

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## **1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – ENQUADRAMENTO GERAL E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

As organizações em geral viram-se forçadas a alterar as suas preocupações centrais. Há preocupação do seu correcto funcionamento no presente, junta-se agora a cautela de conseguir manter a sobrevivência no futuro, face aos ritmos de mudança a que são sujeitas, esta dupla preocupação não pode deixar de ser assumida pelos serviços públicos (Neves, 2003).

A instabilidade da acção da administração pública, acrescida por factores de mudança política requer, necessariamente, uma atitude de evolução mais dinâmica planeada, fazendo apelo a uma capacidade de pensamento e consequente gestão estratégica, (Neves, 2003). Associada à problemática da mudança, grande ênfase tem sido dada à temática da liderança, inclusive na literatura voltada para empresas e dirigentes. Está na ordem do dia a “promoção do capital humano” nas organizações, visando à melhor performance, criatividade e qualidade, apresentando-se a partir daí questões sobre o tipo e o estilo de direcção e liderança necessários para gerar um tal tipo de atmosfera de trabalho nas organizações (Aktouf, 1990).

Assim, como as empresas de todos os sectores, as instituições públicas para entrarem em sintonia com o mundo externo, precisam enquadrar-se nos novos modelos da administração empresarial, visando a sua própria sobrevivência. Toda esta movimentação faz florescer a necessidade de proceder a uma redefinição quer da forma de actuação da Administração Pública quer, dos métodos por esta utilizados.

Não esqueçamos no entanto que, esta redefinição implica forçosamente o conhecimento prévio de várias dimensões referentes às organizações públicas; Quem são? Qual a sua missão? Quais são as suas fronteiras de actuação? Qual a estratégia para concretizar tal missão? Quais as necessidades de informação e formação inerentes à aplicação da estratégia? Quais as consequências inerentes à aplicação da estratégia dentro e fora das nossas fronteiras de actuação? Quais as implicações de tal estratégia no processo de decisão? Como acabamos de referir, o estudo de qualquer faceta da Administração Pública, requer o levantamento da sua organização.

O sucesso da Administração Pública, passa segundo Rua e Menorca (2007), por uma liderança activa, os dirigentes devem adoptar uma estratégia de liderança de forma a motivarem e mobilizarem os funcionários para os objectivos globais da organização.

Os líderes muitas vezes identificados como líderes de mudança, necessitam ter capacidades para mudar o que já está feito, fazendo coisas novas para mudar o presente e inovando para criar o futuro (Drucker, 1999). Kotter (1990) defende que num mundo estático, os protagonistas são os gestores, mas num mundo em mudança, o mais importante é a liderança. O ambiente de actuação dos líderes é o futuro e dentro de uma organização, quer seja privada ou pública, a sua missão é criar organizações valorizadas que sobrevivam ao tempo.

Numa organização o papel do líder é fundamental, dele depende toda a gestão, que tem, como objectivo, conseguir níveis crescentes de eficiência e eficácia, neste processo não pode ser negligenciada nenhuma área, principalmente a gestão dos recursos humanos. Para termos uma organização sã é indispensável ter colaboradores motivados, empenhados, que vejam reconhecido o seu trabalho e que possuam um papel na organização, que sintam que fazem parte da organização (Rocha, 2007b e Neves, 2003).

Segundo os mesmos autores, na Administração Pública este passo já foi iniciado, existem mostras da implementação deste tipo de estratégia, no entanto ainda existe um grande caminho a percorrer. É necessário formar as chefias de forma a conseguirem integrar-se e gerir da melhor forma as suas equipas, é necessário entenderem que têm de estabelecer mecanismos de motivação dos colaboradores, comunicar claramente os objectivos a seguir, elogiar e premiar o sucesso individual e colectivo, entre outros factores. O INA (Instituto Nacional de Administração) e o CEFA (Centro de Estudos e Formação Autárquica) estão a desenvolver formações, desde há algum tempo, para formar as chefias da Administração Pública. É um começo, mas não podemos deixar que passe muito tempo, temos que rapidamente tentar consolidar a liderança dos serviços públicos pois esse constitui um dos factores essenciais que modificarão para melhor toda a máquina da Administração Pública em Portugal.

O processo da reforma da Administração Pública procura integrar no conceito de dirigente a função de líder, tanto mais que se percebeu que um dos factores sobre que importa actuar são exactamente os dirigentes, os quais têm que mudar o seu comportamento tradicional de meros aplicadores de normas. Passou a exigir-se aos

dirigentes e gestores públicos que tenham capacidade de liderança, mobilização e motivação dos funcionários, assumindo a responsabilidade de obtenção de resultados a nível organizacional (Rocha, 2007a).

Neste contexto, a presente investigação visa conhecer a percepção dos colaboradores da Câmara Municipal do Fundão (CMF) inquiridos, relativamente ao relacionamento entre a Gestão, o Pensamento e a Liderança Estratégica e a influência que têm na Realização dos Objectivos Organizacionais.

## **1.2 – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO**

A estrutura da presente dissertação foi determinada com vista a atender da melhor forma aos objectivos definidos. Assim, a presente investigação encontra-se dividida em três partes fundamentais. A primeira parte – fundamentação teórica, é composta por seis capítulos, este capítulo introdutório, no qual se apresenta o tema em estudo e a forma como decorreu a investigação.

No segundo capítulo apresentam-se as formas de poder local existentes em Portugal e referenciam-se as competências dos municípios, já que o objecto de estudo é uma autarquia.

O capítulo terceiro procura não só introduzir o tema da Liderança, como também apresentar a diferença que existe entre liderança e gestão e enquadrar a liderança no sector público.

Continuando, no capítulo quarto são apresentadas as abordagens da liderança. Neste capítulo são exploradas as teorias ou modelos referentes a cada abordagem.

De seguida, no capítulo quinto, expõe-se o tema do pensamento estratégico, da sua evolução e da liderança estratégica.

No sexto capítulo, é feita a apresentação do modelo de investigação adoptado.

A segunda parte – Investigação Empírica, é constituída pelo sétimo e oitavo capítulo. No capítulo sétimo é caracterizado o objecto de estudo e definido o desenho da investigação, são também referenciados os objectivos, as hipóteses e as questões de investigação equacionadas da presente investigação, sendo apresentado o estudo empírico no oitavo capítulo. Neste capítulo procura-se avaliar a validação das hipóteses

do estudo face aos dados empíricos recolhidos, e atendendo às hipóteses de investigação formuladas, por meio de inquérito por questionário, junto da amostra definida e usada no trabalho de investigação.

Efectuada uma análise prévia dos dados, é apresentada a taxa de resposta obtida e avaliada a representatividade dos colaboradores. Este capítulo termina com a caracterização das variáveis e a avaliação das hipóteses em estudo, sendo apresentados os resultados obtidos através do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 15.0 for Windows.

No último capítulo, o nono, que representa a terceira parte – considerações finais, são apresentadas as principais conclusões obtidas no estudo empírico efectuado, e feitas algumas sugestões consideradas importantes para futuras investigações.

## **2 – PODER LOCAL**

Neste capítulo, procedemos à caracterização e análise da estrutura e funcionamento do governo local português, a nossa principal atenção centra-se ao nível dos municípios, uma vez que é nesse âmbito que se desenvolve este trabalho.

Para além do poder central, a Constituição de 1976 introduziu em Portugal o poder local. O poder local centra-se nas autarquias – Municípios e Freguesias.

Segundo o nº2 do artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) as autarquias inserem-se no sector público que, “é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas”.

Segundo Franco (2001) a administração local (ou territorial), reúne todos os órgãos e áreas da Administração, cujo poder de decisão e actividade são distintos dos da Administração Central e referem-se aos interesses próprios de uma parte da população, e não da totalidade, do território nacional.

A administração local do Estado assenta, no entender de Amaral (2002), sobre três ordens de elementos: a divisão do território; os órgãos locais do Estado e os serviços locais do Estado. A divisão do território permite a demarcação das áreas, ou zonas, ou circunscrições, que permitem a definição da competência dos órgãos e dos serviços locais do Estado. Os órgãos locais do Estado são, ainda de acordo com Amaral (2002) centros de decisão dispersos pelo território nacional, mas competentes por lei a resolver assuntos administrativos em nome do Estado.

### **2.1 – AUTARQUIAS LOCAIS**

A existência de autarquias locais resulta do preceito no n.º 1 do art. 235.º da CRP, em que se estipula que “a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais”. As autarquias locais são entidades da Administração Local e, como tal, pertencentes ao Serviço Público Administrativo.

Por outro lado, as autarquias locais são consideradas entidades de administração autónoma, na medida em que possuem interesses próprios, caracterizam-se pela não

sujeição à hierarquia ou orientação do Governo (auto-administração) e sujeitas a um poder de tutela.

O n.º 2 do mesmo artigo define as autarquias locais como pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a defesa dos interesses das respectivas populações. Estes órgãos são autónomos, dentro dos limites estabelecidos na lei.

Amaral (2002) apresenta uma definição mais alargada ao referir que as autarquias locais são entidades públicas colectivas de população e território, correspondentes aos agregados de residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram os interesses comuns resultantes da vizinhança, mediante órgãos próprios, representativos dos respectivos habitantes.

Desta definição e também segundo a Constituição pode-se dizer que, as autarquias são pessoas colectivas territoriais e apenas podem actuar na sua parcela de território. É através da delimitação do território, que na opinião de Oliveira (1993) é possível definir a população respectiva e dentro do qual os órgãos locais exercem os poderes que lhe são atribuídos.

As autarquias locais também são caracterizadas pela população que, tal como esclarece Oliveira (1993), é composta pelos *portugueses residentes* no respectivo território. A nacionalidade e a residência são os indicadores que nos fazem ser membros de uma autarquia e não a naturalidade. A população possui interesses comuns cuja realização exige um conjunto de esforços e de acções, os interesses que devem ser salvaguardados pela autarquia são definidos em função do seu agregado populacional (Amaral, 2002). O cidadão, pelo facto de ser membro da população de uma autarquia, tem uma série de direitos e deveres. Com efeito, goza do direito de voto e possui, entre outros, o dever de pagar impostos locais (Amaral, 2002).

Os interesses próprios da população, revestem a forma de necessidades sentidas por um conjunto de pessoas, e servem de fundamento à existência das autarquias locais, no entendimento de Amaral (2002) elas formam-se para defender os interesses das populações locais, resultantes do facto de elas conviverem numa área restrita, unidas pelos laços de vizinhança.

No entanto, não se pode conceber uma autarquia sem órgãos que representem as respectivas populações e que exprimam a vontade que convém à pessoa colectiva, estes

órgãos são escolhidos através de eleições, por isso são designados de órgãos representativos.

Segundo o n.º 1 e o n.º 2 do art. 236.º da CRP no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas, estas últimas ainda por constituir e as regiões autónomas dos Açores e da Madeira compreendem freguesias e municípios. Actualmente, existem em Portugal 308 Municípios, dos quais 278 são no Continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, existindo ainda 4259 freguesias, das quais, 4050 no território continental e 209 nos territórios insulares<sup>1</sup>.

