências

Ainda que a hipótese de igualdade entre a média de competências dos diferentes grupos considerados, apenas possa ser rejeita a um nível de significância de 16,3% ($p\text{-value} < 0,163$), existem evidências estatísticas que suportam a tendência, de que as competências são influenciadas pela existência de políticas de desenvolvimento nas organizações, pois os dirigentes com elevadas competências apresentam pesos relativos superiores (Quadro XI. 14 – Dirigentes por segmento de competências de acordo a existência ou não de planos de desenvolvimento da liderança).

Quadro XI. 14 – Dirigentes por segmento de competências de acordo a existência ou não de planos de desenvolvimento da liderança

Segmentos de competências		Existência de planos de des. da liderança		
		Sim	Não	Total
Baixas competências	Número	10	23	33
	% em linha	30,3%	69,7%	100,0%
Médias competências	Número	16	56	72
	% em linha	22,2%	77,8%	100,0%
Elevadas competências	Número	17	27	44
	% em linha	38,6%	61,4%	100,0%
Total	Número	43	106	149
	% em linha	28,9%	71,1%	100,0%

XI. 5.8.2 Influência da existência de políticas de desenvolvimento da liderança no nível de desempenho organizacional

Em relação às variáveis dependentes «*Realização dos objectivos organizacionais*» «*REGR – DO Factor 1*» e «*REGR – DO Factor 2*», podemos concluir, pela evidência estatística, de que, as organizações em que existem planos de desenvolvimento da liderança evidenciam níveis elevados de desempenho.

Na verdade, o teste *t* para comparar as diferenças das médias entre os grupos, considerando a influência da variável «*Desenvolvimento da liderança*», permite-nos rejeitar claramente a hipótese nula, com níveis de significância de 2%, 2,1% e de 6,6% ($p\text{-value} < 0,002, 0,021$ e $0,066$), quando analisamos a influência respectivamente, sobre a variável dependente RealObj_5, REGR – DO Factor 1 e REGR – DO Factor 2.

Donde rejeitamos a hipótese, de que os diversos grupos de dirigentes considerados, apresentam desempenhos iguais e, confirmamos a hipótese operacional, de as organizações que possuem planos de desenvolvimento da liderança dos seus dirigentes, apresentam maiores níveis de desempenho organizacional.

Conclui-se que, apesar de não haver evidências estatísticas que permitam rejeitar a hipótese de igualdade entre a média de competências dos diferentes grupos considerados, a tendência que existe, é a de que, os dirigentes que evidenciam melhores competências, pertencem a organizações em que existe um plano de desenvolvimento da liderança.

Já quanto à influência sobre o desempenho, podemos concluir, que a existência de um plano de desenvolvimento da liderança se reflecte em maiores níveis de desempenho organizacional e, portanto a hipótese operacional é confirmada.

XI. 5.9 Resultados sobre a hipótese 9

Hipótese 9 – A existência de factores substitutos da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho da organização.

Para investigar a influência exercida, por um conjunto de variáveis situacionais, designadas por factores substitutos da liderança, nos padrões de competências no domínio da liderança e gestão e, no desempenho organizacional, procedeu-se da seguinte forma:

1. Foi criada uma variável latente designada por *Factores Substitutos (FACTSUBST)*, que assume valores de 1 a 7, respectivamente, muito pouco ou nunca e bastante ou sempre, que é igual á média, dos valores atribuídos aos itens do inquérito, incluídos no ponto 3 da secção B – DADOS GERAIS e que são: i) *Capacidade e maturidade profissional evidenciada;* ii) *Formação e treino adequados às exigências*

organizacionais; iii) Prática de trabalho em equipa; iv) Coesão do grupo de trabalho; e, v) Formalização organizacional.

2. Esta nova variável foi transformada numa variável nominal dicotómica, distinguindo as organizações em que existem elevados níveis de factores substitutos, daquelas em que estes factores são baixos ou mesmo inexistentes, que foi designada por *BinFSub2* que assume os seguintes valores:

1 – Valor da variável latente *FACTSUBST* > 5

0 – Valor da variável latente *FACTSUBST* ≤ 5

Os resultados dos testes efectuados estão apresentados no Anexo XI.11 – Resultados sobre a hipótese 9.

XI. 5.9.1 Influência da existência de factores substitutos da liderança no nível de competências

Ainda que a hipótese, de igualdade entre a média de competências dos diferentes grupos considerados, não possa ser rejeitada, a um nível de significância aceitável, podemos concluir, que os dirigentes que evidenciam ou, a quem são percebidas competências elevadas, valorizam os factores situacionais que podem funcionar como moderadores da actuação do líder e, que possam mesmo, contribuir para que a sua actuação seja desnecessária ou redundante, sobretudo em contextos hierarquizados e formalizados, como acontece com a maior parte dos sistemas organizacionais da administração pública.

Quadro XI. 15 – Dirigentes por segmento de competências de acordo o nível dos factores substitutos

Segmentos de competências		Nível de factores substitutos		
		≤ 5	> 5	Total
Baixas competências	Número	21	12	33
	% em linha	63,6%	36,4%	100,0%
Médias competências	Número	44	30	74
	% em linha	59,5%	40,5%	100,0%
Elevadas competências	Número	22	23	45
	% em linha	48,9%	51,1%	100,0%
Total	Número	87	65	152
	% em linha	57,2%	42,8%	100,0%

Do Quadro XI. 15 – Dirigentes por segmento de competências de acordo o nível dos factores substitutos, podemos igualmente concluir, que os dirigentes posicionados no segmento de baixas competências, valorizam níveis mais baixos de factores substitutos, pelo que parece existir, uma tendência, de que os factores situacionais influenciam o padrão de competências, na medida em que, a níveis elevados de factores substitutos da liderança, parecem corresponder maiores níveis de competências.

XI. 5.9.2 Influência da existência de factores substitutos da liderança no nível de desempenho organizacional

Em relação às variáveis dependentes «*Desempenho Financeiro*» e «*REGR – DO Factor 1*», podemos concluir, que existe evidência estatística, de que, as organizações em que existem elevados níveis de factores substitutos da liderança, evidenciam maiores níveis de desempenho.

Na verdade o teste *t*, para comparar as diferenças das médias entre os grupos, considerando a influência da variável «*Factores substitutos*», permite-nos rejeitar a hipótese nula, com níveis de significância de 5,9% e 8,9% (*p-value* < 0,059 e 0,089), quando analisamos a influência respectivamente, sobre a variável dependente *DesFin_3* e *REGR – DO Factor 1*.

Donde rejeitamos a hipótese, de que os diversos grupos de dirigentes considerados, apresentam desempenhos iguais e, confirmamos a hipótese operacional de que as organizações que possuem níveis elevados de factores substitutos da liderança, apresentam maiores níveis de desempenho organizacional.

Conclui-se que, apesar de não haver evidências estatísticas, que permitam rejeitar a hipótese de igualdade entre a média de competências dos diferentes grupos considerados, a tendência que existe, é a de que, os dirigentes das organizações em que existem elevados níveis de factores substitutos da liderança, tendem a evidenciar melhores competências.

Já quanto à influência sobre o desempenho, podemos concluir, que a existência de elevados níveis de factores substitutos, se reflecte em maiores níveis de desempenho organizacional ou como concluem Villa *et al.*, (2003), as variáveis situacionais são importantes moderadoras da eficácia organizacional e, portanto a hipótese operacional é confirmada.

XI. 6 Conclusão

Neste capítulo procedemos à caracterização da amostra e concluímos que a taxa de respostas de 29,2% é aceitável, tendo como referência outros estudos recentes, quer nacionais, quer internacionais.

Apesar da amostra inicial ser composta maioritariamente por dirigentes de cargos superiores, apenas 35,5% das respostas obtidas se referem a estes dirigentes.

Do total de dirigentes, apenas 12,2% tem origem na actividade privada, o que se reflecte na elevada antiguidade média na administração pública, que é de cerca de 19,7 anos.

Verifica-se uma elevada rotação, que se reflecte na antiguidade média no cargo, que é de apenas 4,3 anos. Esta antiguidade média no cargo é ainda menor no caso dos dirigentes que ocupam cargos superiores.

A maioria dos dirigentes possui o grau académico de licenciado e a área de formação predominante é a jurídica.

A idade média dos dirigentes é de 46,6 anos, sendo que os dirigentes superiores predominam nos escalões superiores.

Apenas 32,9% dos dirigentes são mulheres e o seu peso relativo é maior nos escalões etários mais baixos e nos cargos de direcção intermédia.

Do total dos dirigentes inquiridos, 28,3% referem a existência nas suas organizações, de planos de desenvolvimento da liderança. Entendem maioritariamente, que estes nem sempre estão ligados com a estratégia organizacional.

Para a maioria dos dirigentes, não são claras as medidas que avaliam as mudanças de comportamentos e o seu impacto nos objectivos organizacionais, nem são

identificados ou alvo de qualquer reconversão monetária, ou outra, os contributos individuais ou das equipas para o desempenho organizacional.

Em resultado da análise factorial efectuada a cada uma das variáveis latentes, concluímos que na generalidade, as variáveis componentes apresentam distribuições relativamente normais e apresentam adequadas correlações. As variáveis latentes consideradas evidenciam elevados níveis de fiabilidade interna e, na sua totalidade, constituem variáveis unidimensionais, pois medem apenas o atributo alvo de análise.

As conclusões acerca das hipóteses de investigação podem ser resumidas:

1. A hipótese operacional 1 é confirmada, porquanto ficou demonstrado que é possível construir uma medida adequada da variável «*Competências no domínio da liderança e gestão*».
2. A hipótese 2 é confirmada e conclui-se pela existência de diferentes níveis de competências entre os dirigentes da administração pública portuguesa.
3. A hipótese 3 foi confirmada e concluímos que os dirigentes com altas competências evidenciam elevados desempenhos.
4. A hipótese 4 foi confirmada, pois concluímos pela existência de evidências estatísticas, que suportam uma relação causal entre as variáveis de competências e contextuais sobre a variabilidade do desempenho organizacional.
 - 4.1. Quando o desempenho é medido por recurso à variável «*Realização dos objectivos organizacionais*», as variáveis com influência relevante no desempenho organizacional são: «*Pensamento estratégico*», «*Sentido de direcção e cultura*», «*Autogestão*», «*Dirigidos para os resultados*» e, ainda os atributos, «*Sexo*», «*Desenvolvimento da liderança*» e «*Antiguidade na administração pública*».
 - 4.2. A «*Área de formação*» e a «*Idade*», surgem igualmente como importantes, mas com um menor nível de significância estatística, pelo que existe uma tendência no sentido de influenciarem a variabilidade do desempenho organizacional, que carece de confirmação em pesquisas posteriores.

- 4.3. Refira-se que o «*Sentido de direcção e cultura*» e a «*Idade*» exercem uma influência de sentido negativo sobre o desempenho, enquanto que as restantes uma relação de sentido positivo.
- 4.4. O melhor modelo encontrado para a variável «*Realização dos objectivos organizacionais*», que permite uma redução substancial do número de variáveis, permite explicar cerca de 36,4% da variabilidade do desempenho organizacional.
- 4.5. A variável «*Conhecimento do negócio*» surge igualmente como relevante na variabilidade do desempenho organizacional, quando este é medido por recurso à variável «*REGRE DO Factor 1*».
- 4.6. Quando o desempenho é medido por recurso à variável «*Desempenho financeiro*», apenas o «*Conhecimento do negócio*», o «*Sexo*» e os «*Factores substitutos*», apresentam níveis de significância elevados (factores substitutos, apenas a um nível de significância de 13,5%), na variabilidade do desempenho organizacional. No seu conjunto estas variáveis contribuem para explicar 16,1% da variabilidade do desempenho financeiro.
5. A hipótese 5 foi parcialmente confirmada, porquanto foi possível concluir pela existência de uma tendência de que os dirigentes que evidenciam melhores competências e melhores desempenhos tem origem na administração pública.
6. A hipótese 6 foi confirmada no que respeita à existência de uma influência positiva da antiguidade no cargo sobre o nível de desempenho organizacional. No que respeita às competências evidenciadas pelos dirigentes, apenas podemos concluir pela existência de uma tendência de que os dirigentes que evidenciam melhores competências são os que apresentam uma maior antiguidade no cargo.
7. Quanto à hipótese 7, face ao reduzido número de dirigentes que admitem a existência de um qualquer tipo de formalização de políticas ou práticas de qualidade, não podemos tirar qualquer conclusão acerca da hipótese formulada.

8. A hipótese 8 é confirmada, dado que a existência de um plano de desenvolvimento da liderança, reflecte-se em maiores níveis de desempenho organizacional e conclui-se igualmente que se verifica uma tendência, de que os dirigentes que evidenciam melhores competências, pertencem a organizações em que existem planos de desenvolvimento da liderança.

9. A hipótese 9 é igualmente confirmada, dado que concluímos que a existência de elevados níveis de factores substitutos, se reflecte em maiores níveis de desempenho organizacional. Verificou-se igualmente uma tendência de que, os dirigentes das organizações onde existem elevados níveis de factores substitutos da liderança, evidenciam melhores competências.

XII CAPÍTULO - CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

XII.1 Introdução

Neste trabalho procurámos aprofundar, o conhecimento do padrão de competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e da importância que assumem no desempenho das respectivas organizações.

Procurámos igualmente aprofundar, o conhecimento acerca da influência de atributos específicos, quer sobre as competências no domínio da liderança e gestão, quer sobre o próprio desempenho organizacional.

Concluimos pela existência de competências e atributos, evidenciados pelos dirigentes, com influência clara na variabilidade do desempenho organizacional da administração pública portuguesa.

No presente capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo. Tendo em linha de conta os resultados obtidos, aquando da avaliação sobre cada hipótese operacional, procedemos à respectiva discussão, referem-se as implicações das conclusões do estudo e, por último, referem-se as limitações do presente estudo e formulam-se algumas sugestões para futuras pesquisas.

XII. 2 Resultados obtidos

A grande maioria dos dirigentes públicos, tem origem na própria administração e ocuparam cargos de assessores ou de técnicos superiores, antes de serem nomeados para as actuais funções.

A rotação no cargo é elevada, a antiguidade média no cargo é de apenas 4,3 anos (em 31.12.2004). Contudo apresentam uma grande ligação à administração pública, sendo a antiguidade média, neste caso, de 19,7 anos.

Do total de dirigentes, apenas 15,1% possuem um grau académico superior ao de licenciatura. A área de formação dominante dos dirigentes que responderam, é a jurídica (28,9%), seguida da área de economia ou gestão (23,7%).

A idade média dos dirigentes é de 46,6 anos, sendo que os dirigentes superiores estão mais representados nos escalões etários mais elevados, enquanto que os dirigentes intermédios, são relativamente mais importantes nos escalões etários mais baixos.

As mulheres representam apenas 32,9% do total dos dirigentes e, o seu peso relativo é maior nos escalões etários mais novos. Por tipo de cargos, a importância relativa das mulheres é menor nos cargos de dirigente superior.

Apenas 28,3% dos dirigentes inquiridos, referem a existência de um plano de desenvolvimento da liderança. Existe uma tendência, no sentido de entenderem, que o desenvolvimento da liderança é moderadamente valorizado e, não está suficientemente alinhado e integrado com outros processos de gestão de recursos humanos.

Os dirigentes inquiridos, entendem, que o sistema de avaliação de comportamentos, não identifica devidamente os contributos individuais ou das equipas, para eficácia organizacional, nem existe uma reconversão dos resultados obtidos em valor monetário.

Da avaliação da validade e consistência das variáveis explicativas do modelo de investigação, conclui-se que na generalidade, constituem estimativas com elevada consistência e com fiabilidade interna adequada. Conclui-se igualmente que na sua totalidade medem o atributo alvo de análise.

Tendo em conta as hipóteses operacionais definidas, os resultados obtidos permitem concluir que:

Hipótese 1 - É possível construir uma medida adequada da variável “Competências no domínio da liderança e gestão” com base numa combinação linear das variáveis explicativas consideradas no modelo (PE, SDC, GCP, AG, GRP, GAR, DRES e CNEG).

Dos testes efectuados conclui-se, que a partir das oito variáveis componentes das competências, é possível construir uma medida unidimensional adequada da variável «Competências no domínio da liderança e gestão», pelo que confirmamos a hipótese operacional 1.

Hipótese 2 - Os dirigentes apresentam padrões diferenciados de competências no domínio da liderança e gestão.

A hipótese operacional 2, de que existem diferentes níveis de padrões de competências entre os dirigentes da administração pública, foi confirmada, tendo sido identificados três segmentos de competências que designámos, por *baixas, médias e elevadas competências*.

Verificámos igualmente, por recurso aos testes adequados, que se verificam diferenças claras entre cada um dos segmentos em relação à totalidade das variáveis que os compõem.

A hipótese operacional 2, de que existem diferentes níveis de padrões de competências entre os dirigentes da administração pública é, pois, aceite e confirmada pela presente investigação.

Hipótese 3 - As diferentes competências no domínio da liderança e gestão estão associadas a diferentes desempenhos organizacionais.

Foram encontradas evidências estatísticas, de que os dirigentes com altas competências, apresentam elevados desempenhos, pelo que confirmamos igualmente a hipótese operacional 3, de que os diferentes padrões de competências, estão associados a diferentes níveis de desempenho organizacional evidenciados pelas organizações.

Hipótese 4 - Numa regressão linear múltipla entre desempenho e as competências, nem todas as competências têm coeficientes de regressão significativos.

Em relação à hipótese operacional 4 podemos concluir que:

1. Os resultados da regressão linear múltipla confirmaram, a existência da influência das variáveis de competências e contextuais sobre o desempenho organizacional, seja qual for a variável de desempenho usada. Os níveis de correlação encontrados, são significativos e variam entre 63,6% e 43,1%, conforme o modelo em causa;
2. O nível da variabilidade do desempenho organizacional, explicado pelas variáveis de competências e contextuais usadas, varia entre 40,4% e 18,6%, conforme a variável de desempenho usada;
3. O melhor modelo de regressão encontrado para a variável «*Realização dos objectivos organizacionais*», leva às seguintes considerações:
 - 3.1. As competências associadas às variáveis «*Pensamento estratégico*», «*Autogestão*» e «*Dirigidos para os resultados*», influenciam de forma positiva, com significância estatística, a variabilidade da realização dos objectivos organizacionais, enquanto que a variável «*Sentido de direcção e cultura*», influencia de forma negativa esse comportamento;
 - 3.2. De igual modo, os atributos «*Sexo*», existência de planos de «*Desenvolvimento da liderança*» e a «*Antiguidade na administração pública*» têm uma influência estatisticamente significativa (a antiguidade apenas a um nível de significância de 16%) na variável dependente «*Realização dos objectivos organizacionais*»;
 - 3.3. Ainda que com níveis de significância estatística não significativa, confirmou-se igualmente a tendência de que a «*Idade*» exerce uma influência negativa e, a «*Formação na área de economia ou gestão*» uma influência positiva, na variabilidade da variável dependente;
 - 3.4. Também a variável «*Conhecimento do negócio*», apresenta uma influência, com significância estatística, se a variável de desempenho organizacional utilizada, for a que resulta, da análise de regressão múltipla, do factor sobre as componentes da realização dos objectivos

organizacionais. Neste modelo, a influência positiva do sexo masculino na variabilidade do desempenho organizacional, é estatisticamente significativa.

4. Quando medimos o desempenho organizacional através da variável «*Desempenho financeiro*», constatamos que apenas a variável «*Conhecimento do negócio*» e o atributo «*Sexo*», apresentam níveis elevados de significância estatística, no que respeita à influência que exercem na variabilidade do desempenho organizacional. A existência de «*Factores substitutos*» apresenta uma influência apenas a um nível de significância de 13,5%. Embora com um nível de significância mais baixo, as variáveis «*Desenvolvimento da liderança*» e «*Idade*» apresentam uma tendência de influência negativa, sobre o desempenho, medido através da variável «*Desempenho financeiro*».

Hipótese 5 – A origem profissional dos dirigentes traduz-se em diferentes níveis de competências no domínio da liderança e gestão e em diferentes níveis de desempenho organizacional.

Apesar de não se verificarem evidências com significado estatístico relevante, concluímos pela existência de uma tendência, de que os dirigentes que evidenciam melhores competências e melhores desempenhos, são os que têm origem na administração pública, pelo que a hipótese operacional 5, é parcialmente confirmada.

Parece que as soluções mágicas, apontadas com frequência, de que a importação maciça de dirigentes da actividade privada, melhoraria o desempenho da administração pública, por si só não significam maior eficácia e não contribuem de forma clara, para a melhoria do desempenho da administração pública portuguesa.

Em estudos futuros com novas amostras e diferentes dimensões amostrais, poder-se-ão alcançar diferentes significâncias e obter conclusões com maior relevância, acerca da influência da origem profissional nas competências e desempenho dos dirigentes da administração pública portuguesa.

Hipótese 6 – Uma maior antiguidade no cargo por parte dos dirigentes, repercute-se num maior nível de competências no domínio da liderança e gestão e de desempenho organizacional.

Quanto à «Antiguidade no cargo», concluímos igualmente pela existência de uma tendência, de que os dirigentes que evidenciam melhores competências, são os que apresentam uma maior antiguidade no cargo.

Já quanto à influência deste atributo no desempenho organizacional, foram encontradas evidências estatísticas, de que a uma maior antiguidade no cargo, correspondem maiores níveis de desempenho e, portanto a hipótese operacional 6 é confirmada.

Hipótese 7 – A existência de políticas e práticas de gestão da qualidade, influencia as competências evidenciadas pelos dirigentes no domínio da liderança e gestão e, o desempenho da organização.

Devido ao reduzido número de dirigentes, apenas sete no total, que assinalaram a existência de pelo menos um dos atributos associados com as políticas e práticas de gestão da qualidade, apenas podemos concluir, pela não existência e disseminação, entre as organizações da administração pública, de práticas e políticas formalizadas no âmbito da qualidade.

Não podemos tirar qualquer conclusão acerca da hipótese formulada.

Hipótese 8 – A existência de políticas de desenvolvimento da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho da organização.

Em relação à hipótese operacional 8, a tendência que existe, é a de que, os dirigentes que evidenciam melhores competências, pertencem a organizações em que existe um plano de desenvolvimento da liderança.

Já quanto à influência sobre o desempenho, podemos concluir, que a existência de um plano de desenvolvimento da liderança se reflecte em maiores níveis de desempenho organizacional e, portanto a hipótese operacional 8 é confirmada.

Hipótese 9 – A existência de factores substitutos da liderança, influencia as competências no domínio da liderança e gestão, evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa e, o desempenho da organização.

A tendência em relação à hipótese operacional 9, é a de que, os dirigentes das organizações, em que existem elevados níveis de «*Factores substitutos*» da liderança, tendem a evidenciar melhores competências.

Quanto à influência sobre o desempenho, podemos concluir pela existência de evidências com significância estatística, de que as organizações que possuem níveis elevados de factores substitutos da liderança, apresentam maior nível de desempenho organizacional, sobretudo quando este é medido por recurso à variável «*Desempenho financeiro*» ou à variável «*REGR DO Factor 1*», pelo que concluímos, que as variáveis situacionais, associadas aos factores substitutos da liderança, constituem importantes moderadoras da eficácia organizacional e, portanto a hipótese operacional é confirmada.