### **2.1.1 – O MUNICÍPIO**

De acordo com a legislação e decorrente com a definição apresentada de autarquia local, o Município é a autarquia local que visa a prossecução de interesses próprios da população residente na área concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos (Amaral, 2002). É a mais importante de todas as espécies de autarquias locais, daí que Caetano (1997) reforce que a forma típica de administração local autárquica é o Município. As decisões são tomadas pelos órgãos do Município, que segundo o art.º250 da CRP são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal, que lhe dão voz.

Para Amaral (2002) o Presidente da Câmara também deveria ser considerado um órgão do Município, actualmente, assume uma extensão bastante alargada de competências próprias o que leva a entendimentos, de que se trata de um órgão autárquico diferente dos demais. Desta forma, devemos considerar como principais órgãos do Município, a Assembleia Municipal, a Câmara Municipal e o Presidente da Câmara.

A Assembleia Municipal é o órgão político de natureza deliberativa, na medida em que toma as grandes decisões e marca a orientação ou define o rumo a seguir pela entidade a qual pertence, isto é, pelo município. É constituída por membros eleitos e pelos presidentes das juntas de freguesia que pertencem ao município. A este órgão compete de uma forma genérica, acompanhar e fiscalizar a actividade do executivo, aprovando o

---

<sup>1</sup> In [www.dgaa.pt](http://www.dgaa.pt), acedido em 2009-02-02.

plano de actividades, o orçamento e suas revisões e aprovando o plano director municipal.

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área. É constituída por um membro mais importante que é o Presidente da Câmara e por um número de vereadores que varia de acordo com o número de eleitores. Ela é considerada o corpo administrativo do Município, pois leva a cabo a gestão permanente dos assuntos municipais.

As competências da Câmara Municipal encontram-se definidas no Quadro de Competências e Regime Jurídico de Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias (Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro e pela Lei n.º 67/2007, de 31 de Dezembro), nos termos que a seguir se indicam, de forma resumida:

➤ No âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços e no da gestão corrente:

- Executar e velar pelo cumprimento das deliberações da assembleia municipal;
- Apoiar ou participar no apoio à acção social escolar e às actividades complementares no âmbito de projectos educativos, nos termos da lei;
- Aprovar os projectos, programas de concurso, caderno de encargos e a adjudicação relativamente a obras e aquisição de bens e serviços;
- Estabelecer a denominação das ruas e praças;
- Remeter ao Tribunal de Contas, nos termos da lei, as contas do município.

➤ No âmbito do planeamento e do desenvolvimento:

- Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia Municipal os planos necessários à realização das atribuições municipais, as Opções do Plano e a proposta de Orçamento e as respectivas revisões;
- Criar, construir e gerir instalações, equipamentos, serviços, redes de circulação;
- Colaborar no apoio a programas e projectos de interesse municipal, em parceria com outras entidades da Administração Central;

- Promover e apoiar o desenvolvimento de actividades artesanais, de manifestações etnográficas e a realização de eventos relacionados com a actividade económica de interesse municipal;

- Administrar o domínio público municipal, nos termos da lei.

- No âmbito consultivo:

- Emitir parecer, nos casos e nos termos previstos na lei, sobre projectos de obras não sujeitas a licenciamento municipal;

- Participar em órgãos consultivos de entidades da administração central, nos casos estabelecidos por lei.

- No âmbito do apoio a actividades de interesse municipal:

- Deliberar sobre as formas de apoio a entidades e organismos legalmente existentes, nomeadamente com vista à prossecução de obras ou eventos de interesse municipal, bem como à informação e defesa dos direitos dos cidadãos;

- Apoiar ou comparticipar no apoio a actividades de interesse municipal, de natureza social, cultural, desportiva, recreativa ou outra;

- Deliberar em matéria de acção social escolar, designadamente no que respeita a alimentação, alojamento e atribuição de auxílios económicos a estudantes.

- Em matéria de licenciamento e fiscalização:

- Conceder licenças nos casos e nos termos estabelecidos por lei, designadamente para construção, reedificação, utilização, conservação ou demolição de edifícios;

- Realizar vistorias e executar, de forma exclusiva ou participada, a actividade fiscalizadora atribuída por lei, nos termos por esta definidos;

- Emitir licenças, matrículas, livretes e transferências de propriedade e respectivos averbamentos e proceder a exames, registos e fixação de contingentes relativamente a veículos, nos casos legalmente previstos.

- No que respeita às suas relações com outros órgãos autárquicos:

- Apresentar à Assembleia Municipal propostas e pedidos de autorização;

- Deliberar sobre formas de apoio às freguesias.

### **2.1.2 – A FREGUESIA**

A freguesia é a autarquia local que, dentro do território municipal, visa a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição paroquial (Amaral, 2002).

A junta de freguesia é o órgão colegial da freguesia, é constituído por um presidente e por vogais, sendo que dois exercerão as funções de secretário e de tesoureiro. As juntas de freguesia têm competências próprias e competências delegadas pela câmara municipal, compete à junta de freguesia, deliberar as formas de apoio a entidades e organismos legalmente existentes, com vista à execução de obras ou eventos de interesse para a freguesia, bem como à informação e defesa dos direitos dos cidadãos. É também da competência das freguesias passar atestados nos termos da lei, celebrar protocolos de colaboração com instituições públicas, particulares e cooperativas que desenvolvam a sua actividade na área da freguesia.

### **3 – LIDERANÇA**

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

O estudo do fenómeno da liderança e dos líderes tem constituído uma preocupação constante desde praticamente os primórdios da civilização moderna. Segundo Bass (1990), a liderança é um fenómeno universal, quer nos humanos, quer em muitas outras espécies animais.

O entendimento da liderança varia consoante as correntes e os modelos teóricos, ao ponto de Fiedler em 1967 (segundo Bilhim, 2006), afirmar que existem tantas definições quantos os psicólogos que estudaram o tema.

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 (Faria, 2005).

Tal como o conceito de liderança também o de gestão é polissémico, gerando-se diferentes perspectivas relativamente à diferenciação entre os dois conceitos. Para Kotter (1997), 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.

#### **3.1 – CONTEXTO HISTÓRICO**

Para uma melhor percepção da representatividade da liderança nos dias de hoje, é necessário um conhecimento prévio do percurso temporal das teorias administrativas. As primeiras abordagens administrativas surgiram segundo Chiavenato (2000) no século XX. Ao longo do tempo foram surgindo autores com novos conceitos que se transformaram em teorias, que no seu conjunto constituem a Teoria Geral da Administração.

Cada autor dava ênfase a uma das cinco variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – provocando a seu tempo uma teoria administrativa diferente, marcando um passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração. Todas as teorias são consideradas válidas, embora cada uma, privilegia ou enfatiza uma ou mais das cinco variáveis. Na realidade, segundo Chiavenato (2000) cada teoria administrativa surgiu como resposta aos problemas mais relevantes da sua época, todas foram bem sucedidas pois apresentaram soluções para os problemas (ver esquema comparativo das Teorias da Administração, no anexo C).

A Teoria das Relações Humanas surgiu em 1932, e teve a sua origem num movimento que surgiu da necessidade de humanizar e democratizar a administração (ênfase nas pessoas), libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica que surgiu no ano de 1916 que dava ênfase às tarefas (actividades executadas pelos operários), os conceitos de organização formal, disciplina, departamentalização dão lugar a organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas, etc. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da Liderança sobre o comportamento das pessoas (Chiavenato, 2000; Firmino, 2009 e Sousa, 1990).

Actualmente é inconcebível pensar em empresas, organizações ou instituições sem fazer qualquer analogia com grupo, pessoas, interesses, vontades, necessidades, liderança ou motivação.

Na evolução do conceito de liderança, para Heifetz (1999), há uma evolução gradativa de um estilo de liderança autoritário, fundamentado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, que busca motivar o empregado a se considerar parte contribuinte da organização, baseando-se nos valores humanos e sociais. A descentralização das decisões e delegação de responsabilidade permite maior grau de liberdade, para que as pessoas desenvolvam as suas actividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização. Se houver a participação na tomada de decisão, os empregados passam a comprometer-se mais com os objectivos da organização (Stoner e Freeman, 1995).

Pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciadas directamente por factores psicológicos, morais e ambientais.

### 3.2 – CONCEITO DE LIDERANÇA

Bass (1990) refere que, existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que estão a tentar defini-la. A liderança é necessária em todos os tipos de organização.

Para Chiavenato (2000) a liderança pode ser visualizada em quatro ângulos: (1) como um fenómeno de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos; (2) como um processo de redução da incerteza de um grupo, o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente das suas próprias características pessoais, mas também das características da situação em que se encontra; (3) como uma relação funcional entre líder e subordinados, é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo; e (4) como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização dos objectivos numa determinada situação.

Robbins (2002) refere que, genericamente, a liderança pode ser entendida como uma capacidade de influenciar um grupo ou organização para que se alcancem os objectivos definidos. A liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam aquilo que o líder pretende (Teixeira, 1998), prosseguir e obter objectivos previamente definidos, obtendo um elevado desempenho tendo em conta os recursos disponíveis. Para que isso suceda, o líder deve criar uma linha de acção e procurar concretizá-la. O líder antecipa o futuro, cria uma imagem do resultado a alcançar e, para ser seguido, partilha a sua visão com os colaboradores e motiva-os para a alcançar. Se os outros não o seguirem, não existe líder (Duluc, 2001).

Fachada (1998), por seu lado diz que a liderança é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos.

Liderar é, um fenómeno grupal, envolve duas ou mais pessoas. Trata-se de um processo de influência exercida de forma intencional, por parte do líder sobre os que o seguem (Bergamini, 1994). Uma definição mais complexa é a de Yukl (1998), para quem a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha

dos objectivos e das estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo.

Actualmente, a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve. Inclui um conjunto dinâmico de capacidades que combinadas potenciam os recursos humanos, fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos.

Embora se encontrem muitas definições de liderança, umas mais complexas que outras, parece-nos que todas elas têm em comum que, a liderança é um processo que consiste basicamente em o líder influenciar os seus subordinados a contribuir para o sucesso da organização.

### **3.3 – LIDERANÇA E GESTÃO**

As pessoas tendem, muitas vezes, em confundir liderança e gestão ou, utilizando a terminologia da administração pública, liderança e direcção. Kotter (1997) diz que a gestão é, antes de mais, um processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a liderança é sobretudo um processo cuja função é mudar as coisas, isto é, os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho.

Zaleznik (1977) refere que os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes, quanto a motivação, quanto a sua história e quanto a sua forma de pensar e de agir, pois enquanto os gestores vêem a vida como um desenrolar de acontecimentos positivos e tendem a adoptar uma atitude impessoal, os líderes, por seu lado adoptam atitudes pessoais e activas mas, sentem uma necessidade crescente de separação, como condição para habilitar e conduzir os outros.

Por outro lado, para Rost e Smith (1992), a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. Para Kotter (1997), parece incontestável que, apesar das diferenças, ambas são necessárias para a sobrevivência e prosperidade das organizações actuais e considera que a diferença

fundamental entre liderança e gestão, é que a primeira lida com a mudança e a segunda com a complexidade.

Bennis e Nanus (1985) referem que gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades e comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar e orientar. Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer e os líderes são as que sabem o que é necessário fazer.