Foram alcançadas evidências estatísticas, de que a existência de competências no domínio da liderança e gestão, constitui uma condição para que as organizações públicas concretizem os seus objectivos organizacionais, porquanto da nossa investigação podemos concluir, que a existência de competências no domínio da liderança e gestão está associada a níveis de desempenho superior, donde, constituem um elemento essencial na obtenção e concretização dos objectivos organizacionais.

Neste sentido Montgomery (2003), Ingraham (2001), Kellerman e Webster (2001), Brosnahan (1999) e Behn (1998), concluíram que, a liderança nas organizações públicas, tal como em qualquer outro sector, assume importância nuclear e distintiva do desempenho das organizações públicas, ainda que a natureza destas possa potenciar ou limitar os seus efeitos.

Ainda que esta evidência tenha sido constatada independentemente da variável usada para medir o desempenho organizacional, concluímos igualmente que, as competências com importância na variabilidade do desempenho organizacional variavam em função da variável usada para medir esse desempenho.

XII. 3 Discussão dos resultados

As evidências obtidas neste estudo, confirmam a importância que as competências no domínio da liderança e gestão assumem no desempenho das organizações públicas.

A investigação mostrou que algumas variáveis exercem uma influência mais importantes que outras. Esta importância varia igualmente conforme o tipo de variável usada para medir o desempenho.

Quando avaliamos o desempenho organizacional, medido em termos de obtenção de resultados globais, as variáveis de competências que exercem uma influência determinante são:

«Pensamento estratégico»,

«Autogestão»,

«Dirigidos para os resultados»,

«Sentido de direcção e cultura»

Os atributos que sobressaem igualmente como exercendo uma influência na variabilidade da variável de medição do desempenho organizacional são:

«Sexo»,

«Desenvolvimento da liderança»,

«Antiguidade na administração pública»,

«Idade» e,

«Formação na área de economia ou gestão».

Mas nem todas as variáveis de competências ou atributos assumem uma influência no mesmo sentido, pois as competências associadas à variável *«Sentido de direcção e cultura»*, assumem uma influência negativa, dado que quanto maior for o nível evidenciado por esta variável, maior é a sua influência negativa sobre a variabilidade do desempenho organizacional.

A variável «*Sentido de direcção e cultura*», foi definida no pressuposto da valorização das diferenças individuais, da diversidade, do comportamento ético, do envolvimento e da sustentação dos processos, que de acordo com a literatura, constituem factores que contribuem para desempenhos mais eficazes.

Esta aparente contradição, de aos níveis de sentido de direcção e cultura mais elevados, corresponderem níveis de desempenho organizacional mais baixos, pode eventualmente ser explicado, pela discrepância entre as características valorizadas na definição da variável, que contrasta com as características hierárquicas e pouco diversificadas, em que são exercidas, grande parte das funções dirigentes da administração pública, donde em futuros trabalhos esta situação deva ser tida em conta e merecedora de uma especial atenção.

Também a «*Idade*», parece apresentar uma tendência para influenciar negativamente a variabilidade do desempenho organizacional. Esta tendência contrasta contudo com outro dos atributos que influencia positivamente esta variabilidade, que é a «*Antiguidade na administração pública*». Naturalmente que maior antiguidade na administração pública significa mais idade, pelo que esta contradição pode constituir uma base de investigação futura.

O «*Conhecimento do negócio*», surge igualmente, como uma das variáveis de competências, que parecem exercer uma influência significativa na variabilidade do desempenho organizacional, se a variável de medida for, não a variável simples, mas a que foi obtida em resultado da análise factorial, desenvolvida sobre a variável latente «*Realização dos objectivos organizacionais*». Esta constatação está em linha com o defendido, entre outros, por Robbins *et. al.* (2000) e por Kotter (1988).

Nesta hipótese, a existência de planos de desenvolvimento da liderança, surge igualmente como um atributo, com influência na variabilidade do desempenho organizacional, com clara significância estatística.

Se a avaliação do desempenho organizacional, for medido através de variáveis associadas ao cumprimento de objectivos específicos de natureza financeira e orçamental, apenas a variável de competências «*Conhecimento do negócio*», surge como exercendo uma influência relevante na variabilidade do desempenho.

Os atributos «*Sexo*» e a existência de «*Factores substitutos*» da liderança exercem igualmente uma influência com significância estatística na variabilidade do

desempenho organizacional de natureza financeira e orçamental. O contexto ambiental em sentido lato e o género (homem versus mulher) foram apontados por Antonakis *et al.* (2003) e Bass *et al.* (2003), como variáveis que influenciam a eficácia da liderança transformacional.

Ainda que um nível de significância estatística mais reduzido, os atributos «*Desenvolvimento da liderança*» e «*Idade*», apresentam uma influência negativa sobre a variável de desempenho em estudo, pelo que nestes casos apenas podemos concluir pela existência de tendências que, eventualmente com um diferente universo amostral, podem vir ou não a ser confirmadas.

Perante estas duas “estruturas tipo” de competências e atributos, conforme a avaliação do desempenho se faça através da variável «*Realização dos objectivos organizacionais*» ou através da variável «*Desempenho financeiro*», parece podermos concluir em relação à administração pública portuguesa, tal como Maddock (2002:38) concluiu, em relação ao sector público do Reino Unido, de que «*o micro ambiente dentro das organizações tradicionais, revela uma luta de poder entre a gestão transaccional e a transformacional*».

Esta conclusão parece poder ser formulada porquanto, as competências que suportam o desempenho organizacional, medido através do grau de cumprimento dos objectivos de natureza global, evidenciam mais capacidades associadas à liderança e em especial à liderança transformacional, enquanto que as competências que suportam o desempenho organizacional, medido através do grau de cumprimento de objectivos específicos de natureza financeira e orçamental, evidenciam mais capacidades transaccionais.

Estamos perante um quadro de uma perspectiva integradora da liderança, tal como concluíram Ingraham (2001), Zenger *et al.* (2000) e Ulrich *et al.* (1999), dado que a liderança eficaz, não pode ser separada da natureza e missão de uma organização, pelo que a par do desenvolvimento de modelos de liderança transformacional, há necessidade de algumas capacidades transaccionais para fazer face às estruturas e procedimentos que permanecem.

Podemos concluir, que este estudo, pode contribuir para a compreensão da problemática da liderança pública, pois tal como refere Montgomery (2003), um dos aspectos da dupla agenda com que a literatura do campo se confronta é, a necessidade

de desenvolver um modelo compreensivo de liderança que integre os elementos transaccionais e transformacionais.

XII. 4 Implicações para o sistema de gestão dos dirigentes

Ficou demonstrado na presente investigação, que o desempenho organizacional, é influenciado pelas competências no domínio da liderança e gestão e, por um conjunto específico de atributos, associados às características situacionais e/ou dos dirigentes da administração pública.

Por exemplo, há evidências claras de que o desempenho organizacional é influenciado por competências como: «*Pensamento estratégico*», «*Autogestão*», «*Dirigidos para os resultados*», ou mesmo «*Conhecimento do negócio*», ou de atributos como: «*Sexo masculino*», «*Antiguidade na administração pública*», «*Antiguidade no cargo*», «*Idade*» e, «*Formação na área de economia ou gestão*».

Também foi concluído neste estudo, que as organizações que implementam políticas de desenvolvimento da liderança, evidenciam melhores desempenhos em relação às outras em que não se verifica esta situação.

Foi igualmente concluído, que a importância das competências e dos atributos, varia em função da natureza, objectivos e missão da própria organização.

Parece pois poder concluir-se, que foram encontradas evidências com significância estatística, de competências no domínio da liderança e gestão, bem como de atributos pessoais ou situacionais, com influência decisiva nos desempenhos, pelo que tendo em conta a especificidade contextual, foram encontradas bases, que possam sustentar a formulação de estruturas ou perfis de competências, a aplicar quer no recrutamento de futuros dirigentes da administração pública, quer nos processos de desenvolvimento dos actuais e futuros dirigentes, na própria formatação das acções de formação que suportam esse desenvolvimento ou em processos de avaliação de desempenho dos dirigentes e da própria organização.

A identificação destas competências e atributos, verdadeiros factores críticos de sucesso, pode contribuir para um melhor conhecimento dos dirigentes da administração pública, o que por si só pode ajudar a uma melhor gestão deste importante corpo da

administração pública, e, proporcionar uma base para que ocorra uma necessária reflexão e discussão, que tal como tem acontecido noutros países ocidentais, deve ser alargada e transversal a toda a administração e à própria comunidade científica.

Também nos parece poder concluir-se, que a metodologia do inquérito questionário, constitui um instrumento útil, para medir as competências evidenciadas pelos dirigentes da administração pública portuguesa.

Nem a própria forma usada para aplicar o questionário, enviado por via postal, diminui a importância das observações obtidas, na medida em que, mostra ser uma forma eficiente de comparar um conjunto de características e competências de um largo número de dirigentes, de organizações da administração pública portuguesa.

Neste sentido, este trabalho pode proporcionar um interessante contributo na literatura acerca da gestão dos dirigentes da administração pública.

A própria integração de um conjunto alargado de atributos contextuais e do seu efeito, sobre as competências evidenciadas e sobre o desempenho organizacional, conduz a novos patamares do conhecimento neste campo específico.

Como conclusão geral, podemos confirmar que a hipótese geral é validada, já que se demonstra, que os dirigentes exercem uma clara influência no desempenho organizacional, no caso específico das organizações da administração pública portuguesa e, que existe uma clara ligação entre as competências no domínio da liderança e gestão com o desempenho organizacional.

XII. 5 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

O modelo construído, apesar dos cuidados tidos na sua formulação e fundamentação, constitui uma ferramenta, que como tal, só o seu uso repetido, pode permitir uma avaliação rigorosa da sua bondade e adequação aos objectivos definidos.

Também o instrumento de recolha de informações, o questionário: «*Modelos de competências no domínio da liderança e gestão*», não obstante os cuidados na sua construção, quer ao nível da formulação das questões, layout, dimensão e apresentação, quer mesmo ao nível da sua reprodução e envio, pode mesmo após o pré teste realizado, conter algum erro ou imprecisão, que o seu uso futuro poderá evidenciar.

Parece-nos que quer o modelo, quer o questionário que o suporta, responderam com eficácia ao objectivo de identificar o padrão de competências no domínio da liderança e gestão e da sua influência sobre o desempenho organizacional.

Uma das limitações do estudo, é a de que o inquirido questionário, se limitou a recolher as opiniões dos próprios dirigentes acerca das competências, não tendo sido possível, completar estas informações com outras, de fontes diversas e que permitam ultrapassar eventuais enviesamentos resultantes das resposta obtidas.

Uma outra limitação do estudo, prende-se com as dificuldades em medir de forma objectiva o desempenho das organizações da administração pública, dado que não são conhecidos indicadores objectivos e transversais à generalidade das organizações da administração pública, o que esteve na origem da necessidade, de termos criado duas variáveis para medir o respectivo desempenho, que em última análise, reflectem apenas a opinião dos próprios dirigentes e não a quantificação objectiva dos resultados obtidos.

Também o facto de os dados recolhidos, respeitarem a um único momento temporal, constitui uma limitação na medida em que não permite avaliar a evolução relativa das próprias competências em função de contextos e envolventes com características diferentes.

A própria amostra, como anteriormente referimos, pode ter gerado alguma limitação ao estudo, nomeadamente pelo maior peso relativo dos dirigentes que ocupam cargos de direcção superior no total dos inquiridos, pode levar a conclusões de menor generalização ao universo alvo de estudo.

Em estudos futuros será desejável que a amostra, possa ser construída com base em estratos representativos dos dirigentes, não apenas por tipo de cargos desempenhados, mas também por áreas funcionais.

Por último, a conhecida ligação desta classe, sobretudo dos dirigentes que ocupam cargos de direcção superior, aos ciclos governativos e o momento em que foi administrado o questionário, pode ter levado ao enviesamento de algumas respostas, consoante o momento político em que foram proferidas. Não temos qualquer evidência de esta situação poder ter acontecido, no entanto só futuras pesquisas, o poderão confirmar em definitivo.

No sentido de aprofundar o conhecimento acerca dos padrões de competências no domínio da liderança e gestão, seria interessante aprofundar quais as competências

relevantes para o desempenho organizacional, atendendo ao nível do cargo, pois a importância relativa dessas competências, constituem questões que a presente investigação aflora, mas que são merecedoras no futuro de novas investigações especialmente dirigidas a estes aspectos.

A importância dos factores substitutos ou neutralizadores dos efeitos da liderança, constituem igualmente novas áreas de estudo e investigação, nomeadamente, perceber de que forma, as estruturas e a cultura da administração pública ou do próprio sector público, desenvolvem mecanismos que constroem a actuação e a própria eficácia dos líderes públicos.

No que respeita à avaliação das políticas de desenvolvimento da liderança, este estudo constitui uma mera introdução ao problema, pelo que tendo em conta a conclusão, de que a existência de políticas de desenvolvimento da liderança, constitui um dos atributos com influência nas competências evidenciadas e no nível de desempenho organizacional, será desejável que no futuro, esta temática possa ser autonomizada e alvo de estudos mais dirigidos e que permitam medir qual o impacto desta política nas competências no domínio da liderança e gestão e no desempenho organizacional.

Futuras investigações poderão igualmente contribuir para a identificação e definição de acções de desenvolvimento do pessoal dirigente da administração pública, que permitam aproximar o padrão de competências no domínio da liderança e gestão existente, do padrão exigido por um processo organizacional cada vez mais participativo e complexo, como aquele que caracteriza a Administração Pública Portuguesa.

XII. 6 Conclusão

Os dirigentes da administração pública portuguesa exercem uma clara influência no desempenho organizacional. Foi demonstrado na presente investigação, que a existência de competências no domínio da liderança e gestão está associada a níveis de desempenho superior, pelo que podemos afirmar, que estas competências detidas pelos dirigentes, constituem uma condição essencial para que as organizações públicas concretizem os seus objectivos organizacionais.

Uma das questões igualmente levantada no presente estudo, é saber se deve existir uma prévia definição de uma estrutura de competências, que possa ajudar a formatar e validar as competências exigidas aos dirigentes, no momento do seu recrutamento e que forneçam igualmente uma orientação clara para o seu desenvolvimento.

As conclusões obtidas com a presente investigação, parecem validar esta questão, na medida em que a generalidade das hipóteses formuladas são confirmadas e, no geral, as competências no domínio da liderança e gestão, a par de outros atributos dos dirigentes ou de natureza situacional, são evidenciadas, como exercendo uma influência determinante no desempenho das organizações que constituem a administração pública portuguesa.

Mas mais importante, no sentido do reforço desta ideia, é que se conclui, que, nem todas as competências exercem igual influência no desempenho organizacional e, que é possível identificar, as competências nucleares para o desempenho da função de dirigente da administração pública portuguesa, pelo que este estudo, pode constituir um primeiro contributo, assente numa metodologia científica, para a definição de uma estrutura ou perfil de competências, que suporte futuros processos de recrutamento, de desenvolvimento, formação e avaliação dos dirigentes da administração pública portuguesa.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAMSON, Mark, A., CLYBURN, Steven A., e MERCIER, Elizabeth (1999) *Results of the government Leadership Survey of Federal Executives*, Arlington, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- ALIMO-METCALFE, Beverly, ALBAN-METCALFE, Robert J. (2001), The development of a new transformational leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, 1, 1-27.
- ANTONAKIS, John, AVOLIO, Bruce J., SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj (2003), Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 14, 3, 261-295.
- ARAÚJO, J. Filipe (2000), Tendências Recentes da Abordagem à Reforma Administrativa, *Rapp – Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Vol. 1, 1, 38-47.
- ARNOLD, Kara A., BARLING, Julian, KELLOWAY, E. Kevin (2001), Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?, *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 22, 7/8, 315-320.
- ATWATER, Leanne E., WRIGHT, Wendy J. (1996), Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations, *International Journal of Public Administration*, New York, Vol. 19, 6, 963-989.
- AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M., JUNG Dong I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Great Britain, Vol. 72, 441-462.
- BALDRIGE, NATIONAL QUALITY PROGRAM (2004), *Criteria for Performance Excellence*, NIST, Gaithersburg, Disponível no sítio: <http://baldrige.nist.gov/>
- BARDI, Edward J., RAGHUNATHAN, T. S., BAGCHI, Prabir K. (1994), Logistics information systems: The strategic role of top management, *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, Vol.15, 1, 71-86.
- BARNER, Robert (2000) Five steps to leadership competencies, *Training & Development*, Vol. 54, 3, 47-51.
- BARTOL, Kathryn M.; MARTIN, David C. (1994) *Management*, MacGraw-Hill International Edition, 2d ed.

- BASS, Bernard M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press
- BASS, Bernard M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, New York: The Free Press, 3rd ed.
- BASS, Bernard M. (2003), Face to face – Power to change: A conversation with Bernard M. Bass, *Leadership in action*, São Francisco, My/Jun, vol. 23, 2, 9-12.
- BASS, Bernard M., JUNG, Dong I., AVOLIO, Bruce J., BERSON, Yair (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Washington, Vol. 88, 2, 207-
- BASS, Bernard M., STEIDLMEIER, Paul (1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 10, 2; 181-217.
- BEHN, Robert D. (1998), What right do public managers have to lead?, *Public Administration Review*, Vol. 58, 3; 209-224.
- BENNIS, W. G., NANUS, B. (1985), *Leaders: The Strategies for taking charge*, New York, Harper & Row.
- BENNIS, Warren G., THOMAS, Robert J. (2002), The Alchemy of Leadership; Four qualities, when mixed together in proper proportion, produce great leaders, *CIO*, Framingham, Dec 1, Vol. 16, 5, 1-5.
- BILHIM, J. (2001), Gerir a Administração Pública como uma empresa. *In Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, Lisboa, ISCSP.
- BLAKE R., R. e MOUTON, J., S. 1964, *The managerial grid*, Houston, Gulf.
- BLAIR, Dan (2002), *Working for results: The American experience in enhancing government performance*, Paris, OECD PUMA/HRM.
- BOLDEN, R., GOSLING, J., MARTURANO, A. e DENNISON, P. (2003), *A review of leadership theory and competency frameworks*, Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Disponível no sítio: <http://www.leadership-studies.com>
- BORINS, Standford (2000), Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovate public managers, *Public Administration Review*, Washington, Vol. 60, 6, 498-507
- BOTHWELL, Lin (1991), *A arte da liderança*, Lisboa, Editorial Presença (Tradução Pedro Vargas) Bothwell, Lin (1983), *The art of leadership*, Prentice-Hall.
- BRILMAN, Jean, (2000) *As melhores práticas de gestão – No Centro do desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.

- BROSNAHAN, Jo. (1999) *La Réforme du secteur public a besoin de capacités de direction*, Paris, OCDE, PUMA/SGF (99)8.
- BRYMAN A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*, London, Sage
- BURNS, J. M.(1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- CABINET OFFICE (1999) *Modernizing Government White Paper*, London, Disponível no sítio: www.cabinet-office.gov.uk/
- CABINET OFFICE (2001), *Strengthening leadership in the public sector A research study by the PIU*, London, Performance and Innovation Unit. Disponível no sítio: http://www.strategy.gov.uk/work_areas/leadership/index.asp
- CABINET OFFICE, (2002), *Civil Service Reform 2001. Making a Difference*, London. Disponível no sítio: <http://www.cabinetoffice.gov.uk>
- CAMPBELL, Dana, COTE, Héloïse, LECH, David, e JUILLET, Luc., (coord.) (2000), *Les toutes dernières nouveautés dans la fonction publique britannique*, Centre d'études en conduite des affaires publiques, Université d'Ottawa, Volume 2, n° 3, septembre 2000.
- CARAPETO, C., FONSECA, F. (2005) *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Silabo.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (2000) *Rapport sur la fonction publique Canada. Aperçu des récentes reformes de la fonction publique au Canada, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États Unis*, Par la direction de la recherche
- CONGER, Jay, (1999), Charismatic and Transformational Leadership in organizations: An Insider's Perspective on these Developing Stream of Research, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol 10, 2, 145-179.
- CONGER, Jay, A., KANUNGO, Rabindra, N. (1987), Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizations settings, *Academy of Management Review*, Vol. 12, Num 4, 637-647.
- CONGER, Jay, A., KANUNGO, Rabindra, N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications
- COOPER, Scott, LAWRENCE, Eton, KIERSTEAD, James, LYNCH, Brian et LUCE, Sally (1998), *Compétences – Vue d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs public et privé*, Commission de la fonction publique du Canada. Disponível no sítio: http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/comp_overview_f.pdf.
- CUNHA, Miguel P. et al. (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, RH editores.

- DAWSON, M. Malcolm, (2001) Estratégias de desenvolvimento da liderança na função pública do Reino Unido, in *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE.
- DEGROOT, Timothy, KIKER, D Scott, CROSS, Thomas C. (2000) A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 17, 4, 356-371.
- DGAP (2003), *Estrutura Comum de Avaliação*, Direcção Geral da Administração Pública, Lisboa, Disponível no sítio: www.dgap.gov.pt.
- DGAP (2004), *Relatório sobre o levantamento do número de cargos de dirigentes e gestores públicos*, Ministério das Finanças, Lisboa.(n.p.).
- DGAP/MFAP (2004), *Roteiro da Administração Pública* 20.Out. 2004, (n.p.), www.dgap.gov.pt.
- DIONNE, Shelley D., YAMMARINO, Francis J., ATWATER, Leanne E., JAMES, Lawrence R. (2002), Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias, *Journal of Applied Psychology*, Washington, Vol. 87, 3, 454-464.
- DORFMAN, P. (1994) *Cross-cultural leadership research: Issues and assumptions*. Paper presented at the SIOP Conference Symposium, Nashville, TN.
- DRUCKER, Peter F. (2000), O novo pluralismo, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Someville (2000), *Liderança para o século XXI*, São Paulo, pp. 21-28, Editora Futura.
- DUBOIS, DAVID D. (1996) *The Executive's Guide to Competency – Based Performance Improvement*, Amherst: HrD Press Inc.
- DVIR, Taly, EDEN, Dov, AVOLIO, Bruce J., SHAMIR, Boas (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, Vol. 45, 4, 735-744.
- DVIR, Taly, SHAMIR, Boas (2003), Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Jun 2003, Vol. 14, 3, 327-344.
- EFQM (2003a), *Introdução à Excelência*, Brussels, Disponível no sítio: www.efqm.org.
- EFQM (2003b), *Conceitos Fundamentais da Excelência*, Brussels, Disponível no sítio: www.efqm.org.
- EFQM (2003c), *Excellence Model Public and Voluntary Sector Version*, Brussels, Disponível no sítio: www.efqm.org.
- EFQM (2001), *European Quality Award*, Brussels, Disponível no sítio: www.efqm.org.

- EIPA (2002), *Common Assessment Framework (CAF)*, European Institute of Public Administration, Maastricht, Disponível no sítio: www.eipa.nl.
- EHRHART Mark G., KLEIN, Katherine J. (2001), Predicting follower's preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol.12, 2, 153-179.
- ELKINS, Teri, KELLER, Robert T. (2003), Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 14, 4,5, 587-606.
- ETDF-FEFD (2002), *Le management des compétences dans les entreprises européennes : Les différentes approches*, Février 2002, Paris. Disponível no sítio : <http://www.etdf-fefd.org>.
- FARIA, Jorge M. A. (1995) *Mudança organizacional e novas tecnologias. Estudo de casos*, Lisboa, ISEG, Tese de mestrado.
- FELICE, Mary (1998) *Chronologie de la commission de la fonction publique du Canada, Commission de la fonction publique du Canada*, Ottawa, PSC-CFP, (14 páginas). Disponível no sítio: www.psc-cfp.gc.ca/research/timeline/psc_timeline_f.htm.
- FELICE, Mary (1998b) *Chronologie des Ressources Humaines et des Compétences, Commission de la fonction public du Canada*, Ottawa, Ébauche, (13 páginas). Disponível no sítio: www.psc-cfp.gc-ca.
- FELÍCIO, J. A. J. (2001), *A influência do comportamento do gestor de topo (empresário) e da opção de estratégia na estrutura financeira e no desempenho da empresa: o caso das médias empresas*, Lisboa, Universidade Técnica, ISEG, Tese de Doutoramento (n.p.).
- FIEDLER, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- FIEDLER, F. E., e GARCIA, J. E. (1987), *New Approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, New York, John Wiley.
- FISHER, Kimball (1993), *Leading self-directed works teams - A guide to developing new team leadership skills*, New York, McGraw-Hill.
- FLEURY, Jean-Guy (2002) *Programme de gestion du rendement à la fonction publique fédéral du Canada*, Paris, OECD/PUMA/HRM Mar 2002, (24 páginas). Disponível no sítio: www.oecd.org/puma.
- GARDNER, William L., AVOLIO Bruce J. (1998) The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, *The Academy of Management Review*, Mississippi State, Jan 1998. Vol. 23, Num. 1; 32~57

- GARMAN, Andrew N., DAVIS-LENANE, Deborah, CORRIGAN, Patrick W. (2003), Factor structure of the transformational leadership model in human service teams, *Journal of organizational behavior*, Chichester, Vol. 24, Num 6, 803-812.
- GARVIN-KESTER, Barbara, (2001) «Le développement du leadership aux États-Unis» in *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE; (2001).
- GILL, Roger (2003), Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, Vol. 3, 4, 307-318.
- GOLEMAN, Daniel (1995), *Inteligência emocional*, trad. Mário Dias Correia, rev. João Chaves, Lisboa, Temas e Debates, imp. 1997.
- GOLEMAN, Daniel (1998), *Trabalhar com Inteligência Emocional*, trad. Álvaro Augusto Fernandes, 2ª ed., Lisboa, Temas e Debates, imp. 2000.
- GOLEMAN, Daniel (1998b), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec, Vol. 76, 6, 92-102.
- GOLEMAN, Daniel (2000), Leadership that get results, *Harvard Business Review*, March-April 2000, 78-90.
- GORE, Al (1996), *Reinventar a Administração Pública*, Lisboa, Quetzal Editores, 3ª edição.
- GREGERSEN, Hal B., MORRISON, Allen J., BLACK, J. Stewart (1998) Developing leaders for the global frontier, *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, Fall, 40, 1, 21-32.
- GRONN, Peter (1995) Greatness re-visited: The current obsession with transformational leadership, *Leading and Managing*, 1, 14-27.
- GROTE, Dick (2000), Public Sector Organizations – Today's Innovative Leaders in Performance Management, *Public Personnel Management*, Vol. 29, 1, 1-20.
- HAMLIN, R. G. (2002), *towards a generic theory of managerial effectiveness: a meta-level analysis from organisations within the UK public sector*, Working Paper WP006/02, University of Wolverhampton, UK. Disponível no sítio: http://asp2.wlv.ac.uk/wbs/documents/mrc/Working%20Papers%202002/WP006_02_Hamlin.pdf
- HEIFETS, Ronald (1994), *Leadership without easy answers*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press,
- HEIFETZ, Ronald A., LINSKY, Marty (2002), *Liderança no fio da navalha. Sobrevivendo e vencendo os perigos do comando nos negócios*, Rio de Janeiro, Editora Campus.



- HERSEY Paul, BLANCHARD, Kenneth H.(1986), *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional*, São Paulo, EPU (tradução de Edwino A. Royer).
- HERSEY Paul, BLANCHARD, Kenneth H.(1996), *Management of organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 7rd ed.
- HILL, Manuela M., HILL, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- HOOPER, Alan, e POTTER, John (2003), *Liderança inteligente, criar a paixão pela mudança*, Lisboa, Actual editora.
- HOUSE, Robert J. (1971), A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 16, 3, 321-329.
- HOUSE, R. J. (1995), Leadership in the twenty-first century: A spectacular inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*, pp. 441-450, San Francisco, Jossey-Bass.
- HOUSE, Robert J., MITCHELL, Terence R., (1974), Path goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, Seattle, Vol. 3, 4, 81-97.
- HUNT, James, G. (1999), Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay, *Leadership Quarterly*, vol. 10, 2, 129-144.
- HUNT, James, G., CONGER, Jay (1999), From where we sit: an assessment of transformational and charismatic leadership research, *Leadership Quarterly*, vol. 10, 3, 335-343.
- INGRAHAM, Patricia W., (2001) *Linking leadership to performance in public organisations*, Paris, OCDE/PUMA/HRM (01)8.
- INSTITUTO PARA A GESTÃO DAS LOJAS DO CIDADÃO (2003) *Roteiro da Administração Pública, Órgãos de Soberania, Administração Central, Autárquica e das Regiões Autónomas*, 09/Janeiro/2003, Lisboa, IGLC, Disponível no sítio: <http://www.infocid.pt>
- INTAGLIATA, Jim, ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm (2000), Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results, *HR Human Resource Planning*, Vol. 23, 3, 12-23.
- JACOBSEN, Chanoch, HOUSE, Robert J. (2001), Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, 1, 75-112.
- JAGO, Arthur G. (1982), Leadership: Perspectives in theory and research, *Management Science*, 28, 3, 315-336.

- JAVIDAN, Mansour, WALDMAN, David A. (2003), Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences, *Public Administration Review*, Vol. 63, 2, 229-242.
- JUDGE, Timothy A., BONO, Joyce E (2000), Five-factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, Washington, Vol. 85, 5, 751-765.
- JUNG, Dong I., CHOW, Chee, WU, Anne (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 14, 4/5, 525-544.
- KANTER, Rosabeth Moss (1989), *The New managerial Work*, edited by James Champy and Nitin Nohria (1996), *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*, Boston, pp. 181-195, The Harvard Business Review Book Series.
- KAPENDa, Marc e JUILLET, Luc (coord.) (2000), *Tendances internationales en gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Centre d'études en conduite des affaires publiques, Université d'Ottawa, Vol. 2, 3, septembre 2000.
- KATZ, Robert L. (1974), Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 52, 5, 90-102.
- KELLERMAN, Barbara, WEBSTER, Scott W. (2001), The recent literature on public leadership: Reviewed and considered, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, 4, 485-514.
- KERR, Steven, JERMIER, John M. (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, Dec. Vol. 22, 3, 375-403.
- KETS DE VRIES (1998), A mística da liderança, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 4, 1, 97-116.
- KICKERT, Walter, J. M. (1999) Public management reform in western Governments, in *A Administração Pública no limiar do Século XXI: Os grandes desafios*, Lisboa, INA.
- KIRKPATRICK, Shelley A., LOCKE, Edwin A. (1991), Leadership: do traits matter?, *The Academy of Management Executive*, Ada, Vol. 5, 2, 48-60.
- KLEIN, K. J., HOUSE, R. J. (1995), On fire: Charismatic leadership and levels of analysis, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, 183-198.
- KOTTER, John P.(1988) *The Leadership Factor*, The Free Press, New York.
- KOTTER, John P. (1990), *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*, New York, Free Press.

- KOTTER, John P. (2000), *Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 5d ed.
- KOTTER, John P. (2001), What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, December 2001.
- KRISHNAN, Venkat R. (2002), Transformational leadership and Value System Congruence, *International Journal of Value - Based Management*, New York, Vol. 15, 1, 19-33.
- LIKERT, R. (1961) *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill.
- LIKERT, R. (1967) *The human organization: its management and value*, New York, McGraw-Hill.
- LINDQUIST, Evert A. (1999), *Repenser le centre. Initiative, examen stratégique et cohérence dans la réforme du secteur public*, Paris, OCDE, PUMA/SGF (99)5.
- LOFFLER, Elke (1997), Personnel management in German public administration, *Review of Public Personnel Administration*, Columbia, Vol 17, 3, 69-81.
- MADDOCK, Su (2002), Making modernisation work: New narrative, change strategies and people management in public sector, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.15, 1, 13-43.
- MALONE, T. W., LAUBACHER, R. J., (1999) *Vers de nouvelles formes d'entreprises: l'avènement de l'économie des entrepreneurs internautes*, Paris.
- MANNING, N., MUKHERJEE, R., e GOKCEKUS, O. (2001), *Public officials and their institutional environment: An analytical model for assessing the impact of institutional change on public sector performance*, Washington D. C., World Bank, Working paper. Disponível no sitio: <http://econ.worldbank.org/docs/1182.pdf>.
- MAROCO, João (2003), *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- MATIAS, M. F. L. I. (2000), *Estrutura de capital e especificidade dos activos*, Lisboa, ISCTE, Tese de Doutoramento (n.p.).
- MAWANI, Nurjehan, (Mai 2002) *Une fonction publique professionnelle et impartiale. Le modèle canadien, Une allocution public*, Colombo (Sri Lanka), (17 p). Disponível no sitio: www.psc-cfp.gc.ca.
- MEAPT (1998) *Visão Estratégica para Vencer o Século XXI*, Lisboa.
- MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ÉTAT, (2001) *Rapport d'activité mars 2000-mars 2001*, Paris, La Documentation Française.

- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DESENVOLVIMENTO RURAL E PESCAS (2004) *Anuário 2003*, Castel-Publicações e Edições, S.A., Senhora da Hora, Disponível no sítio: www.min-agricultura.pt.
- MINISTÉRIO DAS FINANÇAS (2004), *Anuário do Ministério das Finanças 2004*, Lisboa, Secretaria Geral, Disponível no sítio: www.min-financas.pt.
- MINTZBERG, H. (1973), *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row.
- MONTGOMERY, Van Art, (2003), Public sector leadership theory: An assessment, *Public Administrative Review*, Vol. 63, 2, 214-228.
- MOON, M. Jae (2000), Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level, *Public Performance & Management Review*, Thousand Oaks, Vol. 24, 2; 177-194.
- MOURA, Estêvão Rodrigues Pires (2000) *Gestão dos Recursos Humanos Influências e determinantes no desempenho*, Lisboa, Universidade Técnica, Tese de Doutoramento (n. p.).
- MOURA E SÁ, Patrícia H., F., Lopes (2002) *Organizational Excellence in the Public Sector – With Special Reference to the Portuguese Local Government*, Sheffield Hallam University, Doctoral Dissertation (n.p).
- MUNFORD, M. D., MARKS, M. A., CONNELLY, M. S., ZACCARO, S. J. & REITER-PALMON, R. (2000), Development of leadership skills: Experience and timing, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 11,1, 87-114.
- NYE Jr, Joseph S. (2000), *Novos modelos de liderança pública*, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Someville (2000), *Liderança para o século XXI*, São Paulo, Editora Futura, 287-295.
- OCDE (1995), *Le développement participatif e la bonne gestion des affaires publiques*, Paris.
- OCDE (1997), *La Gestion de la haute fonction publique enquête auprès des pays de l'ocde*, Paris, OCDE/GD(97) 233, 1-56.
- OCDE (2001), *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, Les Éditions de l'OCDE.
- OCDE (2002), *Études économiques de L'OCDE. Zone euro. Économie*, Paris, OCDE, Volume 2002/16-Septembre.
- OCDE/PUMA (1999a), *La haute fonction publique: Bilan d'une réforme au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis*, Paris, PUMA/HRM (99)1. Disponível no sítio: www.oecd.org/puma.

- OCDE/PUMA (1999b), *Synthèse des expériences de réforme dans neuf pays de l'OCDE: Gestion du changement. Construire aujourd'hui L'administration de demain*. Paris, PUMA/SGF(99)2, 1-20. Disponível no sitio: www.oecd.org/puma
- OCDE/PUMA (2003), *Les réformes inspirées de l'école de la performance et le rôle du gouvernement*, Paris, GOV/PUMA/MPM(2003)2, 1-10. Disponível no sitio: www.oecd.org/dataoecd/34/61/33989360.doc
- PARRY, Scott B. (1996), The quest for competencies, *Training*, Minneapolis, Vol. 33, 7, 48-54.
- PAWAR, Badrinarayan S., EASTMAN, Kenneth K. (1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *The Academy of Management Review*, Jan 1997, Vol. 22, 1, 80-109.
- PEREIRA, A. (1999), *Guia prático de utilização do SPSS - Análise de dados para ciências sociais e psicologia*, 2ª edição corrigida, Lisboa, Edições Sílabo.
- PERREN L. J., BURGOYNE, J. (2002), *Management & Leadership Abilities: An analysis of texts, testimony and practice*, CEML, London. Disponível no sitio: <http://www.managementandleadershipcouncil.org>
- PESTANA, M. H., Gageiro, J. N. (2003), *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*, 3ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), Understanding power in organizations, *California Management Review*, Berkeley, Vol. 34, 2, 29-50.
- PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), (2002), *Relatório do desenvolvimento humano 2002 – Aprofundar a democracia num mundo fragmentado*, Lisboa (Queluz), Mensagem.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., AHEARNE, M., & BOMMER, W.H. (1995), Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors, *Journal of Management*, Vol. 21, 423-470.
- PORTER, Michael (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal* (dir.), Lisboa, Monitor Company, Forum para a Competitividade.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Boston, May/Jun, Vol. 68, 3, 79-82.
- PRAHALD, C. K. (2000), Preparando-se para a liderança, editado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Someville (2000), *Liderança para o século XXI*, São Paulo, pp. 39-45, Editora Futura.
- PRICE, Terry L. (2003), The ethics of authentic transformational leadership, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Vol. 14, 1, 67-81.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS Endowment for the Business of Government (2000), *Results of the Government Leadership Survey: A 1999 Survey of Federal Executives* at., Disponível no sítio: <http://www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/main/index.html>
- RAELIN, Joseph A., COOLEGE, A Sims, (1995) From generic to organic competencies, *HR. Human Resource Planning*, Vol. 18, 3, 24-33.
- REGO, Arménio (1998), *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- REID, Gary V., LISKA, Suzanne, MOCHAI, Jacqueline (2002) *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS)*, Ottawa, Groupe Hay. Disponível no sitio: www.psc-cfp.gc.ca.
- REIS, Elizabeth (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- RICHARDS, Sue (2003), Leadership – an exploration of issues relating to leadership in the public domain, *Paper for the Northern Ireland Review of Public Administration*, University of Birmingham. September 2003, Disponível no sítio: www.rpani.gov.uk/leadership.pdf.
- ROBBINS, Catherine J., BRADLEY, Elizabeth H., SPICER, Maryanne, MECKLENBURG, Gary A. (2001), Developing leadership in healthcare administration: A competency assessment tool, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46, 3, 188-202.
- ROBBINS S. P. (2002), *Comportamento Organizacional*, Rio de Janeiro, Prentice - Hall, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora SA (9ª edição).
- ROCHA, J. A. Oliveira (1997), *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença.
- ROCHA, J. A. Oliveira, (2000), Modelos de Gestão Pública, *RAPP- Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Lisboa, Vol. 1, 1, 6-15..
- ROCHA, J. A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Lisboa - Oeiras, INA – Instituto Nacional de Administração.
- ROST, Joseph C. (1993), *Leadership for the twenty-first century*, New York, Praeger Publishers.
- ROWDEN, Robert W., (2000), The relationship between charismatic leadership behaviours and organisational commitment, *Leadership & Organization Development*, Vol. 21, 1/2, 30-35.
- SALOVEY, P., MAYER, J. D. (1990), Emotional Intelligence, *Imagination Cognition and Personality*, Vol. 9, 3, 185-211.

- SCHOLTES, Peter R (1999), The new competencies of leadership, *Total Quality Management*, Vol. 10, 4/5, S704-S710.
- SG/MFAP (2004), *Roteiro da Administração Pública 26.Ago.2004*, Disponível: www.portaldocidadao.pt
- SHAMIR, Boas, HOUSE, Robert J, ARTHUR, Michael B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, Linthicum, Nov 1993, Vol. 4, 4, 577-594.
- SHAMIR, Boas (2001), Charismatic leadership in organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, Mar 2001, Vol. 74, 112-114.
- SHIM, Deok-Seob *et al.* (2001), *Le secteur public au XXIe siècle : repenser le leadership*, Paris, Les Éditions de l'OCDE..
- STATE SERVICES COMMISSION (2001), *New Zealand Public Service Chief Executives' Competencies*, Disponível no sítio: www.ssc.govt.nz/ce-competencies.
- STATE SERVICES COMMISSION (2003), *The Leadership Capability Profile Prototype: Part one - overview*, New Zealand Public Service, Disponível no sítio: www.ldc.govt.nz.
- STOGDILL, R. N. (1974), *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York, Free Press.
- TAVARES, Luís Valadares (2004), *O Novo Quadro Legal da Administração Portuguesa: Inovação e Mudança Cultural*, Lisboa - Oeiras, INA – Instituto Nacional de Administração.
- TERRY, Larry D. (1998), Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement, *Public Administration Review*, Vol. 58, 3, 194-200.
- ULRICH, Dave, ZENGER, Jack, SMALLWOOD, Norm (1999), Results-based leadership, *Executive Excellence*, Provo, Vol. 16, 4; 13-14.
- UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (2002), *The Fact Book & Federal Civilian Workforce Statistics*, Washington, DC 20415. Disponível no sítio: www.opm.gov/feddata/02factbk.pdf.
- VALLEMONT, Serge (2001), *La Gestion Dynamique de la fonction Publique: Une Méthode. Rapport du groupe thématique: «Gestion prévisionnelle des emplois»: outils et structures*, Paris, La Documentation Française.
- VILLA, Jennifer R., HOWELL, Jon P., DORFMAN, Peter W., DANIEL, David L. (2003), Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression, *Leadership Quarterly*. Greenwich, Vol. 14, 1, 3-23.

- VOKURKA, Robert J., STADING, Gary L., BRAZEAL, Jason (2000), A comparative analysis of national and regional quality awards, *Quality Progress*, Vol 33, 8, 41-49.
- WALDMAN, David A., RAMIREZ, Gabriel G., HOUSE, Robert J., PURANAM, Phanish (2001), Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Mississippi State, Vol. 44, 1, 134-143.
- WALDMAN, David A., YAMMARINO Francis J. (1999), CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects, *The Academy of Management Review*, Mississippi State, Vol. 24, 2, 266-285.
- WEISS, Jean-Pierre (1996), *L'encadrement supérieur des administrations de l'état: rapport à M. le Premier ministre sur les prévisions d'évolution*, Paris, La Documentation Française.
- YAGIL, Dana (2002), Substitution of a leader's power bases by contextual variables, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Boca Raton, Vol. 5, 3/4, 383-399
- YUKL, G., GORDON A., GORDON, Taber T. (2002), A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Flint, Vol. 9, 1, 15-32.
- YUKL, G. (1989), Managerial Leadership: A Review of Theory and Research *Journal of Management*, New York, Vol. 15, 2, 251-289.
- YUKL, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 4rd ed.
- YUKL, G. (2002), *Leadership in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 5d ed.
- XV GOVERNO CONSTITUCIONAL (2003), *Linhas de orientação para a reforma da administração pública*, Lisboa, Disponível no sítio: www.portugal.gov.pt
- XVI GOVERNO CONSTITUCIONAL (2004), *Lei Orgânica*, Lisboa, Disponível no sítio: www.portugal.gov.pt
- XVII GOVERNO CONSTITUCIONAL (2005), *Programa do XVII Governo Constitucional*, Lisboa, Disponível no sítio: www.portugal.gov.pt •
- ZALEZNIK, Abraham (1990), The Leadership Gap, *The Academy of Management Executive*, Vol. 4, 1, 7-22.
- ZALEZNIK, Abraham (1992), Managers and Leaders: Are They Different?, edited by James Champy and Nitin Nohria (1996), *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*, Boston, pp. 229-246, The Harvard Business Review Book Series

- ZALEZNIK, A., e KETS DE VRIES, M, (1975), *Power and the corporate mind*, Boston, Houghton Mifflin.
- ZENGER, Jack, ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm (2000), The new leadership development, *Training & Development*, Alexandria, Vol. 54, 3, 22-27.
- ZORRINHO, Carlos, SERRANO, António, LACERDA, Palmira (2003), *Gerir em Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.
- ZUSSMAN, Davidl, JABES, Jack (1989), *The Vertical Solitude: Managing in the Public Sector*, Halifax: The Institute for Research on Public Policy.

Outros documentos

- LEI N.º 10/2004 de 22 de Março – Cria o sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública.
- LEI N.º 2/2004 de 15 de Janeiro – Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.
- LEI N.º 49/99 de 22 de Junho – Estabelece o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central e local do Estado e da administração regional.
- DECRETO-LEI N.º 166-A/99 de 13 de Maio – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).
- DECRETO-LEI N.º 190/96 de 9 de Outubro - Balanço Social.
- DECRETO-LEI N.º 323/89 de 26 de Setembro – Estabelece o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, local do Estado e regional.
- DECRETO-LEI N.º 383-A/87 de 23 de Dezembro – Remuneração do pessoal dirigente.
- DECRETO-LEI N.º 191-F/79 de 26 de Junho – Estabelece o estatuto do pessoal de direcção e chefia.

ANEXOS

Anexos Capítulo X

Anexo X. 1 - Carta de apresentação, de insistência e questionário enviado

Carta de apresentação

Carta de insistência

Questionário «MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO»



Ex.mo Senhor
Director (vai ser especificado o cargo)

2004-12-09

Assunto: Inquérito sobre «Modelos de competências no domínio da liderança e gestão»

Ex.mo(a) Senhor(a)

O contributo da Administração Pública, enquanto suporte principal da actuação do Estado Português, tem vindo a ser afirmado de forma crescente. A melhoria do conhecimento da sua realidade, permitirá não apenas contribuir para sustentar as mudanças necessárias, como forma de fazer face ao novo macro económico e social das sociedades actuais, como igualmente valorizar o passado e presente da actuação da própria administração.

Em Portugal, a reforma da Administração Pública, tem vindo a ser apresentada, pelos sucessivos governos, como uma das questões essenciais para o desenvolvimento do país.