A gestão e a liderança são dois processos com elevada importância nas organizações, para que estas sejam bem sucedidas devem utilizar ambos os processos, combinando-os da melhor forma. Cunha *et al.* (2005) referem que alguns indivíduos denotam maior propensão para a liderança, outros para a gestão, enquanto que outros indivíduos, conciliam as duas propensões, mas, é provável que muitos líderes possam aprender a gerir e que muitos gestores possam melhorar as suas competências de liderança. Na maioria das organizações os líderes têm papel de gestores e o contrário também se verifica.

No início do ciclo de vida das organizações é provável que seja mais utilizada a liderança e que a gestão possua um papel mais relevante em situações de estabilidade. Mas isso não invalida, segundo Cunha *et al.* (2005) que a liderança deva ser “temperada” com gestão, para conferir realismo e estabilidade, e que a gestão seja “condimentada” com liderança para evitar a estagnação a longo prazo.

### **3.4 – LIDERANÇA NO SECTOR PÚBLICO**

A liderança na administração pública é associada a liderança exercida pelos membros da organização com cargo político, sobre esta política, têm existido inúmeros estudos, (Behn, 1998; Montgomery, 2003; Faria, 2005; Rocha, 2006) mas, relativamente a liderança no seio das organizações públicas locais, não tem merecido qualquer atenção.

No entanto, existe cada vez mais no sector público uma nova consciência de que a gestão está mais inovadora, onde os líderes desempenham um papel importante. A preocupação de converter os dirigentes em líderes tem sido uma constante da OCDE (2000), em alguns países foi-se mais longe que em Portugal, no que respeita a exigência de formação e obtenção de competências no domínio da gestão pública e capacidade de

liderança. A formação exigida para integrar este corpo de funcionários superiores implica o desenvolvimento de uma visão do futuro, liderança e orientação para objectivos; capacidade de resolver problemas; capacidade de ouvir e colaborar; iniciativa, controlo e delegação; e comunicação oral, resistência ao stress, tenacidade e capacidade de aprender (Rocha, 2006).

Behn (1998) afirma que, a liderança não é um direito dos gestores públicos mas sim uma obrigação. Os líderes devem conhecer a organização, saber como se organiza e como funciona para conseguirem da melhor forma desenvolver estratégias de governação e fazer face a mudanças imprescindíveis.

De acordo com Montgomery (2003), nos últimos anos são escassos os estudos sobre a liderança na administração pública, a falta de interesse no desenvolvimento de estudos acerca da liderança no sector público, deve-se segundo o mesmo autor, a três tipos de considerações, que de forma geral, têm vindo a ser ultrapassadas. Em primeiro lugar, a liderança é encarada no sector público de forma instrumental, isto é, o papel do líder é visto mais como gestor do que como líder, existe a convicção de que a liderança não existe, nem faz sentido. Em segundo lugar, as organizações públicas, são vistas como organizações burocráticas que podem ser dirigidas por forças poderosas, que não estão ao alcance dos líderes, tornando-os incapazes, sendo a sua contribuição quase insignificante. Terceiro, a liderança executiva do sector público apresenta menor apetência do que a liderança política.

As razões apontadas, não nos podem levar a concluir, que o sector público e o sector privado são completamente diferentes e que as conclusões teóricas formuladas em estudos para o sector privado, não possam ser extrapoladas para o sector público. Podemos constatar que existem imensos estudos sobre a realidade do sector privado, o que pode constituir uma razão de que não existem diferenças significativas entre os dois sectores.

O grande desafio com que hoje em dia se deparam os líderes, tanto no sector público como no sector privado, é conseguir proceder as mudanças necessárias, que permitam encarar os novos desafios com que as sociedades se deparam.

## **4 – ABORDAGENS DE LIDERANÇA**

Este capítulo procura descrever de forma geral, três abordagens de liderança. A abordagem dos traços, as abordagens comportamentais e as abordagens contingenciais ou situacionais. As duas primeiras abordagens valorizam as características e comportamentos do líder e por último as que apresentam a liderança como um fenómeno contingente e situacional.

A liderança é um dos temas mais estudados nas últimas décadas. O grande interesse em se estudar o fenómeno da liderança deu-se devido à necessidade da identificação de formas para a avaliação da sua eficácia. Neste sentido, vários estudos procuraram levantar parâmetros, tais como, traços, habilidades, comportamentos, motivações, tipos de fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança, que fossem capazes de explicar as variáveis mais importantes para se conseguir tornar o líder mais notável nas suas actividades de influenciar os seus colaboradores (Smith e Peterson, 1994; Bergamini, 1994; Koontz *et al.*, 1986).

Por ser um tema bastante estudado, deu origem a uma literatura volumosa, imprecisa e por vezes contraditória, porque possui diferentes interpretações. No entanto, as teorias da liderança têm valores práticos porque são utilizadas para que exista um melhor entendimento e controlo da liderança.

### **4.1 – ABORDAGEM DOS TRAÇOS**

Segundo Chiavenato (2000), a teoria dos traços é a mais antiga a respeito da liderança. Os primeiros estudos sobre liderança, efectuados até a II Guerra Mundial, procuravam determinar o que tornava certas pessoas grandes líderes, vigorava a ideia dos grandes homens, que possuíam características inatas que os colocavam em posições de liderança. As pesquisas recaíam sobre a procura de traços característicos de personalidade que definiam o líder.

Os vários estudos efectuados sobre os grandes líderes, permitiam fazer uma identificação de características, que diferenciam o líder, do não líder, de forma a prever comportamentos e, para servir de apoio nos testes psicológicos destinados a seleccionar chefias. No entanto, a sua força explicativa seria enfraquecida pela análise de Stogdill

(1948, citado por Rocha, 2007b), que encontrou 120 traços característicos de liderança, e que concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes devido à posse de um determinado conjunto de traços. Também Conger e Kanungo (1998) referem que não foi possível identificar e isolar um conjunto sustentado de características comuns aos líderes.

Estas teorias subentendem que certas pessoas possuem traços de personalidade que, depois de definidos, podem ser utilizados para identificar potenciais líderes e para avaliar a eficácia da liderança. Contudo, existe uma uniformidade de características e traços de personalidade comuns aos vários autores que se dedicam ao estudo desta matéria.

No entanto, Chiavenato (2000) especifica alguns traços identificados pelos estudiosos, como características que podem definir um líder, tais como traços físicos, como energia, aparência pessoal, estatura e peso, como traços intelectuais, como a adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, traços sociais, cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa e traços relacionados com a tarefa, impulso de realização, persistência e iniciativa. De acordo com o mesmo autor para as teorias dos traços de personalidade, um líder deve ser uma pessoa que inspire confiança, que seja inteligente, deve ser compreensivo e deve ter capacidade de decisão, para poder liderar com sucesso. Contudo, o mesmo autor é de opinião de que estas teorias falham, na sua análise, em muitos aspectos.

Segundo Robbins (2002), esta teoria apresenta pelo menos quatro limitações. Em primeiro lugar, não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. Segundo, os traços prevêm melhor o comportamento em situações fracas do que em situações fortes. Terceiro, as evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito. Finalmente, os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O facto de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado líder, não significa necessariamente que ele seja um líder com êxito.

Os traços pessoais não se revelaram suficientes para discriminar líderes de não líderes, e muito menos eficácia de ineficácia em termos de liderança. E a conclusão a tirar é a de que, embora determinados traços de personalidade sejam requeridos na maior parte das situações em que acontece o exercício da liderança, não constituem, só por si, razão

suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação. Estas insuficiências constituirão, segundo Ferreira *et al.* (2001) o motivo de novas abordagens do problema.

## **4.2 – ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS**

O parcial insucesso da teoria anterior levou os investigadores, entre a Segunda Guerra Mundial e o início dos anos setenta, a estudarem comportamentos de indivíduos (Bilhim, 2006) como parte de um esforço para desenvolver líderes militares melhores (Kinicki e Kreitner, 2006).

A intenção desta abordagem era focalizar o comportamento do líder, acreditava-se que o comportamento afectava directamente a actividade do grupo de trabalho, isto levou os investigadores a identificar padrões de comportamento (os designados estilos de liderança) que permitiam aos líderes influenciar verdadeiramente os outros.

Baseados nesta teoria surgiram dois estudos que se destacam, que são o Estudo da Universidade de Ohio e o Estudo da Universidade de Michigan. Surgiram ainda duas classificações associadas a esta abordagem, a de Likert e a Grelha de Gestão de Blake e Mounton.

### **4.2.1 – ESTUDO DA UNIVERSIDADE DE OHIO**

Em 1945, um grupo de investigadores da Universidade de Ohio, nos Estados Unidos, desenvolveu uma série de estudos sobre o comportamento de líderes, com o objectivo de identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Segundo Robbins (2002), este estudo é o mais abrangente das teorias comportamentais.

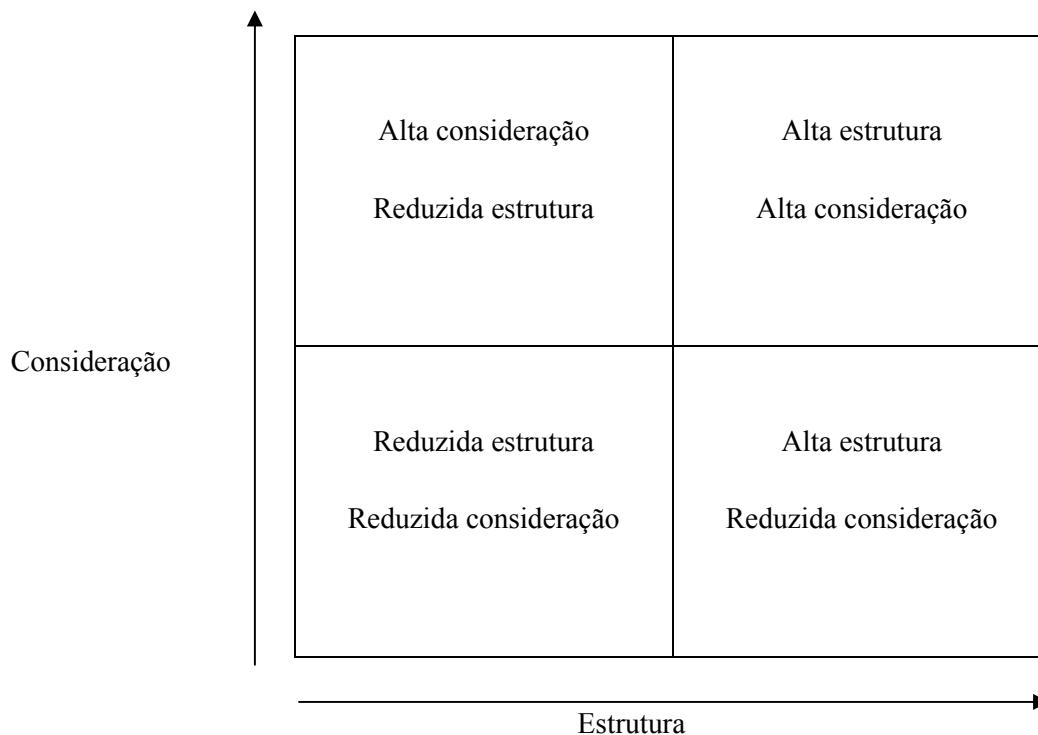
Os estudos iniciaram-se com mais de mil dimensões diferentes e foram afunilando, até chegar apenas a duas, que são consideradas fundamentais, a estrutura de iniciação e a consideração.