As mudanças respeitantes às estruturas e à gestão da Administração Pública, têm vindo a evidenciar a importância do papel do dirigente, proporcionando-lhe uma visibilidade crescente e um reconhecimento, de que a sua actuação, representa uma das variáveis nucleares do desempenho organizacional.

Este inquérito insere-se num estudo, que tem por objectivo identificar os modelos de competências de liderança e gestão dos dirigentes da Administração Pública em Portugal, realizado no âmbito de um trabalho de investigação de Doutoramento, a decorrer na Área Departamental de Ciências Económicas e Empresariais da **Universidade de Évora, sob orientação do Professor Doutor Carlos Zorrinho.**

Apresentado à DGAP, nas suas linhas gerais, a realização do estudo teve acolhimento favorável nesta Direcção Geral e, mereceu o reconhecimento e apoio, na pessoa da sua Directora Geral, Ex.ma Sra. Dra. Ermelinda Carrachás.

O universo da presente investigação, é constituído pela totalidade dos dirigentes da administração central do Estado Português.

Dado que exerce um cargo de dirigente, que integra o universo em estudo, solicitamos o seu contributo, que é vital para a presente investigação, através do preenchimento do questionário e da sua devolução com a brevidade possível, utilizando o envelope endereçado de resposta sem franquia (RSF), que juntamos em anexo, para o doutorando Jorge Faria.

A Universidade de Évora prevê promover, no decurso de 2005, a apresentação pública, em local a designar, para apresentação das conclusões do estudo para as quais, sem prejuízo de na data adequada, enviar o correspondente convite a V. Ex.a, expressa desde já o grande interesse na sua presença.

Antecipadamente gratos pela sua participação

Com os melhores cumprimentos

Jorge Faria



Ex.mo(a) Senhor(a)
«Nome»

2005-01-17

Assunto: Inquérito sobre «Modelos de competências no domínio da liderança e gestão»

Ex.mo(a) Senhor(a) «Posição»

No final da primeira quinzena do passado mês de Dezembro tomei a liberdade de enviar a V. Ex.a., um questionário intitulado «Modelos de competências no domínio da liderança e gestão».

A finalidade do questionário é o de servir de suporte a um estudo empírico com o objectivo de conhecer melhor, através de uma metodologia científica, algumas características essenciais a um bom desempenho dos dirigentes da Administração Pública, designadamente em termos de liderança e gestão.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um trabalho de investigação de Doutoramento, a decorrer na Área Departamental de Ciências Económicas e Empresariais da **Universidade de Évora**, **sob orientação do Professor Doutor Carlos Zorrinho**.

Um bom conhecimento dos dirigentes da Administração Pública, ao contrário do que muitas vezes é efectuado, passa por auscultar directamente a sua opinião, já que são eles quem melhor se conhece e melhor conhece as condições em que a sua actividade é desempenhada. Este estudo assenta no essencial da sua estruturação, sobre o próprio corpo de dirigentes e não a partir de dados exógenos, com frequência pouco documentados, sobre os mesmos.

Verifico que entre o elevado número de respostas, não se encontra o questionário preenchido e enviado por V. Ex.a. Ora a significância do estudo, cujas conclusões poderão vir a ser tidas como relevantes, no sentido de melhorar a abordagem prática das competências no domínio da liderança e da gestão dos dirigentes da Administração Pública, será tanto mais significativa, quanto maior for o número de dirigentes que respondam ao questionário.

Tomo por isso de novo a liberdade de solicitar a V. Ex.a., a resposta ao questionário «Modelos de competências no domínio da liderança e gestão» até ao próximo dia 15 de Fevereiro, data limite para que as respostas possam ainda ser consideradas no apuramento dos dados. Caso necessário, poderei enviar via *mail* um novo questionário.

Reiteramos a declaração de confidencialidade do tratamento das respostas, pelo que, em momento algum se divulgará ou identificará qualquer resposta individual nos resultados finais.

Renovamos os agradecimentos pela sua participação, sou,

Com os melhores cumprimentos

Jorge Faria

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ÁREA DEPARTAMENTAL DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

QUESTIONÁRIO

«MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO»

Por favor responda a todas as questões colocados no questionário.

Depois de preenchido devolva no envelope RSF anexo.

A sua participação é fundamental para um bom conhecimento da Administração Pública.

Só auscultando a opinião dos dirigentes se pode conhecer a Administração de forma adequada.

MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E GESTÃO

Notas Sobre o Preenchimento do Questionário

Este questionário é composto por seis secções:

- (i) A - DADOS PESSOAIS;
- (ii) B – DADOS GERAIS;
- (iii) C - CARACTERÍSTICAS E APTIDÕES dos dirigentes da administração pública;
- (iv) D - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL;
- (v) E - DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA;
- (vi) F – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS.

O preenchimento do questionário leva cerca de 25 minutos. O anonimato e a confidencialidade das suas respostas estão rigorosamente garantidos. Nenhuma resposta individual será identificada nos resultados finais.

No questionário existem dois tipos de questões: as de (i) resposta directa e (ii) de resposta múltipla.

Em relação às questões de resposta directa, apenas se pretende que assinale com uma cruz a quadrícula que corresponde à sua situação.

Nas questões de escolha múltipla, em que é utilizada uma escala de 1 a 7, deve assinalar com uma cruz, o algarismo que melhor corresponde à sua opinião. Deve ter presente que:

- (i) **O algarismo ①, corresponde a muito pouco, nunca, totalmente em desacordo ou muito baixo;**
- (ii) **O algarismo ⑦, corresponde à avaliação oposta, respectivamente, bastante, sempre, totalmente de acordo e muito alto;**

Os termos assinalados com asterisco (*) constam do glossário apresentado no final deste questionário.

Por favor responda a todas as questões colocadas.

Caso se coloque alguma questão acerca do inquérito, agradeceríamos que fosse contactado o responsável pela investigação, Jorge Faria – Tel. 249 716818.

Desde já, agradecemos a sua preciosa colaboração.

A – DADOS PESSOAIS

Nesta secção desejamos conhecer alguns dados gerais referentes à pessoa que vai responder ao questionário. Por favor, responda às questões colocadas na perspectiva do cargo que actualmente ocupa.

1. Cargo actual:

- Director geral ou equiparado
- Subdirector geral ou equiparado
- Director de serviços ou equiparado
- Chefe de divisão ou equiparado
- Outro

Por favor indique qual: _____

2. Categoria de origem:

- Outro cargo dirigente
- Assessor ou técnico superior
- Outro da função pública
- Actividade privada

3. Antiguidade no cargo (a):

- Até 2 anos
- 2 – 4 anos
- 5 – 9 anos
- 10 – 14 anos
- 15 anos ou mais

(a) Anos completos

4. Antiguidade na Adm. Pública (a):

- Até 5 anos
- 5 – 9 anos
- 10 – 14 anos
- 15 – 19 anos
- 20 – 24 anos
- 25 anos ou mais

5. Área orgânica:

- | | |
|---|---|
| Administração Interna (MAI) <input type="checkbox"/> | Act. Económ. e Trabalho (MAET) <input type="checkbox"/> |
| Agricultura, Pes. e Flor. (MAPF) <input type="checkbox"/> | Cidades, A. Local (MCALHDR) <input type="checkbox"/> |
| Ciência Ensino Superior (MCIES) <input type="checkbox"/> | Finanças Adm. Pub. (MFAP) <input type="checkbox"/> |
| Cultura (MC) <input type="checkbox"/> | Obras Públicas, T. Com.(MOPTC) <input type="checkbox"/> |
| Defesa Nacional (MDNAM) <input type="checkbox"/> | Ambiente e Território (MAOT) <input type="checkbox"/> |
| Educação (ME) <input type="checkbox"/> | Turismo (MT) <input type="checkbox"/> |
| Justiça (MJ) <input type="checkbox"/> | Negócios Estrangeiros (MNECP) <input type="checkbox"/> |
| Saúde (Ms) <input type="checkbox"/> | Pres. Conselho Ministros (PCM) <input type="checkbox"/> |
| Segurança Social (MSSFC) <input type="checkbox"/> | Outros (PR, AR, PJ) <input type="checkbox"/> |

6. Formação académica

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra

Por favor indique qual: _____

7. Área de formação

- Economia ou gestão
- Jurídica
- Engenharia
- Sociologia ou Psicologia
- Outra

Por favor indique qual: _____

8. Idade

Até 24 anos	<input type="checkbox"/>	45 a 49 anos	<input type="checkbox"/>
25 a 29 anos	<input type="checkbox"/>	50 a 54 anos	<input type="checkbox"/>
30 a 34 anos	<input type="checkbox"/>	55 a 59 anos	<input type="checkbox"/>
35 a 39 anos	<input type="checkbox"/>	60 e mais	<input type="checkbox"/>
40 a 44 anos	<input type="checkbox"/>		

9. Sexo

Masculino Feminino

B – DADOS GERAIS

Nesta secção desejamos recolher algumas informações acerca de alguns aspectos gerais. Por favor, responda às questões colocadas na perspectiva do cargo que actualmente ocupa.

1. A sua organização foi alvo, no âmbito do Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio que institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, da atribuição de:

Certificado de qualidade	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Certificação de produtos específicos	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Prémio de qualidade	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

2. De que forma as seguintes características organizacionais, *neutralizam* (*), na sua opinião, os efeitos da liderança.

Características organizacionais

1. Baixo poder de posição (*)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Inflexibilidade organizacional (regras e procedimentos rígidos)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Dispersão dos locais de trabalho dos subordinados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. De que forma as seguintes características dos subordinados e da organização, *substituem* (*), na sua opinião, os efeitos da liderança.

Características organizacionais e dos subordinados

1. Capacidade e maturidade profissional evidenciada	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Formação e treino adequados às exigências organizacionais	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Prática de trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Coesão do grupo de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Formalização organizacional (*)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

(*) Os termos assinalados com asterisco constam do glossário apresentado no final do questionário.

C. CARACTERÍSTICAS E APTIDÕES

Nesta secção estamos interessados em conhecer a sua opinião sobre algumas características dos dirigentes da Administração Pública, tal como são percebidas no contexto da sua experiência profissional e relacionamentos pessoais.

Por favor, indique qual a sua opinião, acerca das seguintes capacidades e características dos dirigentes da Administração Pública:

I. Domínio contextual: Capacidades relacionadas com o contexto em que os dirigentes actuam.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacidade para se concentrarem na estratégia. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. Capacidade para aproveitarem a informação e as oportunidades. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. Capacidade para desenvolverem relações internas e externas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. Capacidade para facilitarem a cooperação e as parcerias. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. Capacidade para valorizarem as diferenças individuais e a diversidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. Capacidade para dirigirem e implementar a mudança e, negociar com a incerteza. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. Capacidade para formularem uma visão integradora dos valores e cultura do serviço público. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. Valorizam o comportamento ético da sua organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. Valorizam o envolvimento na comunidade, onde a sua organização está inserida, através de apoios a actividades locais e sociais. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. Valorizam e adoptam princípios de desenvolvimento sustentável nos processos de tomada de decisão. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

II. Domínio organizacional: Capacidades relacionadas com o conhecimento organizacional interno e com a compreensão e percepção da dinâmica organizacional.

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sabem com clareza o que precisa ser alcançado. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. Colocam com clareza os objectivos quer de curto, quer de longo prazo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. Estabelecem padrões de comportamento que promovem a diversidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. Combinam de forma clara responsabilidades e objectivos na obtenção de resultados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. Partilham prontamente ideias e informações com os outros. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. Encorajam a experimentação e modos inovadores de funcionamento. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. São sensíveis às políticas e prioridades organizacionais. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. São empreendedores, encontram modos novos de olhar os assuntos. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. Dão importância a assuntos chave e a princípios. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. Consideram o potencial e o impacto da tecnologia. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. | Dão conselhos objectivos baseados em evidências e análises claras. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12. | Procuram desenvolver, nos seus colaboradores, capacidade de adaptação e flexibilidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13. | Promovem o sentido de responsabilidade organizacional. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14. | Estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15. | Desenvolvem e influenciam o poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

III. Domínio da gestão: Capacidades e conhecimentos que permitem dirigir com eficácia os variados processos de gestão.

- | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Organizam o trabalho para conseguir os resultados em tempo, dentro do orçamento e dos padrões de qualidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | São rigorosos a monitorar e a rever o progresso e o desempenho. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Buscam continuamente a melhoria do desempenho. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Fazem o melhor uso de talentos diversos, tecnologia e recursos para conseguir resultados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. | Criam planos práticos e realizáveis. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. | Conhecem o funcionamento das instituições comunitárias e internacionais, com respeito à sua área de intervenção. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. | Conhecem o funcionamento do aparelho governamental. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. | Conhecem a função pública em geral. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. | Conhecem a sua própria organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. | Realizam projectos em equipa. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11. | Trabalham transversalmente e desenvolvem um clima de cooperação mais do que competição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12. | Promovem a simplificação administrativa e a utilização de linguagem simples. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13. | Conhecem as variáveis críticas da sua área de actividade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14. | Identificam e conhecem os seus interlocutores privilegiados, quer internos, quer externos à administração pública. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

IV. Domínio interpessoal: Capacidades e habilidades de relacionamento interpessoal

- | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Adaptam o estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | Identificam e evidenciam talentos, especialmente entre grupos sub representados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Escutam e levam em consideração visões diversas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Negoceiam com persuasão. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. | Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Louvam realizações e celebram sucessos. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. | Dão e esperam frequentes realimentações construtivas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. | São visíveis e acessíveis a todos. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. | Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. | Preocupam-se com a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

V. Domínio pessoal: Capacidade de auto conhecimento e de desenvolvimento de uma inteligência e maturidade profissionais.

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Demonstram ética, profissionalismo e integridade no serviço público. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | Flexíveis e determinados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Dizem o que as pessoas podem não querer ouvir. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Tomam decisões difíceis e assumem riscos ponderados. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. | Assumem a responsabilidade pelas próprias decisões. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. | Assumem a responsabilidade pessoal para promoverem o progresso em condições de igualdade e diversidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. | Implementam decisões da organização com energia e compromisso. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. | São orientados para a acção. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. | Demonstram auto confiança e compromisso com o desenvolvimento pessoal. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. | Evidenciam capacidade de julgar com inteligência e bom senso. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

VI. Domínio dos resultados: Capacidade para monitorar e avaliar constantemente o resultado da sua actividade e da sua organização.

- | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Evidenciam preocupação em avaliar o nível de satisfação global dos cidadãos/clientes, acerca do desempenho da organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | Mostram preocupação e são sensíveis com os horários de funcionamento, tempo de espera e, facilidades de acesso aos serviços, por parte dos cidadãos/clientes. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Promovem a valorização e a realização de compromissos assumidos com os cidadãos/clientes, nomeadamente através da padrões de qualidade, cartas de qualidade ou cartas de cidadania. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Preocupam-se com a forma, como a sua organização lida com os problemas das pessoas envolvidas na organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. | Procuram avaliar o conhecimento, que as pessoas envolvidas na organização, possuem dos objectivos da mesma. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. | Procuram avaliar o nível de satisfação dos funcionários, em resultado do seu envolvimento nos processos de tomada de decisão. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

- | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. | Procuram perceber e avaliar o impacto económico e social da sua organização junto da comunidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 8. | Procuram avaliar o grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 9. | Valorizam e promovem acções, para reduzir o incómodo e os danos, que as actividades da organização possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10. | Mostram preocupação em atingir os objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços) e de impacto na sociedade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11. | Mostram preocupação e valorizam elevados níveis de execução orçamental e de realização dos objectivos financeiros. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

D. Desempenho Organizacional

Nesta secção gostaríamos de conhecer a sua opinião, acerca do grau de cumprimento por parte da sua organização, dos objectivos planeados, quer quanto à sua missão ou actividade principal, quer quanto a objectivos específicos e, à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses na organização.

I. Realização dos objectivos

- | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de impacto na sociedade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Qual o grau de melhoria da qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos pela sua organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Como avalia a eficácia da sua organização (atingir os objectivos com uso eficiente dos seus recursos). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 5. | Como avalia a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 6. | Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do conhecimento interno. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 7. | Qual o grau de utilização, por parte da sua organização, de tecnologias de informação na gestão do trabalho em rede e comunicação interna e externa. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

II. Desempenho financeiro

- | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Qual o grau de execução orçamental da sua organização. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 2. | Qual o grau de realização dos objectivos financeiros. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 3. | Qual a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 4. | Qual o grau de execução de actividades geradoras de receita. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

E. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Nesta secção gostaríamos de saber, de que forma é que o desenvolvimento das competências de liderança é valorizado na sua organização:

I. Desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização

1. A estratégia existente na sua organização é clara. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Há um plano, conhecido, de desenvolvimento da liderança, para a sua organização? Sim Não

Se respondeu afirmativamente na questão anterior, por favor responda às questões 3, 4, 5 e 6. Caso contrário avance para a questão 7.

3. O plano de desenvolvimento da liderança está ligado especificamente à estratégia da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Os modelos para um desempenho superior dos dirigentes, são baseados nas necessidades estratégicas da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. As oportunidades para facilitar o crescimento e o desenvolvimento de indivíduos e grupos, estão directamente alinhadas com a realização das metas da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. As actividades de desenvolvimento, estão ligadas a diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. O desenvolvimento da liderança é valorizado e apoiado dentro da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. A actividade de desenvolvimento da liderança, é alinhada e integrada com outros processos chave de RH (sistema de recompensas, avaliação de desempenho, ou outros). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

II. Mudança de comportamentos e impacto nos objectivos organizacionais

1. São claras as medidas que avaliam as mudanças de comportamento. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. A avaliação é realizada após a actividade formal de desenvolvimento. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. A avaliação é realizada depois de ser evidenciada experiência. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. A mudança de comportamento é testada com o passar do tempo (a mudança sustentada de comportamentos é avaliada). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. O sistema de avaliação identifica a contribuição individual para a eficácia da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. O sistema de avaliação identifica a contribuição da equipa para a eficácia da organização. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Os resultados obtidos são reconvertidos em valor monetário. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Os resultados de avaliação, são nesta fase, partilhados com os participantes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

F. IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS COMPETÊNCIAS

Nesta secção, procuramos conhecer a importância relativa, que atribui a cada uma das competências abaixo indicadas, enquanto definidora das capacidades de liderança e gestão, respectivamente dos dirigentes superiores e dos dirigentes intermédios.

Tenha presente, que a importância relativa que atribui a cada variável, deve ser expressa num número de 0 a 100 e que a soma de cada coluna deve ser igual a 100.

	Dirigentes Superiores	Dirigentes Intermédios
1. Pensamento estratégico (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Sentido de direcção e cultura (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Gerir e conduzir pessoas (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Auto gestão (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Gerir relacionamentos e parcerias (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Gerir actividades e recursos (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Dirigido para os resultados (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Conhecimento do negócio (*)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAL	100,0	100,0

(*) Os termos assinalados com asterisco constam do glossário apresentado no final deste questionário.

Muito obrigado pela sua participação

GLOSSÁRIO

Auto Gestão - Respeita ao desenvolvimento de elevados padrões de comportamento pessoal, profissional e institucional que ajudam a assegurar um serviço público imparcial e incorrupto.

Cidadão/cliente – Esta expressão é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe com a Administração Pública: por um lado enquanto utilizadores dos serviços (clientes), por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesses nos serviços e nos resultados.

Conhecimento do negócio - O grau em que existe um conhecimento do *negócio*, definido com base no conhecimento do funcionamento do aparelho governamental, da própria função pública, da sua própria organização e dos aspectos críticos da sua área de intervenção.

Dirigido para os resultados - Respeita ao compromisso pessoal com a excelência e um envolvimento na obtenção das metas e objectivos organizacionais e, à capacidade de monitorar e avaliar, de forma consistente e sustentada, o impacto da sua organização, de acordo com os objectivos e especificidade da administração pública.

Formalização organizacional – Respeita à existência e utilização, por parte da organização, de instrumentos formais de gestão nas diversas áreas funcionais.

Gerir actividades e recursos - Respeita à compreensão e aplicação sadia das práticas de gestão mais eficazes para atingir as metas e objectivos.

Gerir e conduzir pessoas - Respeita à maximização da qualidade e das contribuições do *staff* para a realização das metas e objectivos organizacionais, agora e no futuro.

Gerir Relacionamentos e Parcerias - Respeita ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos de funcionamento positivos com as pessoas, a todos os níveis, quer no sector público ou privado, quer com os grupos de interesses da comunidade e com as comunidades nacionais ou internacionais.

Neutralizam - Factores ou aspectos neutralizadores, que podem impedir o líder de agir de determinada maneira ou pura e simplesmente anular os efeitos das suas acções.

Pensamento Estratégico - Respeita à capacidade de pensar o futuro, procurando e aceitando desafios e oportunidades, desenvolver e comunicar uma direcção clara, inspiradora e relevante para o departamento.

Poder de posição – O grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, actos disciplinares, promoções e aumentos salariais.

Sentido de direcção e cultura - Respeita à capacidade de compreender as convenções, a estrutura, funções e objectivos do governo, do ambiente cultural, económico e social mais amplo em que opera e, posicionar o departamento em conformidade.

Substituem - Factores ou aspectos substitutos, que podem fazer com que o comportamento do líder seja desnecessário ou redundante.

***MODELOS DE COMPETÊNCIAS NO DOMÍNIO DA LIDERANÇA E
GESTÃO DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL***

Por favor devolva o questionário depois de preenchido.

A equipa de investigação agradece a sua participação.

Devolver:

PARA
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE SANTARÉM - IPS
MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO
A/C PROF. ADJUNTO JORGE FARIA
COMPLEXO ANDALUZ
APARTADO 295
2001-904 SANTARÉM

Anexos Capítulo XI

Anexo XI.1 Caracterização da amostra

Anexo XI.2 Desenvolvimento da liderança

Anexo XI.3. Validade e consistência das variáveis

Anexo XI.3.1. «*Pensamento Estratégico*» (Pe)

Anexo XI.3.2. «*Sentido de direcção e cultura*» (Sdc)

Anexo XI.3.3. «*Gerir e conduzir pessoas*» (Gcp)

Anexo XI.3.4. «*Autogestão*» (Ag)

Anexo XI.3.5. «*Gerir relacionamentos e parcerias*» (Grp)

Anexo XI.3.6. «*Gerir actividades e recursos*» (Gar)

Anexo XI.3.7. «*Dirigido para os resultados*» (Dres)

Anexo XI.3.8. «*Conhecimentos do negócio*» (Cneg)

Anexo XI.3.9. «*Realização dos objectivos organizacionais*» (RealObj)

Anexo XI.3.10. «*Desempenho financeiro*» (DesFin)

Anexo XI.4 - Resultados sobre a hipótese 1

Anexo XI.5 - Resultados sobre a hipótese 2

Anexo XI.6 - Resultados sobre a hipótese 3

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão

Anexo XI.7.1.1 – Modelo 1 «*Realização dos objectivos organizacionais*»

Anexo XI.7.1.2 – Modelo 2 «*Desempenho financeiro*»

Anexo XI.7.1.3 – Modelo 3 «*REGR - DO Factor 1*»

Anexo XI.7.1.4 – Modelo 4 «*REGR - DO Factor 2*»

Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos

Anexo XI.7.2.1 – Modelo 1 «*Realização dos objectivos organizacionais*»

Anexo XI.7.2.2 – Modelo 2 «*Desempenho financeiro*»

Anexo XI.7.2.3 – Modelo 3 «*REGR - DO Factor 1*»

Anexo XI.8 - Resultados sobre a hipótese 5

Anexo XI.9 - Resultados sobre a hipótese 6

Anexo XI.9.1 – Antiguidade no cargo – 2 grupos

Anexo XI.9.2 – Antiguidade no cargo – 3 grupos

Anexo XI.10 - Resultados sobre a hipótese 8

Anexo XI.11 - Resultados sobre a hipótese 9

Anexo XI.1 - Caracterização da amostra

		Cargo Actual	Categoria de origem	Área Funcional	Formação académica	Área de formação	Sexo	Antiguidade na função	Antig na A Pública
N	Valid	152	148	152	152	149	152	152	150
	Mis	0	4	0	0	3	0	0	2

Cargo Actual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cargo Intermédio	98	64,5	64,5	64,5
	Cargo Superior	54	35,5	35,5	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Origem Pub/Privada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Origem Privada	18	11,8	12,2	12,2
	Origem Pública	130	85,5	87,8	100,0
	Total	148	97,4	100,0	
Mis	System	4	2,6		
	Total	152	100,0		

Categoria de origem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Outro cargo dirigente	25	16,4	16,9	16,9
	Assessor ou técnico superior	63	41,4	42,6	59,5
	Outro da função pública	42	27,6	28,4	87,8
	Actividade privada	18	11,8	12,2	100,0
	Total	148	97,4	100,0	
Mis	-1	4	2,6		
	Total	152	100,0		

Antiguidade no cargo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 2 anos	58	38,2	38,2	38,2
	2 - 4 anos	50	32,9	32,9	71,1
	5 - 9 anos	26	17,1	17,1	88,2
	10 - 14 anos	14	9,2	9,2	97,4
	15 anos ou mais	4	2,6	2,6	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Antiguidade média
4,3

Antiguidade no cargo * VD Cargo Actual S ou I Crosstabulation

		VD Cargo Actual S ou I			
		Cargo Intermédio	Cargo Superior	Total	
Antiguidade na função	Até 2 anos	Count	31	27	58
		% em coluna	31,6%	50,0%	
		% s/ total dirigentes	20,4%	17,8%	38,2%
o	2 - 4 anos	Count	35	15	50
		% em coluna	35,7%	27,8%	
		% s/ total dirigentes	23,0%	9,9%	32,9%
5 - 9 anos	Count	19	7	26	
		% em coluna	19,4%	13,0%	
		% s/ total dirigentes	12,5%	4,6%	17,1%
10 - 14 anos	Count	10	4	14	
		% em coluna	10,2%	7,4%	
		% s/ total dirigentes	6,6%	2,6%	9,2%
15 anos ou mais	Count	3	1	4	
		% em coluna	3,1%	1,9%	
		% s/ total dirigentes	2,0%	0,7%	2,6%
Total	Count	98	54	152	
		% em coluna	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,5%	35,5%	100,0%

Antiguidade na A Pública

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 5 anos	15	9,9	10,0	10,0
+A20 5 – 9 anos	14	9,2	9,3	19,3
10 – 14 anos	21	13,8	14,0	33,3
15 – 19 anos	24	15,8	16,0	49,3
20 – 24 anos	18	11,8	12,0	61,3
25 anos ou mais	58	38,2	38,7	100,0
Total	150	98,7	100,0	
Mis -1	2	1,3		
Total	152	100,0		

Antiguidade média
19,7

Área Funcional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administração Interna (Mai)	9	5,9	5,9	5,9
Agricultura, Pes. e Flor. (Mapf)	32	21,1	21,1	27,0
Ciência Ensino Superior (Mcies)	5	3,3	3,3	30,3
Cultura (Mc)	2	1,3	1,3	31,6
Defesa Nacional (Mdnam)	1	0,7	0,7	32,2
Educação (Me)	5	3,3	3,3	35,5
Justiça (Mj)	3	2,0	2,0	37,5
Saúde (Ms)	4	2,6	2,6	40,1
Segurança Social (Mssfc)	7	4,6	4,6	44,7
Act. Económ. e Trabalho (Maet)	12	7,9	7,9	52,6
Cidades, A. Local (Mcalhdr)	1	0,7	0,7	53,3
Finanças Adm. Pub. (Mfap)	36	23,7	23,7	77,0
Obras Públicas T e Com (Moptc)	6	3,9	3,9	80,9
Ambiente e Território (Maot)	2	1,3	1,3	82,2
Turismo (Mt)	2	1,3	1,3	83,6
Negócios Estrangeiros (Mnecp)	1	0,7	0,7	84,2
Pres. Conselho Ministros (Pcm)	21	13,8	13,8	98,0
Outros (PR, AR, PJ)	3	2,0	2,0	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Formação académica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Licenciatura	119	78,3	78,3	78,3
Mestrado	17	11,2	11,2	89,5
Doutoramento	6	3,9	3,9	93,4
Bacharelato	4	2,6	2,6	96,1
Outra	6	3,9	3,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Área de formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Economia ou gestão	36	23,7	24,2	24,2
Jurídica	44	28,9	29,5	53,7
Engenharia	24	15,8	16,1	69,8
Sociologia ou Psicologia	4	2,6	2,7	72,5
Outra	41	27,0	27,5	100,0
Total	149	98,0	100,0	
Mis -1	3	2,0		
Total	152	100,0		

Escala etário

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 a 29 anos	3	2,0	2,0	2,0
30 a 34 anos	10	6,6	6,6	8,6
35 a 39 anos	19	12,5	12,5	21,1
40 a 44 anos	30	19,7	19,7	40,8
45 a 49 anos	29	19,1	19,1	59,9
50 a 54 anos	33	21,7	21,7	81,6
55 a 59 anos	19	12,5	12,5	94,1
60 e mais	9	5,9	5,9	100,0
Total	152	100,0	100,0	

Idade média
46,6

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	102	67,1	67,1	67,1
	Feminino	50	32,9	32,9	100,0
	Total	152	100,0	100,0	

Antiguidade no cargo * Sexo Crosstabulation					
		Sexo			
		Masculino	Feminino	Total	
Antiguidade no cargo * Sexo Crosstabulation	Até 2 anos	Count	42	16	58
		% coluna	41,2%	32,0%	38,2%
	2 - 4 anos	Count	33	17	50
		% coluna	32,4%	34,0%	32,9%
	5 - 9 anos	Count	15	11	26
		% coluna	14,7%	22,0%	17,1%
	10 - 14 anos	Count	8	6	14
		% coluna	7,8%	12,0%	9,2%
	15 anos ou mais	Count	4	0	4
		% coluna	3,9%	0,0%	2,6%
	Total	Count	102	50	152
		% coluna	100,0%	100,0%	100,0%

Cargo Actual * Sexo Crosstabulation					
		Sexo			
		Masculino	Feminino	Total	
Cargo Actual * Sexo Crosstabulation	Director geral ou equiparado	Count	31	11	42
		% linha	73,8%	26,2%	100,0%
	Subdirector geral ou equiparado	Count	9	3	12
		% linha	75,0%	25,0%	100,0%
	Director de serviços ou equiparado	Count	23	13	36
		% linha	63,9%	36,1%	100,0%
	Chefe de divisão ou equiparado	Count	39	23	62
		% linha	62,9%	37,1%	100,0%
	Total	Count	102	50	152
		% linha	67,1%	32,9%	100,0%

Certificado de qualidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	4	2,6	2,8	2,8
	Não	137	90,1	97,2	100,0
	Total	141	92,8	100,0	
Mis	-1	11	7,2		
Total		152	100,0		

Cert de Produtos específicos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	2	1,3	1,5	1,5
	Não	131	86,2	98,5	100,0
	Total	133	87,5	100,0	
Mis	-1	19	12,5		
Total		152	100,0		

Prémio de qualidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	2,0	2,3	2,3
	Não	129	84,9	97,7	100,0
	Total	132	86,8	100,0	
Mis	-1	20	13,2		
Total		152	100,0		

Anexo XI.2 - Desenvolvimento da liderança

Estratégia organizacional					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Muito pouco	5	3,3	3,5	3,5
	Pouco	6	3,9	4,2	7,7
	Médio baixo	18	11,8	12,7	20,4
	Médio	24	15,8	16,9	37,3
	Médio alto	36	23,7	25,4	62,7
	Muito	37	24,3	26,1	88,7
	Bastante	16	10,5	11,3	100,0
	Total	142	93,4	100,0	
Missing	-1	10	6,6		
Total		152	100,0		

Plano desenv liderança					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Sim	43	28,3	28,9	28,9
	Não	106	69,7	71,1	100,0
	Total	149	98,0	100,0	
Missing	-1	3	2,0		
Total		152	100,0		

Plano ligado à estratégia					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Médio	4	2,6	9,3	9,3
	Médio alto	11	7,2	25,6	34,9
	Muito	21	13,8	48,8	83,7
	Bastante	7	4,6	16,3	100,0
	Total	43	28,3	100,0	
Missing	-1	2	1,3		
	System	107	70,4		
	Total	109	71,7		
Total		152	100,0		

Modelos de desempenho de acordo com a estratégia					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Médio baixo	1	0,7	2,3	2,3
	Médio	5	3,3	11,6	14,0
	Médio alto	10	6,6	23,3	37,2
	Muito	18	11,8	41,9	79,1
	Bastante	9	5,9	20,9	100,0
	Total	43	28,3	100,0	
Missing	-1	2	1,3		
	System	107	70,4		
	Total	109	71,7		
Total		152	100,0		

Desenv. das pessoas de acordo com obj organizacionais					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Médio	6	3,9	14,0	14,0
	Médio alto	12	7,9	27,9	41,9
	Muito	20	13,2	46,5	88,4
	Bastante	5	3,3	11,6	100,0
	Total	43	28,3	100,0	
Missing	-1	2	1,3		
	System	107	70,4		
	Total	109	71,7		
Total		152	100,0		

Activ de desenv. de acordo com estilos e nec. individuais					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Pouco	1	0,7	2,3	2,3
	Médio baixo	6	3,9	14,0	16,3
	Médio	7	4,6	16,3	32,6
	Médio alto	11	7,2	25,6	58,1
	Muito	14	9,2	32,6	90,7
	Bastante	4	2,6	9,3	100,0
	Total	43	28,3	100,0	
Missing	-1	2	1,3		
	System	107	70,4		
	Total	109	71,7		
Total		152	100,0		

Desenv da liderança valorizado e apoiado					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Muito pouco	3	2,0	2,6	2,6
	Pouco	9	5,9	7,9	10,5
	Médio baixo	17	11,2	14,9	25,4
	Médio	18	11,8	15,8	41,2
	Médio alto	37	24,3	32,5	73,7
	Muito	21	13,8	18,4	92,1
	Bastante	9	5,9	7,9	100,0
	Total	114	75,0	100,0	
Missing	-1	38	25,0		
Total		152	100,0		

Desenv da liderança integrada com os RH					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Muito pouco	16	10,5	14,7	14,7
	Pouco	10	6,6	9,2	23,9
	Médio baixo	19	12,5	17,4	41,3
	Médio	23	15,1	21,1	62,4
	Médio alto	26	17,1	23,9	86,2
	Muito	14	9,2	12,8	99,1
	Bastante	1	0,7	0,9	100,0
	Total	109	71,7	100,0	
Missing	-1	43	28,3		
Total		152	100,0		

Clareza da avaliação da mudança de comportamentos					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Muito pouco	4	2,6	2,8	2,8
	Pouco	18	11,8	12,4	15,2
	Médio baixo	38	25,0	26,2	41,4
	Médio	43	28,3	29,7	71,0
	Médio alto	28	18,4	19,3	90,3
	Muito	9	5,9	6,2	96,6
	Bastante	5	3,3	3,4	100,0
	Total	145	95,4	100,0	
Missing	-1	7	4,6		
Total		152	100,0		

A avaliação é realizada após a formação					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	6	3,9	4,2	4,2
	Raramente	10	6,6	7,0	11,3
	Às vezes menos	39	25,7	27,5	38,7
	Às vezes	38	25,0	26,8	65,5
	Às vezes mais	28	18,4	19,7	85,2
	Muitas vezes	19	12,5	13,4	98,6
	Sempre	2	1,3	1,4	100,0
	Total	142	93,4	100,0	
Missing	-1	10	6,6		
Total		152	100,0		

A avaliação é realizada após a experiência					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	5	3,3	3,6	3,6
	Raramente	8	5,3	5,8	9,4
	Às vezes menos	32	21,1	23,2	32,6
	Às vezes	36	23,7	26,1	58,7
	Às vezes mais	36	23,7	26,1	84,8
	Muitas vezes	18	11,8	13,0	97,8
	Sempre	3	2,0	2,2	100,0
	Total	138	90,8	100,0	
Missing	-1	14	9,2		
Total		152	100,0		

Avaliação da mudança sustentada de comportamentos					
		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	4	2,6	2,8	2,8
	Raramente	18	11,8	12,7	15,5
	Às vezes menos	30	19,7	21,1	36,6
	Às vezes	42	27,6	29,6	66,2
	Às vezes mais	30	19,7	21,1	87,3
	Muitas vezes	12	7,9	8,5	95,8
	Sempre	6	3,9	4,2	100,0
	Total	142	93,4	100,0	
Missing	-1	10	6,6		
Total		152	100,0		

A avaliação identifica contributos individuais

		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	9	5,9	6,3	6,3
	Raramente	15	9,9	10,4	16,7
	Às vezes menos	30	19,7	20,8	37,5
	Às vezes	30	19,7	20,8	58,3
	Às vezes mais	32	21,1	22,2	80,6
	Muitas vezes	22	14,5	15,3	95,8
	Sempre	6	3,9	4,2	100,0
	Total	144	94,7	100,0	
Missing	-1	8	5,3		
Total		152	100,0		

A avaliação identifica contributos da equipa

		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	9	5,9	6,3	6,3
	Raramente	18	11,8	12,5	18,8
	Às vezes menos	26	17,1	18,1	36,8
	Às vezes	33	21,7	22,9	59,7
	Às vezes mais	29	19,1	20,1	79,9
	Muitas vezes	22	14,5	15,3	95,1
	Sempre	7	4,6	4,9	100,0
	Total	144	94,7	100,0	
Missing	-1	8	5,3		
Total		152	100,0		

Reconversão dos resultados em valor

		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	82	53,9	56,6	56,6
	Raramente	24	15,8	16,6	73,1
	Às vezes menos	12	7,9	8,3	81,4
	Às vezes	12	7,9	8,3	89,7
	Às vezes mais	4	2,6	2,8	92,4
	Muitas vezes	7	4,6	4,8	97,2
	Sempre	4	2,6	2,8	100,0
	Total	145	95,4	100,0	
Missing	-1	7	4,6		
Total		152	100,0		

Partilha dos resultados de avaliação

		Frequencia	%	% Valida	% Acumul.
Valid	Nunca	19	12,5	13,2	13,2
	Raramente	17	11,2	11,8	25,0
	Às vezes menos	26	17,1	18,1	43,1
	Às vezes	29	19,1	20,1	63,2
	Às vezes mais	24	15,8	16,7	79,9
	Muitas vezes	16	10,5	11,1	91,0
	Sempre	13	8,6	9,0	100,0
	Total	144	94,7	100,0	
Missing	-1	8	5,3		
Total		152	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estratégia organizacional	142	1	7	4,80	1,518
Plano ligado à estratégia	43	4	7	5,72	0,854
Modelos de desempenho de acordo com a estratégia	43	3	7	5,67	1,017
Desenv. das pessoas de acordo com obj organizacionais	43	4	7	5,56	0,881
Activ de desenv. de acordo com estilos e nec. individuais	43	2	7	5,00	1,291
Desenv da liderança valorizado e apoiado	114	1	7	4,54	1,482
Desenv da liderança integrada com os RH	109	1	7	3,72	1,627
Clareza da avaliação da mudança de comportamentos	145	1	7	3,83	1,319
A avaliação é realizada após a formação	142	1	7	3,96	1,344
A avaliação é realizada após a experiência	138	1	7	4,13	1,328
Avaliação da mudança sustentada de comportamentos	142	1	7	3,96	1,383
A avaliação identifica contributos individuais	144	1	7	4,05	1,552
A avaliação identifica contributos da equipa	144	1	7	4,03	1,584
Reconversão dos resultados em valor	145	1	7	2,10	1,643
Partilha dos resultados de avaliação	144	1	7	3,85	1,806

A XI.3 - Validade e consistência das variáveis

A XI.3.1. «Pensamento Estratégico» (Pe)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Dc0001	4,09	1,371	152
Dc0002	4,30	1,375	152
Dc0003	4,40	1,240	152
Dc0006	3,63	1,677	152
Do0007	4,17	1,453	152
Do0008	3,93	1,424	152
Do0010	4,79	1,325	152
Do0014	4,30	1,436	152
Do0015	4,24	1,508	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov		Sig.	Shapiro-Wilk		
	Statistic	or		Statistic	or	Sig.
Dc0001	0,161	152	0,000	0,939	152	0,000
Dc0002	0,146	152	0,000	0,946	152	0,000
Dc0003	0,166	152	0,000	0,942	152	0,000
Dc0006	0,134	152	0,000	0,939	152	0,000
Do0007	0,144	152	0,000	0,949	152	0,000
Do0008	0,150	152	0,000	0,951	152	0,000
Do0010	0,156	152	0,000	0,941	152	0,000
Do0014	0,142	152	0,000	0,948	152	0,000
Do0015	0,127	152	0,000	0,951	152	0,000

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Dc0001	152	0,247	0,197	-0,629	0,391
Dc0002	152	0,077	0,197	-0,563	0,391
Dc0003	152	-0,065	0,197	-0,403	0,391
Dc0006	152	0,273	0,197	-0,786	0,391
Do0007	152	0,085	0,197	-0,551	0,391
Do0008	152	0,047	0,197	-0,542	0,391
Do0010	152	-0,257	0,197	-0,371	0,391
Do0014	152	0,024	0,197	-0,656	0,391
Do0015	152	-0,033	0,197	-0,603	0,391
Valid N	152				

Correlation Matrix										
		Dc0001	Dc0002	Dc0003	Dc0006	Do0007	Do0008	Do0010	Do0014	Do0015
Correlation	Dc0001	1,000								
	Dc0002	0,805	1,000							
	Dc0003	0,630	0,719	1,000						
	Dc0006	0,702	0,633	0,557	1,000					
	Do0007	0,591	0,532	0,482	0,636	1,000				
	Do0008	0,651	0,606	0,531	0,696	0,723	1,000			
	Do0010	0,641	0,649	0,616	0,635	0,631	0,673	1,000		
	Do0014	0,598	0,557	0,405	0,607	0,658	0,630	0,671	1,000	
	Do0015	0,671	0,555	0,466	0,672	0,650	0,697	0,640	0,747	1,000

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of	0,917
Bartlett's Approx. Chi-Square	1 043,732
Test of df	36
Sphericity Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Dc0001	0,739	0,701
Dc0002	0,737	0,629
Dc0003	0,579	0,473
Dc0006	0,630	0,666
Do0007	0,612	0,600
Do0008	0,672	0,683
Do0010	0,641	0,654
Do0014	0,659	0,598
Do0015	0,686	0,657

Total Variance Explained						
Factor	Factor			Extraction Sums of Squared		
	1	1	Cumulative %	Total	Variance e %	
1	0,837	1,375	66,940	5,661	62,898	62,898
2	0,793	1,240	76,321			
3	0,688	1,677	81,267			
4	0,816	1,453	85,967			
5	0,774	1,424	89,573			
6	0,826	1,325	92,790			
7	0,809	1,436	95,871			
8	0,773	1,508	98,320			
9	0,811	1,680	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Dc0001	0,837
Dc0002	0,793
Dc0003	0,688
Dc0006	0,816
Do0007	0,774
Do0008	0,826
Do0010	0,809
Do0014	0,773
Do0015	0,811

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Based on Standardized Items	N of Items
0,937	0,938	9

A XI.3.2. «Sentido de direção e cultura» (Sdc)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Dc0005	3,84	1,492	152
Dc0007	3,99	1,621	152
Dc0008	4,71	1,426	152
Dc0010	3,94	1,452	152
Do0003	3,81	1,192	152
Do0006	3,67	1,605	152
Do0013	4,43	1,406	152
Di0006	4,28	1,552	152
Dp0004	4,13	1,572	152
Dp0006	4,15	1,556	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dc0005	0,141	152	0,000	0,948	152	0,000
Dc0007	0,143	152	0,000	0,947	152	0,000
Dc0008	0,150	152	0,000	0,942	152	0,000
Dc0010	0,155	152	0,000	0,951	152	0,000
Do0003	0,187	152	0,000	0,940	152	0,000
Do0006	0,130	152	0,000	0,949	152	0,000
Do0013	0,140	152	0,000	0,946	152	0,000
Di0006	0,160	152	0,000	0,949	152	0,000
Dp0004	0,130	152	0,000	0,947	152	0,000
Dp0006	0,120	152	0,000	0,948	152	0,000

Descriptive Statistics						
	N	Skewness		Kurtosis		Std. Error
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
Dc0005	152	0,220	0,197	-0,577	0,391	
Dc0007	152	0,152	0,197	-0,664	0,391	
Dc0008	152	-0,187	0,197	-0,474	0,391	
Dc0010	152	0,053	0,197	-0,374	0,391	
Do0003	152	0,117	0,197	0,103	0,391	
Do0006	152	0,178	0,197	-0,683	0,391	
Do0013	152	0,052	0,197	-0,582	0,391	
Di0006	152	-0,180	0,197	-0,672	0,391	
Dp0004	152	-0,195	0,197	-0,571	0,391	
Dp0006	152	-0,112	0,197	-0,694	0,391	
Valid N	152					

Correlation Matrix										
	Dc0005	Dc0007	Dc0008	Dc0010	Do0003	Do0006	Do0013	Di0006	Dp0004	Dp0006
Correlation Dc0005	1,000									
Dc0007	0,716	1,000								
Dc0008	0,625	0,758	1,000							
Dc0010	0,637	0,644	0,616	1,000						
Do0003	0,609	0,638	0,555	0,595	1,000					
Do0006	0,549	0,584	0,502	0,591	0,661	1,000				
Do0013	0,554	0,614	0,622	0,629	0,666	0,678	1,000			
Di0006	0,591	0,638	0,616	0,587	0,610	0,566	0,649	1,000		
Dp0004	0,519	0,642	0,567	0,561	0,668	0,705	0,732	0,683	1,000	
Dp0006	0,583	0,668	0,594	0,523	0,632	0,668	0,681	0,649	0,823	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,937
Bartlett's Approx. Chi-Square		1.163,104
Test of df		45
Sphericity Sig.		0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Dc0005	0,608	0,548
Dc0007	0,719	0,672
Dc0008	0,638	0,573
Dc0010	0,575	0,548
Do0003	0,604	0,624
Do0006	0,612	0,604
Do0013	0,666	0,677
Di0006	0,591	0,615
Dp0004	0,769	0,716
Dp0006	0,731	0,695