A estrutura de iniciação é, segundo Kinicki e Kreitner (2006), o comportamento do líder que organiza e define o que os membros do grupo deverão fazer para maximizar os resultados, ou seja, estrutura as suas tarefas e as do grupo da melhor forma, para serem

alcançados os objectivos definidos. Por seu lado a consideração é associada, segundo os mesmos autores, à criação de respeito ou confiança mútuos e, enfoca uma preocupação pelas necessidades e desejos dos membros do grupo.

Estas duas dimensões conduziram a formulação de quatro estilos comportamentais de liderança, combinando o grau de consideração e a estrutura, como demonstra a figura 4.1.

**Figura 4.1 – Modelo de Liderança da Universidade de Ohio**



Fonte: Adaptado de Jesuíno (2005:67)

O estilo de liderança “alta estrutura/reduzida consideração”, corresponde à actuação do líder que enfatiza o comportamento relacionado com a estruturação das tarefas e dá menos importância à consideração (relações pessoais).

O estilo de liderança “alta consideração/reduzida estrutura”, corresponde à actuação do líder que enfatiza as relações pessoais e dá menor importância à estrutura das tarefas.

O estilo de liderança “reduzida estrutura/reduzida consideração”, corresponde à actuação dos líderes que não dão importância à estrutura das tarefas da organização, nem às relações pessoais (consideração).

O estilo de liderança “alta estrutura/alta consideração”, diz respeito aos líderes que dão importância tanto à estrutura das tarefas da organização como se preocupa com as relações pessoais.

Estas duas grandes orientações dos estudos de Ohio acabaram por suscitar um conjunto de críticas devido à sua natureza algo simplista e reducionista. Na verdade, os resultados posteriores não foram conclusivos quanto à ideia dos líderes mais eficazes serem aqueles que apresentariam valores elevados nas dimensões de estruturação e consideração (Yukl, 1998).

Os investigadores de Ohio não concluíram qual dos quatro estilos de liderança apontados era o mais adequado, todavia sugeriram que a combinação mais aconselhável das duas dimensões depende das circunstâncias e da situação em concreto, ou seja não existe um estilo melhor que outro.

#### **4.2.2 – ESTUDO DA UNIVERSIDADE DE MICHIGAN**

Na mesma época em que foram desenvolvidos os estudos da Universidade de Ohio, também a Universidade de Michigan se debruçou sobre este tema, tendo segundo Bilhim (2006), objectivos muito semelhantes, procurando identificar características de comportamento relacionadas com a eficácia.

Foram seleccionadas duas dimensões do comportamento do líder, a orientação para o funcionário e a orientação para a produção.

Segundo Robbins (2002), os líderes orientados para os funcionários, valorizavam as relações interpessoais, demonstrando interesse pelas necessidades individuais dos funcionários. Ainda segundo o mesmo autor, os líderes orientados para a produção dão mais importância à produtividade, e encaram os empregados como meros instrumentos para atingirem os objectivos organizacionais.

As conclusões dos estudos da Universidade de Michigan favorecem bastante, os líderes que se encontram orientados para os funcionários, este tipo de liderança está associado, a grupos de trabalho mais produtivos e a trabalhadores mais satisfeitos. Pelo contrário, a orientação para a produção tende a associar-se à menor produtividade e à menor satisfação no trabalho (Bilhim, 2006).

### 4.2.3 – QUATRO ESTILOS DE LIKERT

Likert (1961) continuou a desenvolver os seus estudos sobre Liderança, aprofundando conceitos e abordagens no entendimento do comportamento dos líderes, como resultado desse trabalho propôs uma classificação composta por quatro estilos de liderança:

- Estilo *autocrático-coercitivo*: o processo de decisão está centralizado no líder, cabendo ao mesmo organizar e controlar rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, a comunicação é rara, são usadas ameaças e punições e o trabalho de grupo é inexistente.
- Estilo *autocrático-benevolente*: o processo de decisão continua centralizado no líder, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas e são atribuídas recompensas salariais com mais frequência. São toleradas relações interpessoais com alguma condescendência.
- Estilo *consultivo (laissez-faire)*: o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objectivos e tomar as decisões, permitindo-lhes assim contribuir com as suas ideias e opiniões. É depositada nas pessoas alguma confiança e são atribuídas recompensas como forma de motivação.
- Estilo *participativo*: existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objectivos e na preparação das decisões, existe confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso. As comunicações são consideradas como vitais para o sucesso da empresa e para a motivação dos empregados. A informação é totalmente partilhada. O trabalho é geralmente realizado em equipa.

O estilo participativo é o estilo recomendado por Likert (1961), no entanto ainda é pouco encontrado na prática.

Esta classificação apenas classifica os estilos de liderança que são possíveis encontrar numa organização, não explicando os processos de adopção dos estilos.

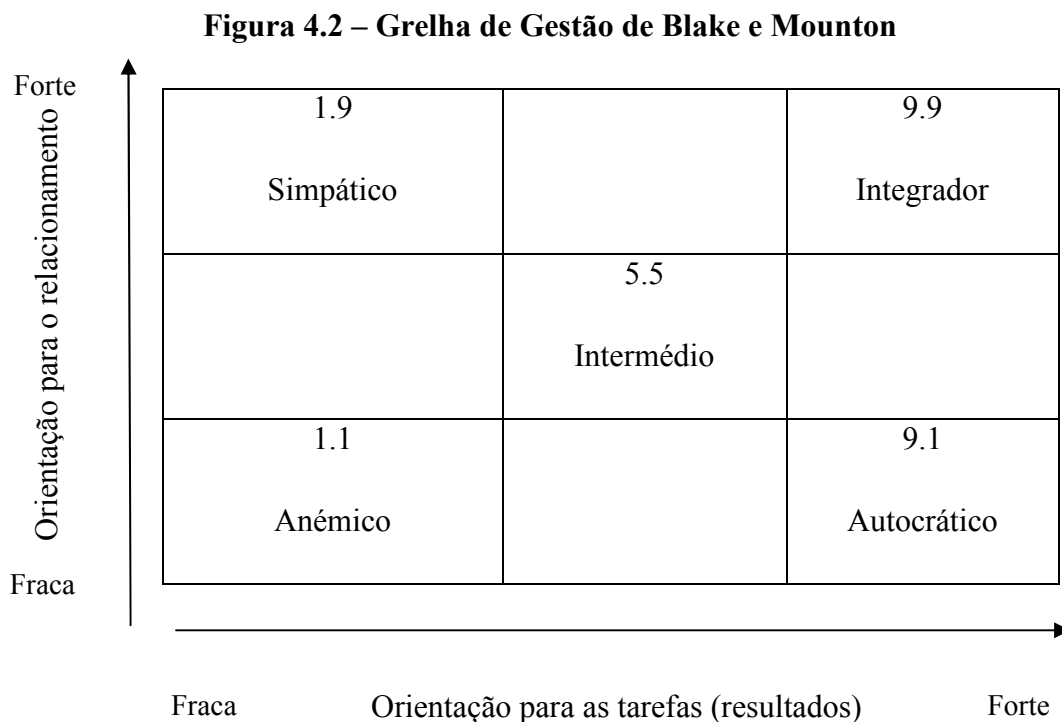
#### 4.2.4 – GRELHA DE GESTÃO DE BLAKE E MOUNTON

Uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada grelha de gestão desenvolvida nos anos 60 por Robert Blake e Jane Mouton, (Teixeira, 1998).

Baseado nos estudos de Ohio, a Grelha de Blake e Mouton consiste numa matriz bidimensional constituída pela preocupação com as pessoas e pela preocupação com a produção (tarefas). A preocupação com a tarefa refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objectivos. A preocupação com as pessoas diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com os seus subordinados.

Cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos, sendo o eixo dos xx representativo da preocupação com a produção e o eixo dos yy representativo da preocupação com as pessoas, variando de 1 a 9, e resultando em 81 posições diferentes caracterizadas por estilos de liderança diferentes.

Da análise desta matriz representada na figura 4.2, é possível identificar cinco estilos de liderança diferentes com diversos impactos nos subordinados.



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2005:285)

(1,1) – O gestor anémico é caracterizado pela preocupação mínima com a tarefa e com as pessoas, desempenha uma gestão empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir a sua permanência na organização;

(1,9) – O gestor simpático é caracterizado pela preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção, que faz do ambiente de trabalho um “Country Club”. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado;

(5,5) – O gestor intermédio é caracterizado pela preocupação equilibrada entre a produção e as pessoas. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho;

(9,1) – O gestor autocrático é caracterizado pela preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas, utiliza a autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora;

(9,9) – O gestor integrador é caracterizado pela máxima preocupação com a tarefa e com as pessoas que vê no trabalho em equipa a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objectivos comuns.

Blake e Mouton (1964) segundo Teixeira (1998), afirmam que de acordo com os seus trabalhos, os gestores com melhor índice de desempenho eram os que adoptavam um estilo de liderança (9,9), eram os que obtinham melhores resultados, menor rotação de pessoal, redução do absentismo e maior satisfação dos empregados.

Por seu lado Rollinson *et al.* (1998), referem que esta teoria pode ser criticada pela forma como assume que o supervisor ou o gestor é um líder de alguma espécie e que os subordinados são seguidores, subestimando a complexidade da liderança.

Segundo Robbins (2002), as teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, ficando a faltar os factores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso das organizações.

### **4.3 – ABORDAGENS CONTINGENCIAIS OU SITUACIONAIS**

Após a comprovação de que o sucesso das organizações não dependia somente de líderes, com características e comportamentos identificados como eficazes, mas também dependia de influências situacionais, surgiram as chamadas teorias situacionais, que são as teorias que têm em conta a importância dos factores situacionais. Estas abordagens são conhecidas como contingências porque a actuação do líder depende das características situacionais. As teorias situacionais partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado de um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra (Teixeira, 1998).

Ao longo dos tempos foram realizadas várias abordagens para tentar identificar os factores situacionais que afectam a liderança, donde resultaram vários modelos contingenciais, tais como o modelo contingencial de Fiedler, o modelo situacional de Hersey e Blanchard e a Teoria do caminho-objectivo de Robert House, desenvolvidos a seguir.

Kinicki e Kreitner (2006) referem que as teorias situacionais propõem que a efectividade de um determinado estilo de comportamento do líder depende da situação, à medida que as situações mudam, estilos diferentes são adaptados.

#### **4.3.1 – MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER**

O primeiro modelo contingencial abrangente foi segundo Bass (1990), desenvolvido por Fiedler (1967), este defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser eficaz em todas as situações.

De acordo com Robbins (2002), o modelo contingencial de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo de liderança e o grau de controlo e influência do líder. O factor essencial para o sucesso é o estilo de liderança da pessoa que possui este papel.

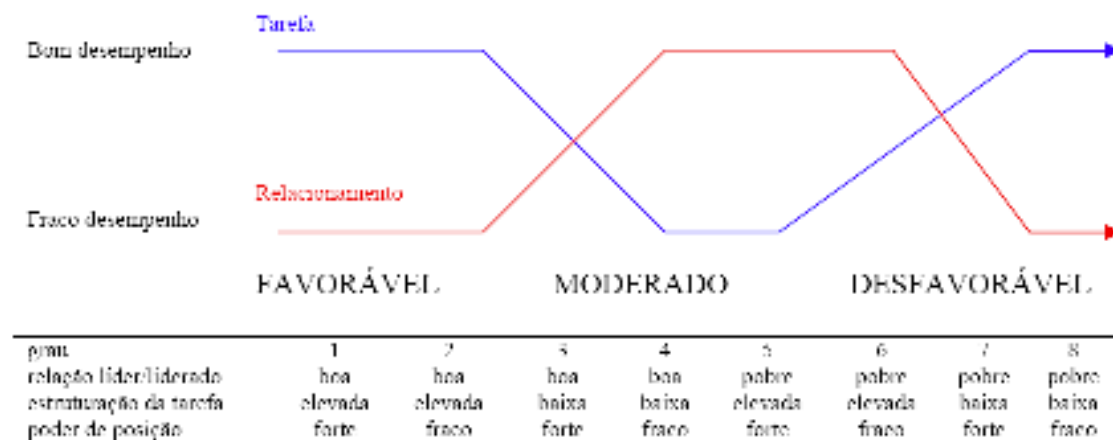
Em 1967 Fiedler desenvolveu um instrumento chamado, questionário LPC (Least Preferred Coworker – colega de trabalho com que se gosta menos de trabalhar), o propósito deste questionário é verificar se uma pessoa está orientada para as relações

interpessoais ou para as tarefas, de forma a conseguir definir o estilo de liderança de cada indivíduo.

O desempenho do grupo ou também considerado eficácia do líder está relacionado com o estilo de liderança, segundo Fiedler (1967), citado por Bilhim (2006), é necessário ter em conta três dimensões situacionais que determinam a eficácia da liderança: em primeiro lugar a relação do líder com os liderados, que demonstra o grau de confiança e respeito que o grupo tem no seu líder; em segundo a estrutura da tarefa, que indica o grau de estruturação das tarefas; por último, o poder de posição do líder, que indica o grau de influência do líder sobre as variáveis de poder, tais como a contratação, as recompensas e as punições.

Fiedler, elaborou um modelo composto por combinações dos três factores referidos, que resultou em oito situações possíveis, como se pode ver na figura 4.3.

**Figura 4.3 – As oito situações de Fiedler**



Fonte: Adaptado de Robbins (2002:311)

O líder tem influência máxima na situação 1 (boa relação líder/liderado, elevada estruturação da tarefa e forte poder de posição) e influência mínima na situação 8 (a relação entre o líder/liderado é pobre, a estruturação da tarefa é baixa e o poder de posição é fraco).

Segundo Teixeira (1998), os trabalhos de Fiedler conduziram a duas conclusões:

- Em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para tarefas seria o mais eficaz;

- Em situações intermédias, isto é, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

De entre as críticas apontadas ao modelo por Yukl (1998), destacamos o facto de o modelo não valorizar os líderes com resultados moderados e também o facto de o modelo não procurar compreender as razões pelas quais os estilos de liderança afectam a eficácia. Estas limitações foram alvo de novos estudos e desenvolvimento pelo próprio Fiedler e seus colaboradores (Fiedler, 1986; Fiedler e Garcia, 1987), de que resultou a teoria dos recursos cognitivos, estes debruçaram-se sobre o papel do stress como forma de desvantagem situacional e de que forma a inteligência e a experiência de um líder influenciam a sua reacção ao stress.

Segundo esta teoria o stress é inimigo da racionalidade, é difícil para um líder pensar lógica e analiticamente quando está sob forte tensão. A inteligência e a experiência do líder são factores importantes que diferem em situações de alta e baixa tensão. Robbins (2002) refere que existe uma interferência entre a inteligência e a experiência do líder.

De acordo com Fiedler (1996), a eficácia da liderança está associada ao facto de se recrutarem líderes com base nas suas capacidades intelectuais, experiência e conhecimentos relevantes e na possibilidade de estes terem oportunidade de trabalhar em condições que lhe permitam fazer uso dessas características.

#### **4.3.2 – MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD**

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986) é, sem dúvida, uma das teorias situacionais com mais aceitação e aplicabilidade. A eficácia deste modelo depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos liderados em função das características da situação.

Este modelo baseia-se na interacção de duas variáveis: comportamento do líder (orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento) e comportamento da relação com os subordinados (Teixeira, 1998).

De acordo com os autores do modelo um líder eficaz é, aquele que consegue avaliar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança mais apropriado. A maturidade é entendida como a capacidade e a vontade das pessoas assumirem responsabilidades de dirigir o seu próprio comportamento e divide-se em duas componentes, a maturidade no trabalho (capacidade em termos de conhecimento e formação para o desempenho das funções) e a maturidade psicológica (disposição, vontade, que pressupõe autoconfiança e dedicação), (Ferreira *et al.*, 2001).

As figuras seguintes mostram que, o estilo de liderança mais apropriado varia com o grau de maturidade dos subordinados.

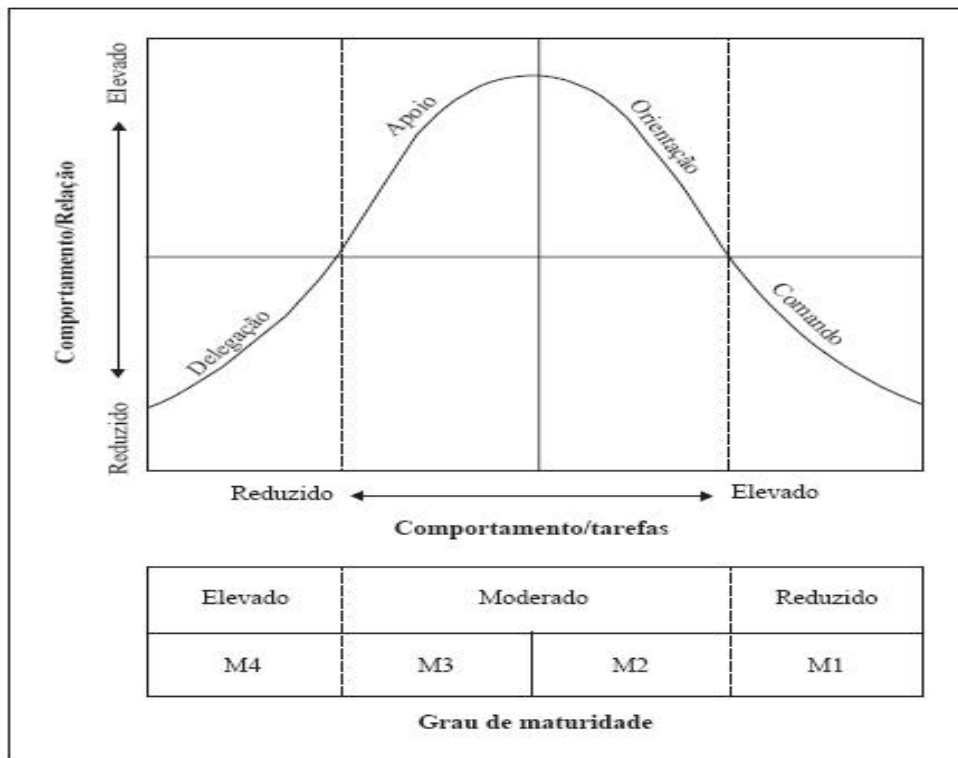
**Figura 4.4 – Estilos de liderança/maturidade dos subordinados**

<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Fases de Maturidade</b>
<i>Comando</i> : Elevada orientação para a tarefa e reduzida orientação para as pessoas; diz o que fazer, quando e como;	<i>M1</i> – Nível de maturidade baixo, os subordinados são incapazes e não têm vontade de assumir responsabilidades;
<i>Orientação</i> : Elevada orientação para tarefas e para as pessoas; dialoga, explica o “porquê”;	<i>M2</i> – Os subordinados mostram alguma vontade mas não se sentem preparados para assumir responsabilidades;
<i>Apoio</i> : Reduzida orientação para as tarefas e elevada orientação para as pessoas; leva à participação na tomada de decisões;	<i>M3</i> – Os subordinados são capazes, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades;
<i>Delegação</i> : Reduzida orientação quer para as tarefas, quer para as pessoas; “dá a bola e deixa jogar”.	<i>M4</i> – Os subordinados são capazes e querem assumir responsabilidades.

**Fonte:** Elaborado a partir de Teixeira (1998), Ferreira *et al.* (2001) e Cunha *et al.*(2005).

São indicados quatro estilos de liderança que correspondem a quatro fases distintas de maturidade dos liderados.

**Figura 4.5 – Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard**



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998:149)

Através da análise da figura 4.5, podemos concluir que à medida que os membros da equipa vão atingindo níveis de maturidade mais elevados, o líder reduz o controlo sobre as tarefas desenvolvidas e sobre o relacionamento pessoal, delegando responsabilidades nas tomadas de decisão.

### 4.3.3 – TEORIA DO CAMINHO-OBJECTIVO (ROBERT HOUSE)

A teoria caminho-objectivo, desenvolvida por Robert House em 1971, é segundo Cunha *et al.* (2005), a teoria mais sofisticada e abrangente das teorias contingenciais.

O termo caminho-objectivo, provém da convicção de que os líderes eficazes definem o percurso dos colaboradores para percorrerem o caminho até à realização dos seus objectivos laborais, seguindo o caminho mais acessível, reduzindo barreiras e armadilhas.

Esta teoria afirma que, a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objectivos individuais e organizacionais (Chiavenato, 1999).

De acordo com esta teoria, o desempenho dos subordinados é mais eficaz se o líder definir claramente a tarefa, proporcionar formação aos trabalhadores, ajudando-os a trabalhar com eficácia e estabelecer recompensas adequadas directamente relacionadas com o seu desempenho, o líder necessita ajustar os seus comportamentos às características dos subordinados, das tarefas e do ambiente (Cunha *et al.*, 2005).

Para testar esta teoria, House (1971) identificou quatro comportamentos de liderança:

1. Liderança directiva – o líder comunica o que espera dos seus colaboradores, calendariza o trabalho, e fornece orientação quanto à forma de o executar;
2. Liderança apoiante – o líder é amigável e mostra preocupação com as necessidades dos subordinados;
3. Liderança participativa – o líder consulta os subordinados e usa as sugestões destes na decisão;
4. Liderança orientada para os resultados – o líder fixa metas desafiantes, e espera que os subordinados as realizem no seu nível mais elevado.