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	total	% of variance	Cumulative %	total	% of	Cumulative
1	6,646	66,461	66,461	6,273	62,725	62,725
2	0,768	7,677	74,137			
3	0,515	5,147	79,284			
4	0,424	4,238	83,523			
5	0,383	3,831	87,353			
6	0,346	3,462	90,815			
7	0,282	2,819	93,635			
8	0,281	2,806	96,440			
9	0,202	2,023	98,463			
10	0,154	1,537	100,000			

Factor Matrix	
	Factor 1
Dc0005	0,740
Dc0007	0,820
Dc0008	0,757
Dc0010	0,740
Do0003	0,790
Do0006	0,777
Do0013	0,823
Di0006	0,784
Dp0004	0,846
Dp0006	0,833

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha		
Alpha	Based on Standardized Items	N of Items
0,943	0,944	10

A XI.3.3. «Gerir e conduzir pessoas» (Gcp)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Do0011	4,25	1,212	152
Do0012	4,23	1,348	152
Dg0010	4,28	1,375	152
Di0001	4,30	1,431	152
Di0002	4,13	1,389	152
Di0005	4,12	1,455	152
Di0007	4,03	1,332	152
Di0009	4,34	1,468	152
Di0010	4,38	1,529	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Do0011	0,160	152	0,000	0,940	152	0,000
Do0012	0,146	152	0,000	0,932	152	0,000
Dg0010	0,146	152	0,000	0,928	152	0,000
Di0001	0,147	152	0,000	0,948	152	0,000
Di0002	0,146	152	0,000	0,950	152	0,000
Di0005	0,138	152	0,000	0,953	152	0,000
Di0007	0,150	152	0,000	0,948	152	0,000
Di0009	0,133	152	0,000	0,952	152	0,000
Di0010	0,132	152	0,000	0,950	152	0,000

Descriptive Statistics						
	N	Skewness		Kurtosis		
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
Do0011	152	0,010	0,197	-0,217	0,391	
Do0012	152	0,051	0,197	-0,806	0,391	
Dg0010	152	0,103	0,197	-0,935	0,391	
Di0001	152	-0,095	0,197	-0,506	0,391	
Di0002	152	-0,019	0,197	-0,456	0,391	
Di0005	152	-0,030	0,197	-0,423	0,391	
Di0007	152	-0,001	0,197	-0,453	0,391	
Di0009	152	-0,058	0,197	-0,599	0,391	
Di0010	152	-0,140	0,197	-0,496	0,391	
Valid N	152					

Correlation Matrix									
	Do0011	Do0012	Dg0010	Di0001	Di0002	Di0005	Di0007	Di0009	Di0010
Correlation Do0011	1,000								
Do0012	0,762	1,000							
Dg0010	0,668	0,618	1,000						
Di0001	0,615	0,663	0,668	1,000					
Di0002	0,661	0,672	0,724	0,764	1,000				
Di0005	0,700	0,661	0,669	0,743	0,808	1,000			
Di0007	0,631	0,647	0,701	0,691	0,772	0,764	1,000		
Di0009	0,694	0,699	0,681	0,705	0,764	0,799	0,750	1,000	
Di0010	0,682	0,659	0,678	0,742	0,731	0,753	0,742	0,832	1,000

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of	0,939
Bartlett's Approx. Chi-Square	1.274,112
Test of Sphericity df	36
Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Do0011	0,682	0,621
Do0012	0,665	0,612
Dg0010	0,628	0,629
Di0001	0,688	0,690
Di0002	0,764	0,776
Di0005	0,768	0,785
Di0007	0,705	0,724
Di0009	0,784	0,791
Di0010	0,760	0,758

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	6,677	74,184	74,184	6,386	70,957	70,957
2	0,523	5,809	79,993			
3	0,385	4,281	84,275			
4	0,337	3,744	88,019			
5	0,297	3,305	91,324			
6	0,263	2,924	94,248			
7	0,211	2,346	96,594			
8	0,170	1,893	98,487			
9	0,136	1,513	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Do0011	0,788
Do0012	0,783
Dg0010	0,793
Di0001	0,830
Di0002	0,881
Di0005	0,886
Di0007	0,851
Di0009	0,889
Di0010	0,871

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha			
Based on			
Alpha	Standardized Items	N of Items	
0,956	0,956	9	

A XI.3.4. «Autogestão» (Ag)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Do0001	4,64	1,475	152
Do0009	4,40	1,386	152
Dp0001	5,09	1,339	152
Dp0002	4,51	1,305	152
Dp0005	4,50	1,732	152
Dp0007	4,32	1,401	152
Dp0009	4,50	1,417	152
Dp0010	4,52	1,426	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Do0001	0,142	152	0,000	0,944	152	0,000
Do0009	0,154	152	0,000	0,942	152	0,000
Dp0001	0,165	152	0,000	0,924	152	0,000
Dp0002	0,151	152	0,000	0,943	152	0,000
Dp0005	0,131	152	0,000	0,935	152	0,000
Dp0007	0,142	152	0,000	0,950	152	0,000
Dp0009	0,144	152	0,000	0,948	152	0,000
Dp0010	0,143	152	0,000	0,943	152	0,000

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Do0001	152	-0,198	0,197	-0,559	0,391
Do0009	152	-0,236	0,197	-0,569	0,391
Dp0001	152	-0,292	0,197	-0,648	0,391
Dp0002	152	-0,186	0,197	-0,359	0,391
Dp0005	152	-0,342	0,197	-0,641	0,391
Dp0007	152	-0,113	0,197	-0,398	0,391
Dp0009	152	-0,212	0,197	-0,348	0,391
Dp0010	152	-0,208	0,197	-0,550	0,391
Valid N	152				

Correlation Matrix								
	Do0001	Do0009	Dp0001	Dp0002	Dp0005	Dp0007	Dp0009	Dp0010
Correlation Do0001	1,000							
Do0009	0,692	1,000						
Dp0001	0,621	0,701	1,000					
Dp0002	0,669	0,708	0,822	1,000				
Dp0005	0,595	0,711	0,750	0,777	1,000			
Dp0007	0,619	0,703	0,747	0,772	0,779	1,000		
Dp0009	0,634	0,765	0,792	0,794	0,819	0,825	1,000	
Dp0010	0,627	0,726	0,783	0,812	0,793	0,820	0,848	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,950
Bartlett's Approx. Chi-Square		1.221,542
Test of df		28
Sphericity Sig.		0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Do0001	0,547	0,509
Do0009	0,674	0,663
Dp0001	0,741	0,753
Dp0002	0,781	0,789
Dp0005	0,739	0,765
Dp0007	0,754	0,780
Dp0009	0,821	0,850
Dp0010	0,800	0,831

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	6,192	77,399	77,399	5,940	74,253	74,253
2	0,514	6,425	83,823			
3	0,314	3,928	87,751			
4	0,269	3,359	91,110			
5	0,224	2,802	93,912			
6	0,179	2,235	96,147			
7	0,170	2,123	98,271			
8	0,138	1,729	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Do0001	0,713
Do0009	0,815
Dp0001	0,868
Dp0002	0,888
Dp0005	0,875
Dp0007	0,883
Dp0009	0,922
Dp0010	0,911

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha		
Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
0,956	0,958	8

A XI.3.5. «Gerir relacionamentos e parcerias» (Grp)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Dc0004	4,13	1,502	152
Do0005	3,83	1,556	152
Dg0011	4,07	1,534	152
Di0003	4,23	1,405	152
Di0004	4,23	1,343	152
Di0008	4,23	1,480	152
Dp0003	4,23	1,461	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dc0004	0,124	152	0,000	0,951	152	0,000
Do0005	0,146	152	0,000	0,949	152	0,000
Dg0011	0,158	152	0,000	0,943	152	0,000
Di0003	0,131	152	0,000	0,949	152	0,000
Di0004	0,163	152	0,000	0,948	152	0,000
Di0008	0,142	152	0,000	0,946	152	0,000
Dp0003	0,142	152	0,000	0,950	152	0,000

Descriptive Statistics						
	N	Skewness		Kurtosis		
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Dc0004	152		-0,030	0,197	-0,680	0,391
Do0005	152		0,198	0,197	-0,509	0,391
Dg0011	152		0,228	0,197	-0,626	0,391
Di0003	152		-0,008	0,197	-0,602	0,391
Di0004	152		-0,111	0,197	-0,205	0,391
Di0008	152		0,058	0,197	-0,667	0,391
Dp0003	152		-0,187	0,197	-0,543	0,391
Valid N	152					

Correlation Matrix							
	Dc0004	Do0005	Dg0011	Di0003	Di0004	Di0008	Dp0003
Correlation	Dc0004	1,000					
	Do0005	0,650	1,000				
	Dg0011	0,671	0,612	1,000			
	Di0003	0,611	0,606	0,727	1,000		
	Di0004	0,551	0,532	0,639	0,748	1,000	
	Di0008	0,526	0,550	0,707	0,691	0,637	1,000
	Dp0003	0,515	0,580	0,667	0,646	0,605	0,662

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,914
Bartlett's Approx. Chi-Square		695,283
Test of Sphericity	df	21
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Dc0004	0,555	0,531
Do0005	0,529	0,522
Dg0011	0,684	0,733
Di0003	0,698	0,745
Di0004	0,605	0,625
Di0008	0,610	0,645
Dp0003	0,564	0,595

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	4,760	68,005	68,005	4,396	62,801	62,801
2	0,611	8,734	76,739			
3	0,449	6,411	83,149			
4	0,379	5,409	88,558			
5	0,323	4,614	93,172			
6	0,257	3,678	96,850			
7	0,221	3,150	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Dc0004	0,729
Do0005	0,722
Dg0011	0,856
Di0003	0,863
Di0004	0,790
Di0008	0,803
Dp0003	0,771

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		
Alpha	Standardized Items	N of Items
0,920	0,921	7

A XI.3.6. «Gerir actividades e recursos» (Gar)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Do0002	4,18	1,415	152
Do0004	3,87	1,440	152
Dg0001	4,51	1,295	152
Dg0002	4,05	1,363	152
Dg0003	4,39	1,490	152
Dg0004	4,28	1,377	152
Dg0005	4,16	1,357	152
Dg0012	4,16	1,526	152
Dp0008	4,32	1,524	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Do0002	0,149	152	0,000	0,947	152	0,000
Do0004	0,154	152	0,000	0,947	152	0,000
Dg0001	0,147	152	0,000	0,947	152	0,000
Dg0002	0,156	152	0,000	0,943	152	0,000
Dg0003	0,136	152	0,000	0,946	152	0,000
Dg0004	0,133	152	0,000	0,951	152	0,000
Dg0005	0,140	152	0,000	0,946	152	0,000
Dg0012	0,137	152	0,000	0,949	152	0,000
Dp0008	0,136	152	0,000	0,950	152	0,000

Descriptive Statistics					
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Do0002	152	0,102	0,197	-0,580	0,391
Do0004	152	0,267	0,197	-0,433	0,391
Dg0001	152	-0,097	0,197	-0,418	0,391
Dg0002	152	0,248	0,197	-0,460	0,391
Dg0003	152	0,060	0,197	-0,743	0,391
Dg0004	152	-0,090	0,197	-0,466	0,391
Dg0005	152	-0,008	0,197	-0,135	0,391
Dg0012	152	0,096	0,197	-0,729	0,391
Dp0008	152	-0,004	0,197	-0,646	0,391
Valid N	152				

Correlation Matrix										
		Do0002	Do0004	Dg0001	Dg0002	Dg0003	Dg0004	Dg0005	Dg0012	Dp0008
Correlation	Do0002	1,000	0,773	0,722	0,717	0,738	0,652	0,693	0,680	0,758
	Do0004	0,773	1,000	0,700	0,725	0,749	0,733	0,716	0,722	0,741
	Dg0001	0,722	0,700	1,000	0,838	0,763	0,675	0,707	0,637	0,676
	Dg0002	0,717	0,725	0,838	1,000	0,835	0,681	0,719	0,651	0,755
	Dg0003	0,738	0,749	0,763	0,835	1,000	0,809	0,772	0,716	0,771
	Dg0004	0,652	0,733	0,675	0,681	0,809	1,000	0,774	0,751	0,699
	Dg0005	0,693	0,716	0,707	0,719	0,772	0,774	1,000	0,690	0,715
	Dg0012	0,680	0,722	0,637	0,651	0,716	0,751	0,690	1,000	0,798
	Dp0008	0,758	0,741	0,676	0,755	0,771	0,699	0,715	0,798	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,930
Bartlett's Approx. Chi-Square	1,388,103	
Test of Sphericity	df	36
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Do0002	0,710	0,697
Do0004	0,721	0,727
Dg0001	0,748	0,704
Dg0002	0,814	0,766
Dg0003	0,821	0,828
Dg0004	0,757	0,715
Dg0005	0,702	0,714
Dg0012	0,720	0,670
Dp0008	0,769	0,745

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	6,836	75,959	75,959	6,567	72,962	72,962
2	0,501	5,571	81,531			
3	0,412	4,573	86,104			
4	0,314	3,491	89,595			
5	0,253	2,815	92,410			
6	0,230	2,553	94,963			
7	0,206	2,287	97,250			
8	0,139	1,544	98,794			
9	0,109	1,206	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Do0002	0,835
Do0004	0,853
Dg0001	0,839
Dg0002	0,875
Dg0003	0,910
Dg0004	0,845
Dg0005	0,845
Dg0012	0,819
Dp0008	0,863

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha		
Cronbach's Alpha	Based on	N of Items
Alpha	Standardized Items	
0,960	0,960	9

A XI.3.7. «Dirigido para os resultados» (Dres)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Dr0001	4.14	1.413	151
Dr0002	4.42	1.438	151
Dr0003	4.04	1.390	151
Dr0004	4.35	1.455	151
Dr0005	4.15	1.407	151
Dr0006	4.01	1.543	151
Dr0007	3.85	1.525	151
Dr0008	3.87	1.537	151
Dr0009	3.99	1.456	151
Dr0010	4.45	1.357	151
Dr0011	4.84	1.276	151

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dr0001	0.134	151	0.000	0.952	151	0.000
Dr0002	0.144	151	0.000	0.945	151	0.000
Dr0003	0.150	151	0.000	0.946	151	0.000
Dr0004	0.142	151	0.000	0.948	151	0.000
Dr0005	0.157	151	0.000	0.944	151	0.000
Dr0006	0.134	151	0.000	0.951	151	0.000
Dr0007	0.122	151	0.000	0.952	151	0.000
Dr0008	0.142	151	0.000	0.951	151	0.000
Dr0009	0.159	151	0.000	0.951	151	0.000
Dr0010	0.141	151	0.000	0.948	151	0.000
Dr0011	0.147	151	0.000	0.933	151	0.000

Descriptive Statistics							
	N	Statistic	Std. Error	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std.	Statistic	Std. Error
Dr0001	152	-0.014	0.197	-0.437	0.391		
Dr0002	152	0.049	0.197	-0.749	0.391		
Dr0003	152	0.123	0.197	-0.619	0.391		
Dr0004	152	-0.025	0.197	-0.714	0.391		
Dr0005	152	0.090	0.197	-0.762	0.391		
Dr0006	152	0.102	0.197	-0.528	0.391		
Dr0007	152	0.112	0.197	-0.542	0.391		
Dr0008	152	0.152	0.197	-0.561	0.391		
Dr0009	151	0.024	0.197	-0.383	0.392		
Dr0010	152	-0.089	0.197	-0.519	0.391		
Dr0011	152	-0.173	0.197	-0.672	0.391		
Valid N	151						

Correlation Matrix												
	Dr0001	Dr0002	Dr0003	Dr0004	Dr0005	Dr0006	Dr0007	Dr0008	Dr0009	Dr0010	Dr0011	
Correlation	Dr0001	1,000										
	Dr0002	0,810	1,000									
	Dr0003	0,744	0,769	1,000								
	Dr0004	0,749	0,772	0,705	1,000							
	Dr0005	0,752	0,711	0,696	0,786	1,000						
	Dr0006	0,728	0,657	0,628	0,789	0,878	1,000					
	Dr0007	0,712	0,673	0,685	0,732	0,757	0,713	1,000				
	Dr0008	0,757	0,715	0,708	0,773	0,777	0,757	0,888	1,000			
	Dr0009	0,722	0,716	0,663	0,712	0,748	0,716	0,759	0,771	1,000		
	Dr0010	0,752	0,762	0,659	0,746	0,744	0,701	0,706	0,740	0,823	1,000	
	Dr0011	0,538	0,504	0,391	0,501	0,491	0,440	0,485	0,561	0,623	0,670	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0.936
Bartlett's Approx. Chi-Square		1.766.000
Test of df		55
Sphericity Sig.		0.000

Communalities		
	Initial	Extraction
Dr0001	0.760	0.749
Dr0002	0.770	0.711
Dr0003	0.681	0.636
Dr0004	0.762	0.763
Dr0005	0.829	0.785
Dr0006	0.815	0.727
Dr0007	0.813	0.741
Dr0008	0.847	0.801
Dr0009	0.765	0.741
Dr0010	0.786	0.743
Dr0011	0.513	0.371

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of	Cumulative
1	8.041	73.103	73.103	7.766	70.603	70.603
2	0.754	6.854	79.957			
3	0.522	4.741	84.698			
4	0.405	3.686	88.384			
5	0.280	2.544	90.929			
6	0.246	2.233	93.162			
7	0.230	2.092	95.254			
8	0.158	1.435	96.690			
9	0.155	1.411	98.101			
10	0.116	1.057	99.158			
11	0.093	0.842	100.000			

Factor Matrix	
	Factor 1
Dr0001	0.865
Dr0002	0.843
Dr0003	0.797
Dr0004	0.873
Dr0005	0.886
Dr0006	0.852
Dr0007	0.861
Dr0008	0.895
Dr0009	0.861
Dr0010	0.862
Dr0011	0.609

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	N of Items
	0.963	11

A XI.3.8. «Conhecimentos do negócio» (Cneg)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Dg0006	4,20	1,555	152
Dg0007	4,97	1,378	152
Dg0008	4,89	1,277	152
Dg0009	5,38	1,304	152
Dg0013	4,49	1,435	152
Dg0014	4,93	1,323	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dg0006	0,121	152	0,000	0,949	152	0,000
Dg0007	0,150	152	0,000	0,927	152	0,000
Dg0008	0,149	152	0,000	0,932	152	0,000
Dg0009	0,203	152	0,000	0,905	152	0,000
Dg0013	0,186	152	0,000	0,942	152	0,000
Dg0014	0,167	152	0,000	0,931	152	0,000

Descriptive Statistics						
	N	Skewness		Kurtosis		
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Dg0006	152		-0,026	0,197	-0,549	0,391
Dg0007	152		-0,353	0,197	-0,512	0,391
Dg0008	152		-0,297	0,197	-0,389	0,391
Dg0009	152		-0,647	0,197	-0,016	0,391
Dg0013	152		-0,251	0,197	-0,539	0,391
Dg0014	152		-0,434	0,197	-0,126	0,391
Valid N	152					

Correlation Matrix							
		Dg0006	Dg0007	Dg0008	Dg0009	Dg0013	Dg0014
Correlation	Dg0006	1,000					
	Dg0007	0,735	1,000				
	Dg0008	0,553	0,803	1,000			
	Dg0009	0,553	0,711	0,748	1,000		
	Dg0013	0,618	0,587	0,505	0,618	1,000	
	Dg0014	0,614	0,693	0,607	0,692	0,832	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,829
Bartlett's Approx. Chi-Square		721,491
Test of Sphericity	df	15
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Dg0006	0,600	0,568
Dg0007	0,786	0,786
Dg0008	0,714	0,671
Dg0009	0,658	0,678
Dg0013	0,719	0,570
Dg0014	0,766	0,689

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	4,296	71,595	71,595	3,962	66,036	66,036
2	0,660	11,001	82,595			
3	0,495	8,255	90,851			
4	0,250	4,173	95,024			
5	0,171	2,843	97,867			
6	0,128	2,133	100,000			

Factor Matrix	
	Factor
	1
Dg0006	0,754
Dg0007	0,886
Dg0008	0,819
Dg0009	0,824
Dg0013	0,755
Dg0014	0,830

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha			
Cronbach's Alpha	Based on		
	Standardized Items	N of Items	
0,918	0,920	6	

A XI.3.9. «Realização dos objectivos organizacionais» (RealObj)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
DoR0001	5,12	1,109	152
DoR0002	4,76	1,211	152
DoR0003	4,89	1,117	152
DoR0004	5,03	1,153	152
DoR0005	4,78	1,117	152
DoR0006	5,12	1,150	152
DoR0007	5,07	1,235	152

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DoR0001	0,214	152	0,000	0,892	152	0,000
DoR0002	0,216	152	0,000	0,925	152	0,000
DoR0003	0,215	152	0,000	0,912	152	0,000
DoR0004	0,200	152	0,000	0,905	152	0,000
DoR0005	0,198	152	0,000	0,908	152	0,000
DoR0006	0,219	152	0,000	0,881	152	0,000
DoR0007	0,188	152	0,000	0,915	152	0,000

Descriptive Statistics						
	N		Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
DoR0001	152		-0,800	0,197	0,860	0,391
DoR0002	152		-0,483	0,197	0,120	0,391
DoR0003	152		-0,569	0,197	0,747	0,391
DoR0004	152		-0,564	0,197	-0,113	0,391
DoR0005	152		-0,497	0,197	-0,042	0,391
DoR0006	152		-0,819	0,197	0,470	0,391
DoR0007	152		-0,526	0,197	-0,206	0,391
Valid N	152					

Correlation Matrix							
	DoR0001	DoR0002	DoR0003	DoR0004	DoR0005	DoR0006	DoR0007
DoR0001	1,000						
DoR0002	0,716	1,000					
DoR0003	0,694	0,677	1,000				
DoR0004	0,665	0,594	0,712	1,000			
DoR0005	0,674	0,548	0,650	0,674	1,000		
DoR0006	0,435	0,429	0,427	0,496	0,444	1,000	
DoR0007	0,409	0,410	0,347	0,417	0,358	0,772	1,000

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of	0,853
Bartlett's Approx. Chi-Square	658,180
Test of df	21
Sphericity Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
DoR0001	0,660	0,711
DoR0002	0,587	0,607
DoR0003	0,645	0,726
DoR0004	0,622	0,670
DoR0005	0,568	0,608
DoR0006	0,641	0,671
DoR0007	0,610	0,931

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	%
1	4,327	61,817	61,817	3,486	49,802	49,802
2	1,100	15,715	77,532	1,437	20,534	70,337
3	0,489	6,991	84,523			
4	0,355	5,069	89,592			
5	0,272	3,882	93,474			
6	0,245	3,505	96,979			
7	0,211	3,021	100,000			

Factor Matrix		
	Factor	
	1	2
DoR0001	0,663	0,521
DoR0002	0,635	0,451
DoR0003	0,622	0,582
DoR0004	0,663	0,481
DoR0005	0,603	0,494
DoR0006	0,808	-0,137
DoR0007	0,895	-0,360