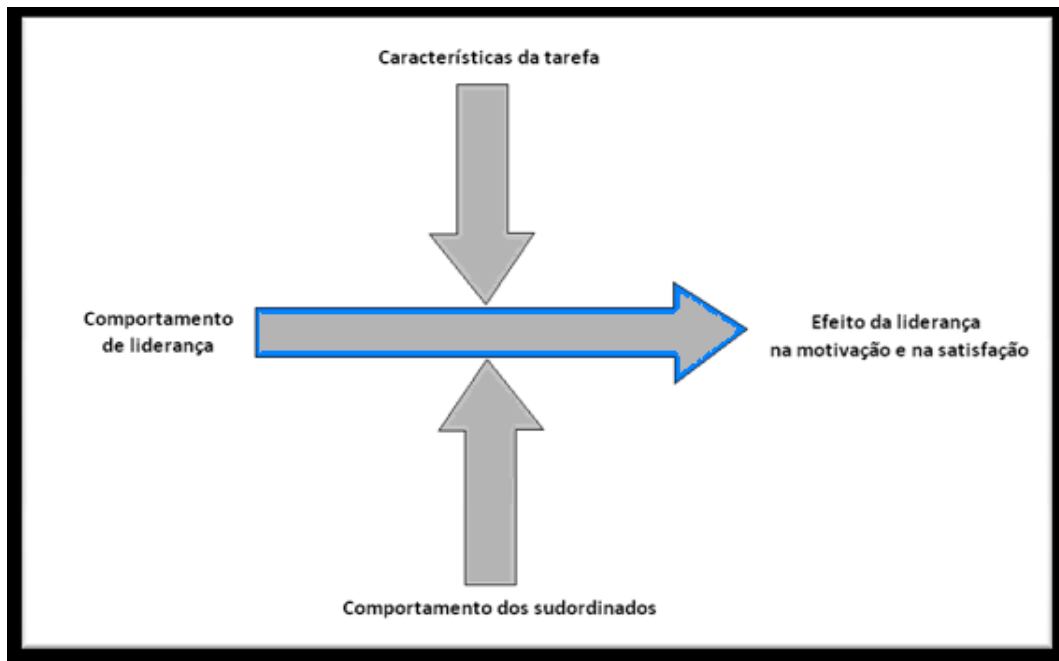
Sugere ainda que o líder, para ter sucesso, deve ser capaz de adoptar cada um dos comportamentos de acordo com a situação que enfrenta. A situação que o líder enfrenta depende de dois factores ou contingências: contingências ambientais e as contingências dos subordinados.

As contingências ambientais englobam a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo, influenciando o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação.

Por outro lado as contingências dos subordinados abrangem o grau de controlo, a experiência e a capacidade percebida, afectando a sua satisfação na tarefa e aceitação do líder (Teixeira, 1998).

O estilo de liderança adoptado deve ser o mais apropriado de acordo com a interpretação dos dois factores contingenciais, o líder pode aumentar a motivação e a satisfação no trabalho, clarificando os objectivos e o caminho para os atingir, como se pode ver na figura 4.6.

**Figura 4.6 – Teoria do “caminho – objectivo”**



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998:146)

Devido à complexidade do modelo, os testes ao mesmo, não apresentam resultados convincentes, apresentando algumas deficiências conceptuais e metodológicas, e merece alguns aprimoramentos. De qualquer forma a teoria trouxe contributos essenciais ao estudo da liderança, constituindo segundo Cunha *et al.* (2005), um caminho de compreensão adicional das variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados lhe reagem.

#### **4.3.4 – TEORIA DOS SUBSTITUTOS DA LIDERANÇA**

Kerr e Jermier (1978) identificaram como traço mais proeminente da teoria dos substitutos, o alerta para os factores alheios ao líder que podem evocar nos subordinados precisamente as mesmas respostas que são induzidas pela liderança interpessoal. Esta teoria baseia-se em dois factores alheios ao líder, os substitutos e os neutralizadores.

Os substitutos tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, asseguram a motivação e satisfação dos subordinados, tal como a compreensão clara do que deve ser feito (ex. experiência e conhecimento dos colaboradores) (Cunha *et al.*, 2005).

Segundo os mesmos autores, os neutralizadores impedem o líder de agir de determinada forma ou anulam os efeitos das suas acções (ex. falta de autoridade do líder).

A figura 4.7, procura mostrar como as características dos subordinados, da tarefa e da organização, substituem ou neutralizam os dois comportamentos de liderança.

**Figura 4.7 – Substitutos e neutralizadores específicos para as lideranças instrumental e de relacionamento**

<i>Substitutos ou Neutralizadores</i>	<i>Liderança de relacionamento (pessoas)</i>	<i>Liderança instrumental (tarefas)</i>
<b><i>Características dos subordinados</i></b>		
Capacidade, experiência, formação		Substituto
Orientação profissional	Substituto	Substituto
Indiferença face às recompensas organizacionais	Neutralizador	Neutralizador
<b><i>Características das tarefas</i></b>		
Tarefa rotineira e estruturada		Substituto
Tarefa fornece feedback		Substituto
Tarefa é intrinsecamente satisfatória	Substituto	
<b><i>Características organizacionais</i></b>		
Formalização elevada		Substituto
Inflexibilidade, regras e procedimentos rígidos		Neutralizador
Grupo de trabalho coeso	Substituto	Substituto
Falta de controlo do poder	Neutralizador	Neutralizador
Dispersão dos locais de trabalho, comunicação limitada	Neutralizador	Neutralizador

**Fonte:** Construído a partir de Yukl (1998) e de Kerr e Jermier (1978)

Após alguns testes à teoria, algumas críticas foram apontadas e apresentadas algumas melhorias. A teoria apresenta segundo Cunha *et al.* (2005) algumas deficiências, tais como:

Para a teoria seria mais útil se as duas categorias de comportamentos fossem substituídas por comportamentos mais específicos; devia ser elaborada com mais

precisão a natureza dos efeitos moderadores dos substitutos sobre a relação líder-eficácia, os efeitos dos substitutos variam de organização para organização ou consoante o nível organizacional e justifica-se a inserção de novos substitutos.

O contributo 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).

## **5 – PENSAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

Neste capítulo, procuramos precisar e compreender as definições pensamento estratégico e planeamento estratégico, bem como a sua distinção.

Apresentamos igualmente a definição de estratégia e liderança estratégica, bem como a importância que assume para qualquer organização.

A estratégia antes de ser um plano é um pensamento complexo, um conjunto de visões integradas da actividade da organização, resultante do pensamento estratégico dos seus membros (Freire, 2004).

### **5.1 – EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Nos últimos 50 anos, o pensamento estratégico, sofreu uma forte evolução tendo-se passado de uma perspectiva de negócios, no plano nacional, para a globalização e diversificação com sinergias tecnológicas e comerciais (Firmino, 2009).

O pensamento estratégico tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações, como se pode verificar através da análise da figura 5.1. Esse acompanhamento das tendências do meio envolvente deu origem a novos negócios, novas oportunidades comerciais e novas formas de competição.

A evolução do pensamento estratégico tem sido particularmente rápida nas últimas duas décadas, nos anos 50 e 60 a ênfase colocada no planeamento a longo prazo traduziu-se numa integração da gestão estratégica com a gestão financeira, a partir do final dos anos 70, o aumento da volatilidade dos mercados e da intensidade competitiva induziu a autonomização do pensamento estratégico. Os gestores promoveram a reflexão qualitativa em torno da vocação estratégica da organização e começaram a dar atenção a conceitos como atractividade do mercado, competências centrais ou vantagem competitiva, não dando só ênfase a instrumentos financeiros. Desta forma, o pensamento estratégico passou a enfatizar a criação de valor para os clientes – alvo, na convicção de que esta orientação proporcionaria melhores desempenhos económico-financeiros.

**Figura 5.1 – Evolução do Pensamento Estratégico**

<b>Anos</b>	<b>Tema Dominante</b>	<b>Principal Enfoque</b>
50	Orçamentação	Controlo contabilístico e financeiro
60	Planeamento empresarial	Planeamento do crescimento
70	Estratégia corporativa	Planeamento de portfólio de negócios
Final 70 a meados de 80	Análise da indústria e competição	Escolha de sectores, mercados e segmentos mais atractivos
Final 80 a início de 90	Vantagem competitiva	Fontes da vantagem competitiva
90	Valor da empresa	Renovação dinâmica da empresa
Actualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renovação dinâmica da Empresa</li><li>• Inovação</li><li>• Alianças estrangeiras</li><li>• Criação de redes empresariais</li></ul>	

**Fonte:** Adaptado de Grant (1995:17)

Finalmente, desde o início dos anos 90 tem-se vindo a assistir a um retorno da integração das finanças com a estratégia, no contexto da maximização do valor total da empresa (Freire, 2004; Grant, 1995).

## **5.2 – DEFINIÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

O pensamento estratégico procede à concepção dos factores que, em princípio, permitirão que a empresa alcance o sucesso, antecedendo e contribuindo para a formulação estratégica (Reis, 2000). Constitui um conjunto de ideias pouco claras e imprecisas do que deverá ser a actuação da organização.

Segundo Belmiro (2003), o pensamento estratégico tenta compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenómenos. Ele cria a oportunidade de respostas para circunstâncias actuais e acções, nas quais o caminho criado para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projecção do que possa ter existido no passado.

O pensamento estratégico da organização é um factor fundamental para o estabelecimento de directrizes organizacionais orientadoras dos processos, que originam a criação de uma competência organizacional voltada para a sua capacidade intelectual. Costa e Almeida (2002), enfatizam a ideia, de que a nossa capacidade de lidar com o pensamento estratégico está de alguma forma associada com a nossa habilidade de utilizar a mente, desenvolver a capacidade do cérebro, realizar interconexões complexas e de estarmos conscientes desse processo e das consequências do que pensamos e de como agimos.

Podemos dizer que o pensamento estratégico, é uma ferramenta de apoio, pois trata-se de uma sequência de reflexões que pode conectar a organização com o seu ambiente interno e externo, permitindo o estabelecimento de estratégias que a coloquem em posição de competitividade.

### **5.3 – PENSAMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

O planeamento estratégico difere do pensamento estratégico. Muitas vezes confundem-se estes dois termos porque o primeiro está relacionado com o plano propriamente dito e o segundo com as visões que os próprios estrategas esperam da organização.

O planeamento estratégico é um processo dinâmico, sistémico, participativo e contínuo para a determinação dos objectivos, estratégias e acções da organização (Rezende, 2008).

Segundo Armstrong (2005), o planeamento estratégico é uma abordagem sistemática e analítica que estuda o negócio como um todo, em relação à sua envolvente e visando por um lado desenvolver uma visão integrada, coordenada e consistente do caminho que a organização pretende seguir e por outro facilitar a adaptação da organização a mudanças de contexto. O mesmo autor refere que o objectivo do planeamento estratégico, é criar uma ligação viável entre os objectivos e os recursos da organização e as oportunidades existentes.

A existência de um plano estratégico, aumenta a possibilidade de uma organização aproveitar potencialidades e oportunidades, ao mesmo tempo que possibilita reduzir a probabilidade de restrições e ameaças, podendo, a partir delas, prever boa parte dos riscos e situações operacionais adversas. Se um plano estratégico não for flexível para

se ajustar à evolução do meio envolvente e não puder ser implementado pelos próprios executantes, torna-se pouco útil para a instituição (Freire, 2004; Reis, 2000).

Sendo assim, o pensamento estratégico deve sempre preceder ao planeamento estratégico. Na realidade, a estratégia antes de ser um plano, é apenas um conjunto de visões integradas na estrutura de actuação da empresa, não necessariamente claras ou completas, e podem surgir da autoria de qualquer membro da organização (Freire, 2004). Através da análise da figura 5.2, podemos verificar essas características que distinguem o pensamento do planeamento estratégico.

**Figura 5.2 – Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico**

	<b>Pensamento estratégico</b>	<b>Planeamento estratégico</b>
<b>Essência</b>	Síntese	Análise
<b>Fonte</b>	Criatividade	Método
<b>Autoria</b>	Qualquer membro	Gestão de topo
<b>Timing</b>	Qualquer altura	Reuniões de planeamento
<b>Resultado</b>	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Fonte: Adaptado de Freire (1996:4)

O relacionamento entre o pensamento e o planeamento estratégico é íntimo, já que pensamento estratégico sem planeamento estratégico origina gestão por intuição, falta de coerência na execução e desperdício de recursos. Por sua vez, planeamento estratégico sem pensamento estratégico pode conduzir à incapacidade de análise, à rigidez do processo de planeamento, à falta de visão e criatividade e à restrição de empenhamento (Reis, 2000).

Em suma, podemos dizer então que o planeamento estratégico pode e deve contribuir para a formulação da estratégia, porém, é importante ter sempre presente que a origem estratégica reside no pensamento estratégico.

## 5.4 – LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A palavra estratégia tem origem segundo, Quinn (1980), na disciplina militar, no termo grego *strategos* que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e pode ser definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo (Freire, 2004). O estudo da estratégia remonta ao ano 500 antes de Cristo, com a obra de Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, tendo este filósofo influenciado no século XX, Mao Tse Tung e ainda boa parte do pensamento dos políticos e também dos gestores do mundo ocidental.

Hambrick (1980), afirma que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional isso dificulta uma definição de consenso, existem diversas definições de estratégia, no entanto vamos referenciar algumas que foram surgindo ao longo dos anos:

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação de metas básicas de longo prazo e de objectivos, adopção de cursos de acção e afectação de recursos necessários à consecução dessas metas e objectivos.

Ansoff (1977) define estratégia como, os princípios e linhas directivas que orientam o desenvolvimento de uma organização.

Quinn (1980) refere que a estratégia é um plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente.

Para Porter (1985) a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa procura e dos meios (políticas) utilizados.

Hitt *et al.* (2001) definem estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e acções, cujo objectivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Todas as estratégias possuem um objectivo, e antecedem a adopção de medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas.

Baseado nas definições anteriores, podemos concluir que a estratégia consiste no conjunto de decisões que visam orientar a organização para alcançar os seus objectivos. O sucesso de qualquer organização é função da sua orientação estratégica.

Num mundo cada vez mais complexo, as organizações têm de basear-se em sistemas de liderança que atraiam, desenvolvam e retenham talentos que actuem como líderes em cascata e com autonomia de decisão.

É neste contexto que o conceito de Liderança Estratégica, devido à sua elevada eficácia, se torna bastante importante para as empresas e as entidades públicas. Para Chiavenato e Neto (2003), a estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização e o seu negócio de forma competitiva e garantir continuidade no longo prazo. Anteriormente, os líderes pensavam na sobrevivência do negócio, hoje pensam na perpetuação da organização e dos seus negócios.

A liderança estratégica oferece propósito e significado à organização. A liderança estratégica envolve antecipar e vislumbrar um futuro viável para a organização, e o trabalho com as demais pessoas para iniciar mudanças que criem tal futuro. Liderança estratégica é, segundo Rowe (2002), a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade da organização a longo prazo, ao mesmo tempo que mantêm a estabilidade financeira no curto prazo. Segundo Mintzberg (1987a, 1987b), o líder deve entender este processo da estratégia e considera-o mais importante do que o processo de planeamento estratégico.

Hitt e Ireland (2000) definem liderança estratégica como a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a organização.

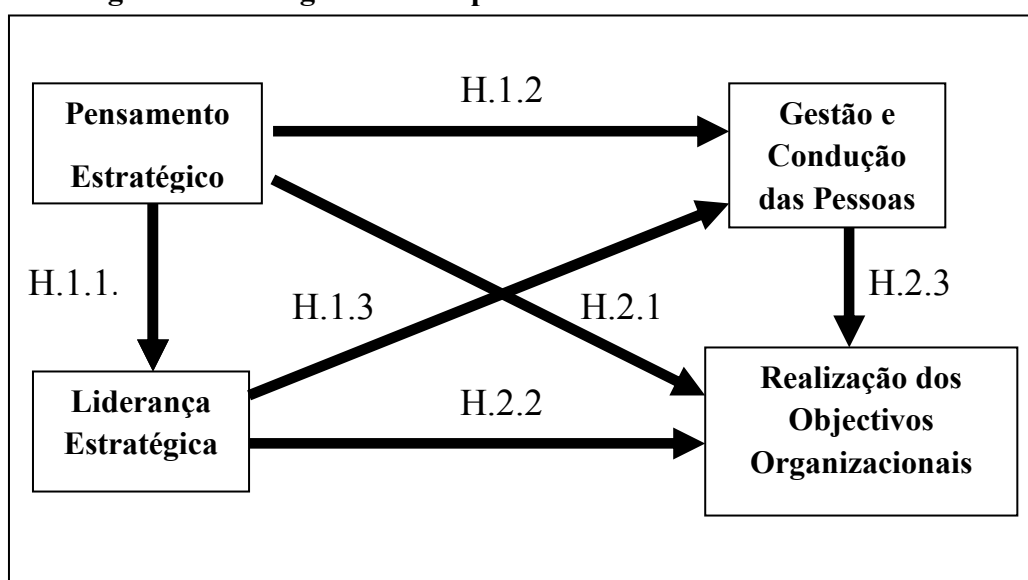
Hoje, cada vez mais, o sucesso das empresas e das organizações depende de líderes que atraem, desenvolvem e retêm talento, isto é, de sistemas de desenvolvimento de liderança que suportem a estratégia diferenciadora das organizações e que desenvolvam as competências que os seus clientes mais valorizam.

## **6 – MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo é feita a descrição do modelo de investigação usado no estudo e das variáveis que o compõem.

Com a revisão da literatura que se efectuou nos capítulos anteriores e face aos propósitos da presente investigação, é possível agora adoptar um modelo de investigação. O modelo da figura 6.1, foi elaborado com base no questionário para dar resposta ao objectivo da investigação.

**Figura 6.1 – Diagrama de Hipóteses**



As variáveis do modelo surgiram através da conjugação de factores, essa ligação vai ser explicada seguidamente.

As características e aptidões da Secção C do questionário estão associadas a três domínios:

Domínio contextual – conhecimento dos dirigentes sobre o contexto em que trabalham e que tem impacto sobre a sua actividade em particular e a organização do país em geral, desenvolvimento de sensibilidade à evolução das alterações que se verifiquem nesse contexto.

Domínio organizacional – conhecimento organizacional interno e compreensão e percepção da dinâmica organizacional.

Domínio interpessoal – a função de dirigir assenta numa variedade de relações com as mais variadas pessoas, que é alvo de variados julgamentos, os dirigentes devem desenvolver habilidades interpessoais.

Por sua vez, os três domínios considerados representam duas variáveis do modelo em estudo: (1) Pensamento Estratégico; (2) Gerir e Conduzir Pessoas.

### 1 – Pensamento estratégico

Respeita a capacidade de pensar no futuro, procurando e aceitando desafios e oportunidades, desenvolver e comunicar uma direcção clara, inspiradora e relevante.

Critérios:

1. Capacidade para 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)
4. Capacidade para dirigirem e implementar a mudança e, negociar com a incerteza (C.I.4)
5. São sensíveis às políticas e prioridades organizacionais (C.II.1)
6. São empreendedores, encontram modos novos de olhar os assuntos (C.II.2)
7. Consideram o potencial e o impacto da tecnologia (C.II.3)
8. Estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais (C.II.6)
9. Desenvolvem e influenciam o poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público (C. II.7)

### 2 – Gerir e conduzir pessoas

Respeita a 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.4)
2. Procuram desenvolver, nos seus colaboradores, capacidades de adaptação e flexibilidade (C.II.5)

3. Realizam projectos em equipa (C.II.8)
4. Adaptam o estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações (C.III.1)
5. Identificam e evidenciam talentos, especialmente entre grupos sub representados (C.III.2)
6. Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas (C.III.3)
7. Dão e esperam frequentes realimentações construtivas (C.III.4)
8. Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão (C.III.5)
9. Preocupam-se com a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização (C.III.6)

Através da Secção D do questionário foi criada a variável realização dos objectivos organizacionais. Esta variável mede o grau de cumprimento dos objectivos globais.

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)
4. Como avalia a eficácia da sua organização (atingir os objectivos com uso eficiente de 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)

A Secção E do inquérito, deu origem à variável do modelo liderança estratégica. Esta variável verifica de que forma a liderança estratégica é valorizada.

Critérios:

1. A estratégia existente na sua organização é clara. (E.I.1)
2. Há um plano, conhecido, de desenvolvimento da liderança, para a sua organização? (E.I.2)

3. O plano de desenvolvimento da liderança está ligado especificamente à estratégia da organização. (E.I.3)
4. Os modelos para um desempenho superior dos dirigentes, são baseados nas necessidades estratégicas da organização. (E.I.4)
5. As oportunidades para facilitar o crescimento e o desenvolvimento de indivíduos e grupos, estão directamente alinhadas com a realização das metas da organização. (E.I.5)
6. As actividades de desenvolvimento, estão ligadas a diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais. (E.I.6)
7. O desenvolvimento da liderança é valorizado e apoiado dentro da organização. (E.I.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). (E.I.8)
9. São claras as medidas que avaliam as mudanças de comportamento. (E.II.1)
10. A avaliação é realizada após a actividade formal de desenvolvimento. (E.II.2)
11. A avaliação é realizada depois de ser evidenciada experiência. (E.II.3)
12. A mudança de comportamento é testada com o passar do tempo (a mudança sustentada de comportamentos é avaliada). (E.II.4)
13. O sistema de avaliação identifica a contribuição individual para a eficácia da organização. (E.II.5)
14. O sistema de avaliação identifica a contribuição da equipa para a eficácia da organização. (E.II.6)
15. Os resultados obtidos são reconvertidos em valor monetário. (E.II.7)
16. Os resultados de avaliação, são nesta fase, partilhados com os participantes. (E.II.8)

## PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

## **7 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo descreve o objecto de estudo, o desenho da investigação, os objectivos e as hipóteses. Descreve igualmente o método de obtenção de dados e a definição da amostra.

### **7.1 – CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO**

As atribuições e competências das autarquias locais, bem como os modelos organizacionais dos serviços, estão definidas pela normativa legal actualmente em vigor, que permite configurar a estrutura hierárquica e funcional dos recursos organizacionais, que podem ser adaptáveis às características do município e dimensionáveis de acordo com as necessidades.

A Câmara Municipal do Fundão é o objecto de estudo da presente investigação, à semelhança das demais autarquias possui um Quadro de Atribuições segundo a Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro que engloba os seguintes domínios:

- Equipamento rural e urbano;
- Energia;
- Transportes e comunicações;
- Educação;
- Património, cultura e ciência;
- Tempos livres e desporto;
- Saúde;
- Acção social;
- Habitação;
- Protecção civil;
- Ambiente e saneamento básico;
- Defesa do consumidor;
- Promoção do desenvolvimento;
- Ordenamento do território e urbanismo;
- Cooperação externa.