Reliability Statistics			Com cinco variáveis componentes
Cronbach's Alpha			
Cronbach's Alpha	Based on Standardized Items	N of Items	
0,906	0,907	5	

A XI.3.10. «Desempenho financeiro» (DesFin)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
DoD0001	5,45	1,201	145
DoD0002	5,38	1,235	145
DoD0003	4,90	1,174	145
DoD0004	4,70	1,566	145

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DoD0001	0,248	145	0,000	0,874	145	0,000
DoD0002	0,245	145	0,000	0,868	145	0,000
DoD0003	0,156	145	0,000	0,925	145	0,000
DoD0004	0,156	145	0,000	0,902	145	0,000

Descriptive Statistics						
	N		Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
DoD0001	145		-1,031	0,201	1,459	0,400
DoD0002	145		-1,110	0,201	1,766	0,400
DoD0003	145		-0,329	0,201	-0,175	0,400
DoD0004	145		-0,810	0,201	0,205	0,400
Valid N	145					

Correlation Matrix					
		DoD0001	DoD0002	DoD0003	DoD0004
Correlation	DoD0001	1,000			
	DoD0002	0,808	1,000		
	DoD0003	0,557	0,623	1,000	
	DoD0004	0,273	0,331	0,378	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of		0,712
Bartlett's Approx. Chi-Square		246,143
Test of Sphericity	df	6
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
DoD0001	0,658	0,726
DoD0002	0,700	0,894
DoD0003	0,429	0,439
DoD0004	0,158	0,128

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	Variance	e %
1	2,538	63,461	63,461	2,188	54,692	54,692
2	0,819	20,473	83,933			
3	0,457	11,427	95,361			
4	0,186	4,639	100,000			

Factor Matrix	
Factor	
1	
DoD0001	0,852
DoD0002	0,946
DoD0003	0,663
DoD0004	0,358

Reliability Statistics			com três variáveis componentes
Cronbach's Alpha			
Cronbach's Alpha	Based on Standardized Items	N of Items	
0,856	0,855	3	

Anexo XI.4 - Resultados sobre a hipótese 1

Descriptive Statistics

	Mean	Deviation	Analysis N
PensEstrategico	4,21	1,166	152
Sentido de Direcção e Cultura	4,07	1,189	152
Gerir e Conduzir Pessoas	4,23	1,201	152
AutoGestao	4,56	1,260	152
Gerir Rel e Parcerias	4,13	1,210	152
Gerir Actividades	4,21	1,238	152
Dirigido Resultados	4,20	1,235	152
Conhecimento Negocio	4,81	1,164	152

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PensEstrategico	0,060	152	0,200	0,985	152	0,096
Sentido de Direcção e Cultura	0,049	152	0,200	0,993	152	0,725
Gerir e Conduzir Pessoas	0,057	152	0,200	0,989	152	0,302
AutoGestao	0,060	152	0,200	0,984	152	0,086
Gerir Rel e Parcerias	0,075	152	0,035	0,985	152	0,108
Gerir Actividades	0,072	152	0,052	0,987	152	0,163
Dirigido Resultados	0,043	152	0,200	0,989	152	0,299
Conhecimento Negocio	0,083	152	0,012	0,981	152	0,032

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
PensEstrategico	152	0,212	0,197	-0,551	0,391
Sentido de Direcção e Cultura	152	0,060	0,197	-0,444	0,391
Gerir e Conduzir Pessoas	152	0,018	0,197	-0,496	0,391
AutoGestao	152	-0,123	0,197	-0,536	0,391
Gerir Rel e Parcerias	152	0,150	0,197	-0,522	0,391
Gerir Actividades	152	0,191	0,197	-0,432	0,391
Dirigido Resultados	152	0,100	0,197	-0,561	0,391
Conhecimento Negocio	152	-0,300	0,197	-0,419	0,391
Valid N (listwise)	152				

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1.945,727
	df
	28
	Sig.
	0,000

Correlation Matrix

	PensEstrat egico	Sentido de Direcção e Cultura	Gerir e Conduzir Pessoas	AutoGesta o	Gerir Rel e Parcerias	Gerir Actividade s	Dirigido Resultados	Conhecim ento Negocio
PensEstrategico	1,000							
Sentido de Direcção e Cultura	0,935	1,000						
Gerir e Conduzir Pessoas	0,888	0,933	1,000					
AutoGestao	0,877	0,900	0,901	1,000				
Gerir Rel e Parcerias	0,885	0,925	0,944	0,887	1,000			
Gerir Actividades	0,890	0,897	0,907	0,915	0,880	1,000		
Dirigido Resultados	0,845	0,874	0,864	0,862	0,847	0,864	1,000	
Conhecimento Negocio	0,688	0,683	0,746	0,757	0,743	0,736	0,647	1,000

Communalities

	Initial	Extraction
PensEstrategico	0,890	0,881
Sentido de Direcção e Cultura	0,936	0,934
Gerir e Conduzir Pessoas	0,928	0,933
AutoGestao	0,888	0,884
Gerir Rel e Parcerias	0,911	0,911
Gerir Actividades	0,889	0,886
Dirigido Resultados	0,809	0,812
Conhecimento Negocio	0,631	0,572

Factor Matrix

	Factor
	1
PensEstrategico	0,939
Sentido de Direcção e Cultura	0,966
Gerir e Conduzir Pessoas	0,966
AutoGestao	0,940
Gerir Rel e Parcerias	0,955
Gerir Actividades	0,941
Dirigido Resultados	0,901
Conhecimento Negocio	0,756

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulati
		Variance	%		Variance	ve %
1	6,951	86,889	86,889	6,813	85,167	85,167
2	0,425	5,313	92,202			
3	0,179	2,238	94,440			
4	0,139	1,737	96,177			
5	0,120	1,500	97,677			
6	0,086	1,078	98,755			
7	0,055	0,685	99,441			
8	0,045	0,559	100,000			

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
86,181	20	0,000

Factor Score Coefficient Matrix

	Factor
	1
PensEstrategico	0,116
Sentido de Direcção e Cultura	0,216
Gerir e Conduzir Pessoas	0,213
AutoGestao	0,120
Gerir Rel e Parcerias	0,159
Gerir Actividades	0,122
Dirigido Resultados	0,071
Conhecimento Negocio	0,026

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items
	Items		
0,978	0,978		8

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	/		N of Items
					Minimum	Variance	
Item Means	4,303	4,069	4,808	0,739	1,181	0,062	8
Item Variances	1,460	1,356	1,588	0,232	1,171	0,007	8
Inter-Item Correlations	0,847	0,647	0,944	0,297	1,460	0,007	8

Anexo XI.5 - Resultados sobre a hipótese 2

Clusters de competências

		Group Statistics		
Centroid Method		Mean	Std. Deviation	Valid N
1	PensEstrategico	2,77	0,446	33
	Sentido de Direcção e Cultura	2,53	0,541	33
	Gerir e Conduzir Pessoas	2,64	0,525	33
	AutoGestao	2,86	0,587	33
	Gerir Rel e Parcerias	2,58	0,523	33
	Gerir Actividades	2,69	0,572	33
	Dirigido Resultados	2,78	0,650	33
2	Conhecimento Negocio	3,41	0,837	33
	PensEstrategico	4,01	0,570	74
	Sentido de Direcção e Cultura	3,90	0,529	74
	Gerir e Conduzir Pessoas	4,08	0,512	74
	AutoGestao	4,44	0,559	74
	Gerir Rel e Parcerias	3,95	0,497	74
	Gerir Actividades	4,01	0,593	74
3	Dirigido Resultados	3,98	0,698	74
	Conhecimento Negocio	4,81	0,787	74
	PensEstrategico	5,59	0,642	45
	Sentido de Direcção e Cultura	5,48	0,580	45
	Gerir e Conduzir Pessoas	5,64	0,595	45
	AutoGestao	6,00	0,615	45
	Gerir Rel e Parcerias	5,57	0,659	45
Total	Gerir Actividades	5,66	0,693	45
	Dirigido Resultados	5,61	0,696	45
	Conhecimento Negocio	5,84	0,753	45
	PensEstrategico	4,21	1,166	152
	Sentido de Direcção e Cultura	4,07	1,189	152
	Gerir e Conduzir Pessoas	4,23	1,201	152
	AutoGestao	4,56	1,260	152
	Gerir Rel e Parcerias	4,13	1,210	152
	Gerir Actividades	4,21	1,238	152
	Dirigido Resultados	4,20	1,235	152
	Conhecimento Negocio	4,81	1,164	152

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
PensEstrategico	0,235	242,040	2	149	0,000
Sentido de Direcção e Cultura	0,209	282,394	2	149	0,000
Gerir e Conduzir Pessoas	0,200	298,450	2	149	0,000
AutoGestao	0,211	279,174	2	149	0,000
Gerir Rel e Parcerias	0,208	283,947	2	149	0,000
Gerir Actividades	0,247	226,863	2	149	0,000
Dirigido Resultados	0,306	168,963	2	149	0,000
Conhecimento Negocio	0,452	90,367	2	149	0,000

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	0,134	292,719	16	0,000
2	0,922	11,837	7	0,106

Classification Results(b,c)

	Centroid Method	Predicted Group			Total	
		1	2	3		
Original	Count	1	33	0	0	33
		2	3	71	0	74
		3	0	1	44	45
	%	1	100,0	0,0	0,0	100,0
		2	4,1	95,9	0,0	100,0
		3	0,0	2,2	97,8	100,0
Cross-validated(a)	Count	1	33	0	0	33
		2	4	70	0	74
		3	0	3	42	45
	%	1	100,0	0,0	0,0	100,0
		2	5,4	94,6	0,0	100,0
		3	0,0	6,7	93,3	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the

b. 97,4% of original grouped cases correctly classified.

c. 95,4% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Anexo XI.6 - Resultados sobre a hipótese 3

Análise de médias de desempenho

Descriptives

RealObj_5

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	33	4,4121	1,00367	0,17472	4,0562	4,7680	2,20	6,40
2	74	4,8695	0,75000	0,08719	4,6957	5,0432	3,00	6,40
3	45	5,3644	1,08986	0,16247	5,0370	5,6919	1,80	7,00
Total	152	4,9167	0,97366	0,07897	4,7607	5,0728	1,80	7,00

Test of Homogeneity of Variances

RealObj_5

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,349	2	149	0,099

ANOVA

RealObj_5

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,588	2	8,794	10,436	0,000
Within Groups	125,561	149	0,843		
Total	143,149	151			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: RealObj_5

	(I) Centroid Method	(J) Centroid Method	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	1	2	-0,45737	0,19216	0,056	-0,92263	0,00790
		3	-0,95232	0,21039	0,000	-1,46174	-0,44291
	2	1	0,45737	0,19216	0,056	-0,00790	0,92263
		3	-0,49496	0,17353	0,015	-0,91514	-0,07478
	3	1	0,95232	0,21039	0,000	0,44291	1,46174
		2	0,49496	0,17353	0,015	0,07478	0,91514

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão

Anexo XI.7.1.1 – Modelo 1 «Realização dos objectivos organizacionais»

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BinFactNeut, PensEstrategico, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VD Cargo Actual S ou I, VDSexo M ou F, BinFSub2, VD_DLEOrO2, VD_AntAdP, VDAntCar >=5 ou <5, VDCerQ S ou N, VDCerP S ou N, Cat Orig Pub ou Priv, Conhecimento Negocio, Dirigido Resultados, Gerir Rel e Parcerias, Gerir Actividades, AutoGestao, Gerir e Conduzir Pessoas, Sentido de Direcção e Cultura(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RealObj_5

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,636	0,404	0,284	0,83563	1,872

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, PensEstrategico, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE

b. Dependent Variable: RealObj_5

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,278	21	2,347	3,361	0,000
	Residual	72,621	104	0,698		
	Total	121,900	125			

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, PensEstrategico, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VD

b. Dependent Variable: RealObj_5

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,407	0,569		5,991	0,000		
	PensEstrategico	0,387	0,206	0,470	1,880	0,063	0,092	10,894
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,411	0,267	-0,510	-1,535	0,128	0,052	19,270
	Gerir e Conduzir Pessoas	0,038	0,241	0,047	0,156	0,876	0,064	15,592
	AutoGestao	0,181	0,188	0,236	0,959	0,340	0,094	10,598
	Gerir Rel e Parcerias	-0,234	0,219	-0,295	-1,066	0,289	0,075	13,339
	Gerir Actividades	0,134	0,188	0,172	0,714	0,477	0,099	10,094
	Dirigido Resultados	0,153	0,141	0,198	1,082	0,282	0,170	5,869
	Conhecimento Negocio	0,050	0,110	0,060	0,448	0,655	0,325	3,079
	Plano desenv liderança	-0,475	0,183	-0,212	-2,593	0,011	0,856	1,169
	VD Cargo Actual S ou I	0,044	0,181	0,021	0,240	0,810	0,727	1,375
	Cat Orig Pub ou Priv	0,104	0,343	0,034	0,302	0,763	0,449	2,228
	VDAntCar >=5 ou <5	0,175	0,179	0,080	0,975	0,332	0,847	1,181
	VD_AntAdP	0,375	0,400	0,103	0,936	0,351	0,473	2,113
	VDArFEc Eg ou Outra	0,301	0,200	0,124	1,500	0,137	0,842	1,188
	VDE Etário_M30	-0,727	0,620	-0,092	-1,173	0,243	0,924	1,082
	VDSexo M ou F	0,556	0,173	0,263	3,204	0,002	0,850	1,177
	VDCerQ S ou N	0,805	0,724	0,102	1,112	0,269	0,678	1,476
	VDCerP S ou N	-0,607	0,769	-0,077	-0,789	0,432	0,599	1,668
	VDPReQ S ou N	-0,808	0,585	-0,125	-1,380	0,170	0,697	1,436
	BinFSub2	-0,047	0,164	-0,023	-0,285	0,776	0,853	1,173
	BinFactNeut	0,056	0,215	0,022	0,260	0,795	0,801	1,248

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2044	6,3261	4,9016	0,62788	126
Residual	-2,93183	1,56501	0,00000	0,76221	126
Std. Predicted Value	-2,703	2,269	0,000	1,000	126
Std. Residual	-3,509	1,873	0,000	0,912	126

a. Dependent Variable: RealObj_5

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão

Anexo XI.7.1.2 - Modelo 2 «Desempenho financeiro»

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSExo M ou F, VD Cargo Actual S ou I, BinFSub2, VD_DLEOrO2, VDAntCar >=5 ou <5, VD_AntAdP, VDCerQ S ou N, VDCerP S ou N, Cat Orig Pub ou Priv, Conhecimento Negocio, Dirigido Resultados, Gerir Actividades, PensEstrategico, AutoGestao, Gerir e Conduzir Pessoas, Sentido de Direcção e Cultura(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DesFin_3

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,475	0,226	0,060	1,06509	2,048

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30,

b. Dependent Variable: DesFin_3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,454	21	1,545	1,362	0,157
	Residual	111,173	98	1,134		
	Total	143,627	119			

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSExo M

b. Dependent Variable: DesFin_3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VIF
1	(Constant)	4,419	0,783		5,645	0,000		
	PensEstrategico	0,108	0,279	0,116	0,387	0,700	0,088	11,419
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,273	0,359	-0,299	-0,759	0,449	0,051	19,564
	Gerir e Conduzir Pessoas	0,108	0,323	0,120	0,335	0,738	0,061	16,265
	AutoGestao	0,051	0,254	0,060	0,202	0,840	0,090	11,074
	Gerir Rel e Parcerias	-0,112	0,283	-0,127	-0,397	0,692	0,078	12,888
	Gerir Actividades	0,036	0,242	0,041	0,149	0,882	0,104	9,589
	Dirigido Resultados	0,089	0,192	0,101	0,461	0,645	0,165	6,048
	Conhecimento Negocio	0,225	0,149	0,244	1,515	0,133	0,303	3,298
	Plano desenv lideranca	-0,357	0,243	-0,143	-1,471	0,144	0,836	1,196
	VD Cargo Actual S ou I	0,079	0,236	0,035	0,333	0,740	0,728	1,374
	Cat Orig Pub ou Priv	0,187	0,443	0,055	0,423	0,673	0,467	2,143
	VDAntCar >=5 ou <5	-0,033	0,231	-0,014	-0,143	0,886	0,843	1,187
	VD_AntAdP	-0,346	0,532	-0,083	-0,651	0,517	0,482	2,076
	VDArFEc Eg ou Outra	0,326	0,268	0,119	1,216	0,227	0,821	1,218
	VDE Etário_M30	-1,042	0,791	-0,122	-1,317	0,191	0,922	1,085
	VDSExo M ou F	0,456	0,231	0,192	1,973	0,051	0,831	1,204
	VDCerQ S ou N	-0,018	0,923	-0,002	-0,019	0,985	0,677	1,478
	VDCerP S ou N	-0,055	0,983	-0,006	-0,056	0,955	0,597	1,676
	VDPReQ S ou N	-0,365	0,749	-0,052	-0,488	0,627	0,692	1,445
	BinFSub2	0,268	0,218	0,120	1,226	0,223	0,822	1,217
BinFactNeut	-0,230	0,275	-0,083	-0,836	0,405	0,806	1,241	

a. Dependent Variable: DesFin_3

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3430	6,3740	5,2360	0,52223	120
Residual	-3,50247	1,94018	0,00000	0,96655	120
Std. Predicted Value	-3,625	2,179	0,000	1,000	120
Std. Residual	-3,288	1,822	0,000	0,907	120

a. Dependent Variable: DesFin_3

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão

Anexo XI.7.1.3 - Modelo 3 «REGR - DO Factor 1»

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, VD Cargo Actual S ou I, BinFSub2, VD_DLEOrO2, VDAntCar >=5 ou <5, VD_AntAdP, VDCerQ S ou N, VDCerP S ou N, Cat Orig Pub ou Priv, Conhecimento Negocio, Dirigido Resultados, Gerir Actividades, PensEstrategico, AutoGestao, Gerir e Conduzir Pessoas, Sentido de Direcção e Cultura(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,556	0,310	0,162	0,92415	1,999

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30,

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,545	21	1,788	2,093	0,008
	Residual	83,697	98	0,854		
	Total	121,242	119			

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSexo M ou

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,066	0,679		-1,569	0,120		
	PensEstrategico	0,368	0,242	0,432	1,522	0,131	0,088	11,419
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,537	0,311	-0,640	-1,723	0,088	0,051	19,564
	Gerir e Conduzir Pessoas	0,052	0,280	0,063	0,185	0,854	0,061	16,265
	AutoGestao	0,198	0,221	0,250	0,896	0,372	0,090	11,074
	Gerir Rel e Parcerias	-0,166	0,246	-0,203	-0,674	0,502	0,078	12,888
	Gerir Actividades	0,017	0,210	0,022	0,083	0,934	0,104	9,589
	Dirigido Resultados	0,142	0,167	0,176	0,851	0,397	0,165	6,048
	Conhecimento Negocio	0,172	0,129	0,203	1,332	0,186	0,303	3,298
	Plano desenv liderança	-0,432	0,211	-0,188	-2,049	0,043	0,836	1,196
	VD Cargo Actual S ou I	-0,013	0,205	-0,006	-0,063	0,950	0,728	1,374
	Cat Orig Pub ou Priv	0,135	0,385	0,043	0,352	0,726	0,467	2,143
	VDAntCar >=5 ou <5	0,034	0,201	0,015	0,167	0,868	0,843	1,187
	VD_AntAdP	-0,009	0,461	-0,002	-0,019	0,985	0,482	2,076
	VDArFEc Eg ou Outra	0,303	0,233	0,121	1,302	0,196	0,821	1,218
	VDE Etário_M30	-0,693	0,686	-0,088	-1,009	0,315	0,922	1,085
	VDSexo M ou F	0,511	0,200	0,235	2,547	0,012	0,831	1,204
	VDCerQ S ou N	0,476	0,801	0,061	0,595	0,553	0,677	1,478
	VDCerP S ou N	-0,208	0,853	-0,026	-0,244	0,808	0,597	1,676
	VDPReQ S ou N	-0,523	0,650	-0,081	-0,806	0,422	0,692	1,445
	BinFSub2	0,122	0,189	0,060	0,643	0,522	0,822	1,217
BinFactNeut	-0,211	0,239	-0,083	-0,884	0,379	0,806	1,241	

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,7292876	1,4052480	-0,0148005	0,56169571	120
Residual	-2,88317347	1,73059416	0,00000000	0,83865186	120
Std. Predicted Value	-3,052	2,528	0,000	1,000	120
Std. Residual	-3,120	1,873	0,000	0,907	120

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.1 - Resultados sobre os modelos de regressão

Anexo XI.7.1.4 - Modelo 4 « REGR - DO Factor 2 »

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, VD Cargo Actual S ou I, BinFSub2, VD_DLEOrO2, VDAntCar >=5 ou <5, VD_AntAdP, VDCerQ S ou N, VDCerP S ou N, Cat Orig Pub ou Priv, Conhecimento Negocio, Dirigido Resultados, Gerir Actividades, PensEstrategico, AutoGestao, Gerir e Conduzir Pessoas, Sentido de Direcção e Cultura(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 2

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,431	0,186	0,012	0,90579	2,059

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30,

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,388	21	0,876	1,067	0,395
	Residual	80,405	98	0,820		
	Total	98,794	119			

a. Predictors: (Constant), BinFactNeut, Gerir Rel e Parcerias, VDArFEc Eg ou Outra, VDPReQ S ou N, VDE Etário_M30, VDSexo M

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 2

Coefficients(a)									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t		Toleran	ce	VIF
1	(Constant)	-0,931	0,666		-1,399	0,165			
	PensEstrategico	0,302	0,237	0,393	1,276	0,205	0,088	11,419	
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,269	0,305	-0,355	-0,881	0,381	0,051	19,564	
	Gerir e Conduzir Pessoas	0,094	0,275	0,126	0,342	0,733	0,061	16,265	
	AutoGestao	0,078	0,216	0,109	0,360	0,719	0,090	11,074	
	Gerir Rel e Parcerias	-0,178	0,241	-0,242	-0,738	0,462	0,078	12,888	
	Gerir Actividades	0,167	0,206	0,229	0,812	0,419	0,104	9,589	
	Dirigido Resultados	0,023	0,163	0,032	0,142	0,887	0,165	6,048	
	Conhecimento Negocio	-0,094	0,126	-0,123	-0,741	0,460	0,303	3,298	
	Plano desenv lideranca	-0,173	0,207	-0,083	-0,838	0,404	0,836	1,196	
	VD Cargo Actual S ou I	-0,009	0,201	-0,005	-0,044	0,965	0,728	1,374	
	Cat Orig Pub ou Priv	-0,064	0,377	-0,023	-0,170	0,865	0,467	2,143	
	VDAntCar >=5 ou <5	0,188	0,197	0,095	0,958	0,340	0,843	1,187	
	VD_AntAdP	0,725	0,452	0,210	1,603	0,112	0,482	2,076	
	VDArFEc Eg ou Outra	-0,038	0,228	-0,017	-0,167	0,868	0,821	1,218	
	VDE Etário_M30	-0,529	0,673	-0,075	-0,787	0,433	0,922	1,085	
	VDSexo M ou F	0,127	0,196	0,065	0,646	0,520	0,831	1,204	
	VDCerQ S ou N	0,840	0,785	0,119	1,070	0,287	0,677	1,478	
	VDCerP S ou N	-0,816	0,836	-0,115	-0,976	0,331	0,597	1,676	
VDPReQ S ou N	-0,735	0,637	-0,127	-1,155	0,251	0,692	1,445		
BinFSub2	-0,238	0,186	-0,129	-1,281	0,203	0,822	1,217		
BinFactNeut	0,305	0,234	0,133	1,305	0,195	0,806	1,241		

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 2

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-0,9654293	0,8157527	0,0036991	0,39309692	120
Residual	-2,23548341	1,66341889	0,00000	0,82199390	120
Std. Predicted Value	-2,465	2,066	0,000	1,000	120
Std. Residual	-2,468	1,836	0,000	0,907	120

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 2

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos

Anexo XI.7.2.1 – Modelo 1 «Realização dos objectivos organizacionais»

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	VD_AntAdP, AutoGestao, VDArFEc Eg ou Outra, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, VD_DLEOrO2, Dirigido Resultados, PensEstrategico, Sentido de Direcção e Cultura(a)		Enter	

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RealObj_5

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1		0,604	0,364	0,323	0,80254

a. Predictors: (Constant), VD_AntAdP, AutoGestao, VDArFEc Eg ou Outra, VDE Etário_M30, VDSexo M

b. Dependent Variable: RealObj_5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,322	9	5,702	8,854	0,000
	Residual	89,525	139	0,644		
	Total	140,847	148			

a. Predictors: (Constant), VD_AntAdP, AutoGestao, VDArFEc Eg ou Outra, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F,

b. Dependent Variable: RealObj_5

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,670	0,320			8,346	0,000		
	PensEstrategico	0,396	0,168	0,477		2,359	0,020	0,112	8,948
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,580	0,188	-0,713		-3,092	0,002	0,086	11,638
	AutoGestao	0,284	0,133	0,369		2,129	0,035	0,152	6,584
	Dirigido Resultados	0,205	0,118	0,260		1,732	0,086	0,203	4,932
	VDArFEc Eg ou Outra	0,167	0,159	0,073		1,053	0,294	0,952	1,051
	VDE Etário_M30	-0,398	0,474	-0,057		-0,839	0,403	0,974	1,027
	VDSexo M ou F	0,463	0,146	0,222		3,178	0,002	0,935	1,070
	VD_DLEOrO2	0,441	0,149	0,205		2,959	0,004	0,948	1,054
	VD_AntAdP	0,340	0,236	0,102		1,441	0,152	0,914	1,094

a. Dependent Variable: RealObj_5

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,3741	6,4765	4,9047	0,58887	149
Residual	-2,92852	1,53615	0,00000	0,77775	149
Std. Predicted Value	-2,599	2,669	0,000	1,000	149
Std. Residual	-3,649	1,914	0,000	0,969	149

a. Dependent Variable: RealObj_5

Modelo sem a variável «Sentido de Direcção e Cultura»

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1		0,566	0,321	0,282	0,82670

a. Predictors: (Constant), VDSexo M ou F, VDE Etário_M30, VDArFEc Eg ou Outra, Dirigido Resultados,

b. Dependent Variable: RealObj_5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,166	8	5,646	8,261	0,000
	Residual	95,681	140	0,683		
	Total	140,847	148			

a. Predictors: (Constant), VDSexo M ou F, VDE Etário_M30, VDArFEc Eg ou Outra, Dirigido Resultados,

b. Dependent Variable: RealObj_5

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,740	0,436			8,579	0,000		
	PensEstrategico	0,067	0,134	0,081		0,503	0,616	0,187	5,358
	AutoGestao	0,138	0,128	0,179		1,071	0,286	0,174	5,756
	Dirigido Resultados	0,105	0,117	0,134		0,898	0,371	0,219	4,567
	Plano desenv lideranca	-0,480	0,153	-0,224		-3,140	0,002	0,955	1,047
	VD_AntAdP	0,268	0,242	0,080		1,107	0,270	0,923	1,084
	VDArFEc Eg ou Outra	0,214	0,163	0,093		1,312	0,192	0,960	1,041
	VDE Etário_M30	-0,376	0,489	-0,054		-0,770	0,443	0,974	1,027
	VDSexo M ou F	0,520	0,149	0,250		3,494	0,001	0,950	1,053

a. Dependent Variable: RealObj_5

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4**Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos****Anexo XI.7.2.2 – Modelo 2 «Desempenho financeiro»****Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BinFSub2, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, Plano desenv liderança, Conhecimento Negocio(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: DesFin_3

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,401	0,161	0,130	0,99448	1,882

a. Predictors: (Constant), BinFSub2, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, Plano desenv liderança,

b. Dependent Variable: DesFin_3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,921	5	5,184	5,242	0,000
	Residual	135,493	137	0,989		
	Total	161,414	142			

a. Predictors: (Constant), BinFSub2, VDE Etário_M30, VDSexo M ou F, Plano desenv liderança, Conhecimento

b. Dependent Variable: DesFin_3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	
								ce	VIF
1	(Constant)	4,142	0,483			8,574	0,000		
	Conhecimento Negocio	0,233	0,073	0,258		3,202	0,002	0,947	1,056
	Plano desenv liderança	-0,231	0,186	-0,098		-1,243	0,216	0,982	1,018
	VDE Etário_M30	-0,678	0,584	-0,091		-1,161	0,248	0,987	1,013
	VDSexo M ou F	0,404	0,183	0,177		2,210	0,029	0,960	1,042
	BinFSub2	0,258	0,171	0,120		1,505	0,135	0,959	1,042

a. Dependent Variable: DesFin_3

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,9587	6,2015	5,2375	0,42725	143
Residual	-3,26349	1,76849	0,00000	0,97682	143
Std. Predicted Value	-2,993	2,256	0,000	1,000	143
Std. Residual	-3,282	1,778	0,000	0,982	143

a. Dependent Variable: DesFin_3

Anexo XI.7 - Resultados sobre a hipótese 4

Anexo XI.7.2 – Os melhores modelos

Anexo XI.7.2.3 – Modelo 3 «REGR - DO Factor 1»

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VDSexo M ou F, VD_DLEOrO2, Sentido de Direcção e Cultura, Conhecimento Negocio, PensEstrategico(a)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,485	0,235	0,207	0,86752	1,804

a. Predictors: (Constant), VDSexo M ou F, VD_DLEOrO2, Sentido de Direcção e Cultura,

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,646	5	6,329	8,410	0,000
	Residual	103,104	137	0,753		
	Total	134,750	142			

Negocio, PensEstrategico

b. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,711	0,321		-5,336	0,000		
	PensEstrategico	0,357	0,186	0,426	1,923	0,056	0,114	8,798
	Sentido de Direcção e Cultura	-0,328	0,181	-0,397	-1,809	0,073	0,116	8,606
	Conhecimento Negocio	0,232	0,088	0,282	2,651	0,009	0,495	2,020
	VD_DLEOrO2	0,355	0,162	0,165	2,195	0,030	0,984	1,017
	VDSexo M ou F	0,459	0,161	0,219	2,840	0,005	0,936	1,069

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,17734	1,17064	-0,00827	0,47208	143
Residual	-3,24427	1,78070	0,00000	0,85211	143
Std. Predicted Value	-2,476	2,497	0,000	1,000	143
Std. Residual	-3,740	2,053	0,000	0,982	143

a. Dependent Variable: REGR - DO Factor 1

Anexo XI.8 - Resultados sobre a hipótese 5

Crosstabs - Categoria de origem

	Case Processing Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Centroid Method * VDCatOriPPriv	148	97,4%	4	2,6%	152	100,0%

Centroid Method		* VDCatOriPPriv Crosstabulation			
		VDCatOriPPriv			Total
		0,00	1,00		
Centroid Method	1	Count	7	26	33
		Expected Count	4,0	29,0	33,0
		% within Centroid Method	21,2%	78,8%	100,0%
	2	Count	8	62	70
		Expected Count	8,5	61,5	70,0
		% within Centroid Method	11,4%	88,6%	100,0%
	3	Count	3	42	45
		Expected Count	5,5	39,5	45,0
		% within Centroid Method	6,7%	93,3%	100,0%
Total		Count	18	130	148
		Expected Count	18,0	130,0	148,0
		% within Centroid Method	12,2%	87,8%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	3,837	2	0,147
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	3,659	2	0,160
Linear-by-Linear Association	3,598	1	0,058
N of Valid Cases	148		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,161			0,147
	Cramer's V	0,161			0,147
	Contingency Coefficient	0,159			0,147
N of Valid Cases		148			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

T-Test Origem/desempenho

Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
VDCatOriPPriv				n	Mean
RealObj_5	1,00	130	4,946	0,984	0,086
	0,00	18	4,756	0,957	0,226

Independent Samples Test										
		Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Error Differen ce	95% Confidence Interval of the	
									Lower	Upper
RealObj_5	Equal variances assumed	0,005	0,944	0,771	146	0,442	0,190	0,247	-0,297	0,678
	Equal variances not assumed			0,787	22,278	0,439	0,190	0,241	-0,310	0,691

Anexo XI.9 - Resultados sobre a hipótese 6

Anexo XI.9.1 - Antiguidade no cargo - 2 Grupos

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Centroid Method	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%
* VDAntCar >=5 ou <5						

Centroid Method		* VDAntCar >=5 ou <5 Crosstabulation			
		VDAntCar >=5			Total
		0,00	1,00		
Centroid Method	1	Count	23	10	33
		Expected Count	23,4	9,6	33,0
		% within Centroid Method	69,7%	30,3%	100,0%
2	2	Count	57	17	74
		Expected Count	52,6	21,4	74,0
		% within Centroid Method	77,0%	23,0%	100,0%
3	3	Count	28	17	45
		Expected Count	32,0	13,0	45,0
		% within Centroid Method	62,2%	37,8%	100,0%
Total		Count	108	44	152
		Expected Count	108,0	44,0	152,0
		% within Centroid Method	71,1%	28,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-
Pearson Chi-Square	3,020	2	0,221
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	2,994	2	0,224
Linear-by-Linear Association	0,779	1	0,377
N of Valid Cases	152		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,55.

Symmetric Measures

	Value	Std. Error	t(b)	Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,141		0,221
	Cramer's V	0,141		0,221
	Contingency Coefficient	0,140		0,221
N of Valid Cases	152			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

T-Test - Variável dependente RealObj_5

Group Statistics

	ou <5	N	Mean	Deviation	Error
RealObj_5	1,00	44	5,109	1,039	0,157
	0,00	108	4,838	0,939	0,090

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Error Difference	Interval of the Difference	Lower	Upper
RealObj_5	Equal variances assumed	0,663	0,417	1,562	150	0,120	0,271	0,173	-0,072	0,613	
	Equal variances not assumed			1,497	73,138	0,139	0,271	0,181	-0,090	0,631	

T-Test - Variável dependente DesFin_3

Group Statistics						
	VDAntCar >=5 ou <5	N	Mean	Std.	Std. Error	
				Deviation	Mean	
DesFin_3	1,00	44	5,174	1,169	0,176	
	0,00	101	5,273	1,015	0,101	

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differenc e	Differenc e	Interval of the Lower Upper	
DesFin_3	Equal variances assumed	1,609	0,207	-0,518	143	0,605	-0,100	0,192	-0,479	0,280
	Equal variances not assumed			-0,490	72,516	0,626	-0,100	0,203	-0,504	0,305

T-Test - Variável dependente REGR - DO Factor 2

Group Statistics						
	VDAntCar >=5 ou <5	N	Mean	Std.	Std. Error	
				Deviation	Mean	
REGR - DO Factor 2	1,00	44	0,226	0,947	0,143	
	0,00	101	-0,098	0,890	0,089	

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differenc e	Differenc e	Interval of the Lower Upper	
REGR - DO Factor 2	Equal variances assumed	0,191	0,663	1,976	143	0,050	0,324	0,164	0,000	0,648
	Equal variances not assumed			1,929	77,557	0,057	0,324	0,168	-0,010	0,658

T-Test - Variável dependente REGR - DO Factor 1

Group Statistics						
	VDAntCar >=5 ou <5	N	Mean	Std.	Std. Error	
				Deviation	Mean	
REGR - DO Factor 1	1,00	44	0,021	1,121	0,169	
	0,00	101	-0,009	0,906	0,090	

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differenc e	Differenc e	Interval of the Lower Upper	
REGR - DO Factor 1	Equal variances assumed	2,547	0,113	0,171	143	0,865	0,030	0,176	-0,318	0,378
	Equal variances not assumed			0,157	68,578	0,875	0,030	0,191	-0,352	0,412

T-Test - Variável dependente DesFin_4

Group Statistics						
	VDAntCar >=5 ou <5	N	Mean	Std.	Std. Error	
				Deviation	Mean	
DesFin_4	1,00	44	5,029	1,096	0,165	
	0,00	101	5,140	0,972	0,097	

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differenc e	Differenc e	Interval of the Lower Upper	

Anexo XI.9 - Resultados sobre a hipótese 6

Anexo XI.9.2 - Antiguidade no Cargo - 3 grupos

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cent Met*VDACargoz_1 (1,2 e 3)	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%

Centroid Method * VDACargoz_1 (1,2 e 3) Crosstabulation

	Centroid Method		VDACargoz_1 (1,2 e 3)			Total
			1,00	2,00	3,00	
1		Count	11	12	10	33
		Expected Count	12,6	10,9	9,6	33,0
		% within Centroid Method	33,3%	36,4%	30,3%	100,0%
2		Count	32	25	17	74
		Expected Count	28,2	24,3	21,4	74,0
		% within Centroid Method	43,2%	33,8%	23,0%	100,0%
3		Count	15	13	17	45
		Expected Count	17,2	14,8	13,0	45,0
		% within Centroid Method	33,3%	28,9%	37,8%	100,0%
Total		Count	58	50	44	152
		Expected Count	58,0	50,0	44,0	152,0
		% within Centroid Method	38,2%	32,9%	28,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,481	4	0,481
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	3,449	4	0,486
Linear-by-Linear Association	0,328	1	0,567

N of Valid Cases 152

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.55.

ANOVA

Descriptives

RealObj_5	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	58	4,8241	0,820	0,108	4,609	5,040	2,60	6,40
2,00	50	4,8548	1,070	0,151	4,551	5,159	1,80	6,80
3,00	44	5,1091	1,039	0,157	4,793	5,425	2,20	7,00
Total	152	4,9167	0,974	0,079	4,761	5,073	1,80	7,00

Test of Homogeneity of Variances

RealObj_5	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	1,380	2	149	0,255

ANOVA

RealObj_5	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,317	2	1,158	1,226	0,297
Within Groups	140,832	149	0,945		
Total	143,149	151			

ANOVA

Descriptives

REGR - DO Factor 2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	52	-0,223	0,917	0,127	-0,478	0,032	-2,793	1,634
2,00	49	0,034	0,850	0,121	-0,210	0,278	-2,969	1,675
3,00	44	0,226	0,947	0,143	-0,062	0,513	-2,258	2,247
Total	145	0,000	0,917	0,076	-0,150	0,150	-2,969	2,247

Test of Homogeneity of Variances

REGR - DO Factor 2	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	0,605	2	142	0,547

ANOVA

REGR - DO Factor 2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,881	2	2,440	2,985	0,054
Within Groups	116,103	142	0,818		
Total	120,984	144			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: REGR - DO Factor 2		(I) VDACargoz_1 (1,2 e 3)	(J) VDACargoz_1 (1,2 e 3)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
							Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	1,00	1,00						
		2,00	-0,257	0,180	0,468	-0,693	0,179	
		3,00	-0,449	0,185	0,050	-0,897	0,000	
	2,00	1,00	0,257	0,180	0,468	-0,179	0,693	
		2,00						
		3,00	-0,192	0,188	0,927	-0,647	0,263	
3,00	1,00	0,449	0,185	0,050	0,000	0,897		
	2,00	0,192	0,188	0,927	-0,263	0,647		
	3,00							

Anexo XI.10 - Resultados sobre a hipótese 8

Crosstabs - Plano de desenvolvimento da liderança

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Centroid Method * Plano desenv liderança	149	98,0%	3	2,0%	152	100,0%

Centroid Method		* Plano desenv liderança Crosstabulation			
		Plano desenv			
		Sim	Não	Total	
Centroid Method	1	Count	10	23	33
		Expected Count	9,5	23,5	33,0
		% within Centroid Method	30,3%	69,7%	100,0%
	2	Count	16	56	72
		Expected Count	20,8	51,2	72,0
		% within Centroid Method	22,2%	77,8%	100,0%
	3	Count	17	27	44
		Expected Count	12,7	31,3	44,0
		% within Centroid Method	38,6%	61,4%	100,0%
Total	Count	43	106	149	
	Expected Count	43,0	106,0	149,0	
	% within Centroid Method	28,9%	71,1%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,627	2	0,163
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	3,597	2	0,166
Linear-by-Linear Association	0,929	1	0,335
N of Valid Cases	149		
		152,00	20,78

Symmetric Measures					
		N	Asymp. Sig. (2-sided)	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	43,000	0		0,163
	Cramer's V	106,000			0,163
	Contingency Coefficient	1,631	0		0,163
	N of Valid Cases		0		

T-Test - RealObj_5

		Group Statistics			
Plano desenv liderança		N	Sig. (2-sided)	Approx. T	Approx. Sig.
RealObj_5	Sim	41	0,1631		0,163
	Não	102			0,163

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances			Std. Deviation				
		F	1	0	Sig. (2-tailed)	Mean	Std. Error	Interval of the Mean	
			Lower	Upper					
RealObj_5	Equal variances assumed	1,915	3,108	147	0,002	0,533	0,171	0,194	0,872
	Equal variances not assumed		3,396	95,439	0,001	0,533	0,157	0,221	0,844

T-Test - DesFin_3

Group Statistics						
	Plano desenv liderança	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
DesFin_3	Sim	41	5,284	0,945	0,148	
	Não	102	4,751	1,108	0,110	

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of					t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differen ce	Error Differen	Interval of the Lower Upper	
DesFin_3	Equal variances assumed	3,829	0,204	1,259	141	0,210	0,248	0,197	-0,141	0,637
	Equal variances not assumed			1,347	85,988	0,181	0,248	0,184	-0,118	0,613

T-Test - REGR - DO Factor 1

Group Statistics						
	Plano desenv liderança	Percent	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
REGR - DO Factor 1	Sim		5,414	0,789	0,123	
	Não		5,166	1,019	0,101	

Independent Samples Test										
					t-test for Equality of Means					
			Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differen ce	Error Differen	Interval of the Lower Upper	
REGR - DO Factor 1	Equal variances assumed	Expected Count	0,263	2,331	141	0,021	0,413	0,177	0,063	0,764
	Equal variances not assumed	% within Centroid Method		2,597	94,765	0,011	0,413	0,159	0,097	0,730

T-Test - REGR - DO Factor 2

Group Statistics						
	Plano desenv liderança	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
REGR - DO Factor 2	Sim	43	0,287	0,803	0,125	
	Não	106	-0,127	0,950	0,094	

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of					t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Differen ce	Error Differen	Interval of the Lower Upper	
REGR - DO Factor 2	Equal variances assumed	1,631	0,169	1,852	141	0,066	0,312	0,168	-0,021	0,645
	Equal variances not assumed			1,990	86,825	0,050	0,312	0,157	0,000	0,623

Anexo XI.11 - Resultados sobre a hipótese 9

Crosstabs - Factores substitutos

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Centroid Method * BinFSub2	152	100,0%	0	0,0%	152	100,0%

Centroid Method		* BinFSub2 Crosstabulation			
			BinFSub2		Total
			0,00	1,00	
Centroid Method	1	Count	21	12	33
		Expected Count	18,9	14,1	33,0
		% within Centroid Method	63,6%	36,4%	100,0%
	2	Count	44	30	74
		Expected Count	42,4	31,6	74,0
		% within Centroid Method	59,5%	40,5%	100,0%
	3	Count	22	23	45
		Expected Count	25,8	19,2	45,0
		% within Centroid Method	48,9%	51,1%	100,0%
Total	Count	87	65	152	
	Expected Count	87,0	65,0	152,0	
	% within Centroid Method	57,2%	42,8%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,983	2	0,371
Continuity Correction			
Likelihood Ratio	1,977	2	0,372
Linear-by-Linear Association	1,814	1	0,178
N of Valid Cases	152		
		152,00	42,36

Symmetric Measures					
		N	Asymp. Sig. (2-sided)	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	65,000	0		0,371
	Cramer's V	87,000			0,371
	Contingency Coefficient	0,312	0		0,371
N of Valid Cases			0		
<none>				30,00	74,00
		152,00	42,36	31,64	74,00

T-Test - RealObj_5

Group Statistics					
	BinFSub2	N	Asymp. Sig. (2-sided)	Approx. T	Approx. Sig.
RealObj_5	1,00	63	0,371		0,371
	0,00	82			0,371

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of			Std. Deviation				
		F	1	0	Sig. (2-tailed)	Differen	Error	Interval of the	
						ce	Differen	Lower	Upper
RealObj_5	Equal variances assumed	0,568	0,969	150	0,334	0,155	0,160	-0,161	0,470
	Equal variances not assumed		0,958	131,9	0,340	0,155	0,161	-0,165	0,474

T-Test - DEsFin_3

Group Statistics						
	BinFSub2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
DesFin_3	1,00		63	5,005	0,994	0,125
	0,00		82	4,851	1,093	0,121

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Error Difference	Interval of the Mean	
							Lower	Upper	Lower	Upper
DesFin_3	Equal variances assumed	1,198	0,577	1,902	143	0,059	0,335	0,176	-0,013	0,683
	Equal variances not assumed			1,926	138,9	0,056	0,335	0,174	-0,009	0,679

T-Test - REGR - DO Factor 1

Group Statistics					
	BinFSub2	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
REGR - DO Factor 1	1,00	5,433	0,922	0,116	
	0,00	Percent	5,098	0,998	0,110

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Error Difference	Interval of the Mean	
							Lower	Upper	Lower	Upper
REGR - DO Factor 1	Equal variances assumed	Expected Count	0,201	1,714	143	0,089	0,277	0,162	-0,042	0,597
	Equal variances not assumed	% within Centroid Method		1,732	138,2	0,085	0,277	0,160	-0,039	0,594

T-Test - REGR - DO Factor 2

Group Statistics						
	BinFSub2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
REGR - DO Factor 2	1,00		65	0,157	1,009	0,127
	0,00		87	-0,120	0,845	0,093

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Error Difference	Interval of the Mean	
							Lower	Upper	Lower	Upper
REGR - DO Factor 2	Equal variances assumed	0,312	0,452	-0,106	143	0,916	-0,016	0,154	-0,321	0,288
	Equal variances not assumed			-0,103	120,2	0,918	-0,016	0,158	-0,329	0,296