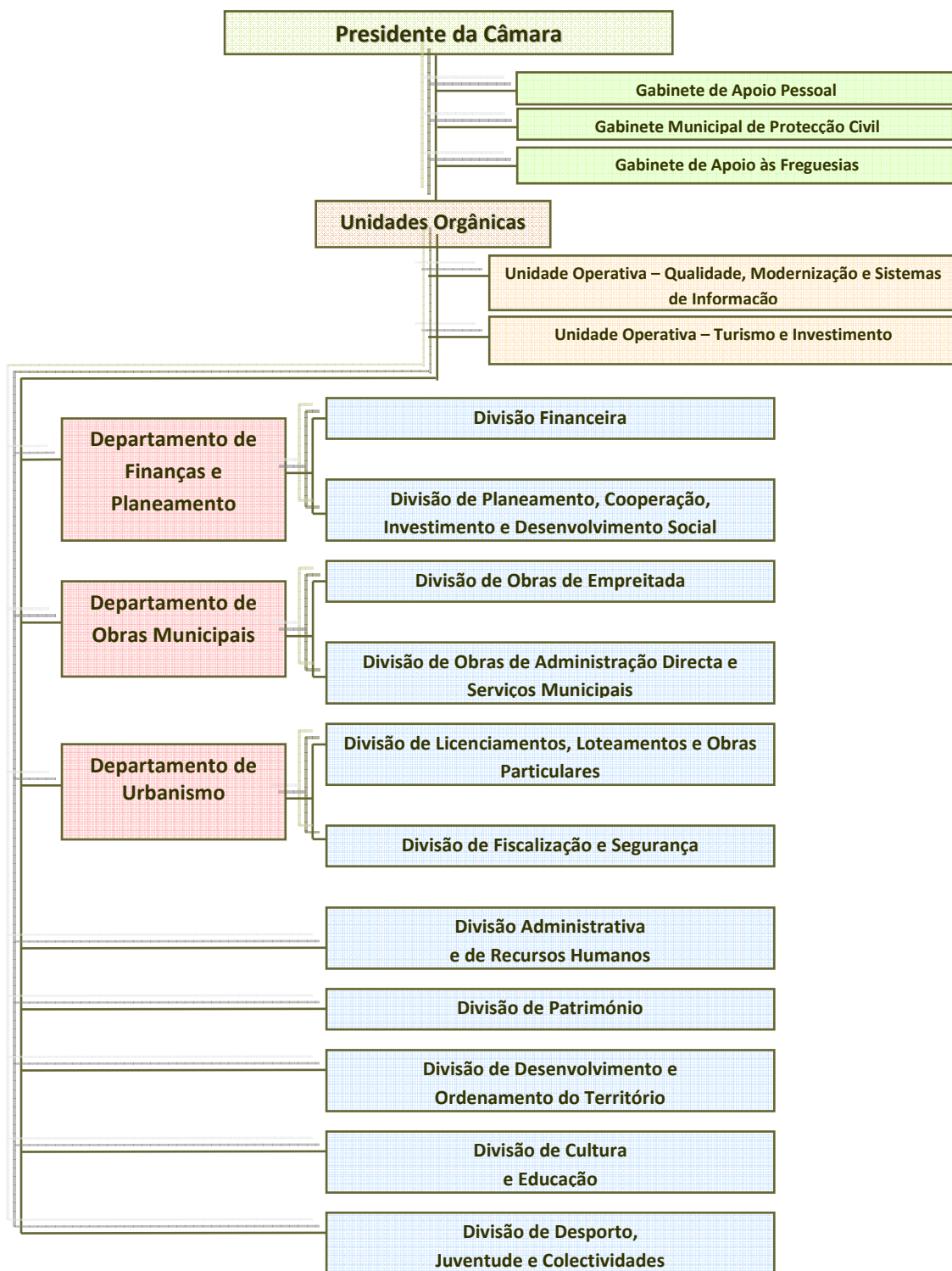
O principal objectivo no desenvolvimento destas áreas é o progresso do município e o contributo para o bem-estar dos cidadãos, a autarquia deve direccionar a sua actividade tendo como horizonte o munícipe, procurando aproximar os serviços das populações, desburocratizando-os, tornando-os mais rápidos e económicos.

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do Município, eleito pelos cidadãos maiores de 18 anos, recenseados na área do Município, tendo por Presidente o primeiro candidato da lista mais votada. A Câmara Municipal do Fundão é constituída por um presidente e seis vereadores, um dos quais designado vice-presidente. Em termos orgânicos, as Câmaras Municipais têm vindo a alargar a sua estrutura organizacional, em virtude do número de competências transferidas pela Administração Central. Organizacionalmente, as autarquias estão estruturadas mediante hierarquias verticais sendo a cúpula composta pelo Presidente e pelos Vereadores (Tenedório, 2003).

Em regra, as autarquias têm os seus serviços distribuídos por departamentos, divisões, secções e gabinetes. A Câmara Municipal do Fundão é composta em termos orgânicos por três departamentos, cinco divisões, três gabinetes e duas unidades operativas directamente dependentes do Presidente da Câmara, como se constata pela análise da Figura 7.1.

A Câmara Municipal do Fundão contava em 31 de Dezembro de 2008 com 338 trabalhadores, cujas relações jurídicas de trabalho assentavam em nomeação, contrato administrativo de provimento, contrato de trabalho a termo resolutivo certo, requisição, destacamento e nomeação política.

**Figura 7.1 – Organograma da Câmara Municipal do Fundão**



Fonte: Edital n.º 21/2006 (Diário da Republica 2.ª série de 24 de Janeiro)

## 7.2 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

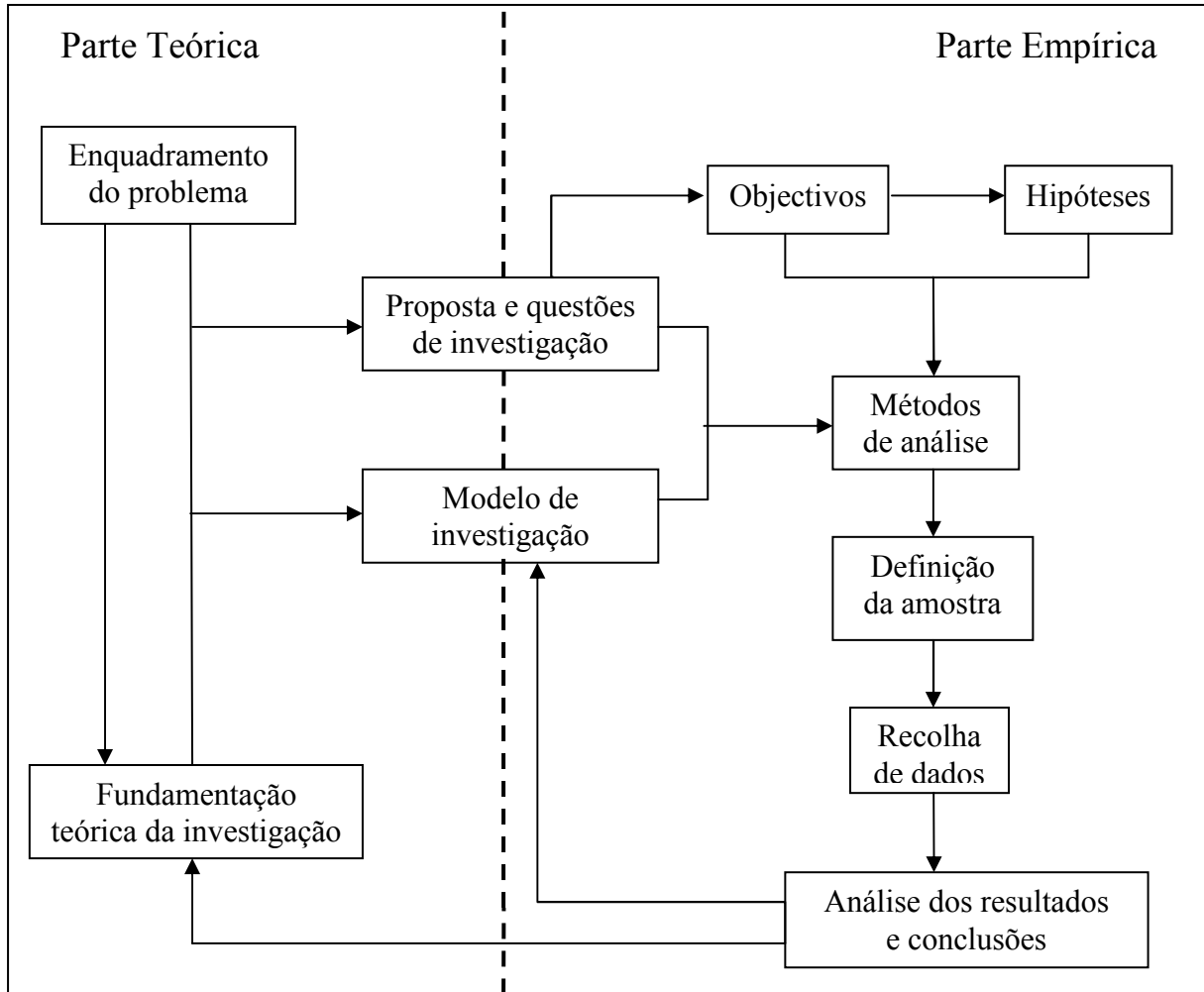
No desenvolvimento da dissertação existiu sempre o cuidado de adoptar uma metodologia pertinente e adequada, de acordo com os objectivos e as hipóteses da presente investigação. Definido o tema da dissertação, foi efectuada a revisão da bibliografia, só possível devido ao levantamento e análise de literatura disponibilizada em bibliotecas convencionais (livros, revistas e outras publicações) e em bibliotecas interactivas, com recurso à Internet.

Uma vez que se pretende avaliar através do modelo elaborado a relação de influência entre alguns dos critérios que o compõem, concluída a revisão da literatura relevante, definidos os objectivos e formuladas as hipóteses, tendo por base a revisão bibliográfica, elaborou-se um questionário modelo (Anexo A), entregue através de correio electrónico a todos os inquiridos, independentemente da função ou vínculo laboral.

Aplicados os questionários, recolhidos os dados, e com vista a um adequado tratamento, foi utilizado o software estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 for Windows* e o *Microsoft Office Excel*. A estruturação das informações recolhidas, e devidamente tratadas com recurso aos programas mencionados, permite retirar conclusões sobre as hipóteses previamente definidas. Finalmente, procedeu-se à redacção da dissertação e à interpretação dos resultados, seguida da exposição das conclusões, e das sugestões para investigações futuras.

A concepção do desenho de investigação, que descreve todos os procedimentos metodológicos, é ilustrada esquematicamente na Figura 7.2 seguinte.

**Figura 7.2 – Desenho da Investigação**



### 7.3 – OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objectivo conhecer a percepção dos colaboradores da Câmara Municipal do Fundão inquiridos, relativamente ao relacionamento entre a Gestão, o Pensamento e a Liderança Estratégica e a influência que têm na Realização dos Objectivos Organizacionais.

Para dar resposta a este objectivo, foram formuladas três questões:

Qual a influência que a Liderança Estratégica tem no Pensamento Estratégico e na Gestão e Condução das Pessoas? De que forma a Liderança influencia a Gestão? Que variáveis influenciam a realização dos objectivos organizacionais?

Os objectivos associados a esta investigação são os seguintes:

1. Avaliar se o pensamento estratégico influencia positivamente a liderança estratégica e a gestão e condução das pessoas;
2. Verificar se a liderança estratégica influencia positivamente a gestão e condução das pessoas;
3. Investigar se a realização dos objectivos organizacionais difere de acordo com o pensamento estratégico, com a liderança estratégica e com a gestão e condução das pessoas.

#### **7.4 – FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Considerando os objectivos a atingir com este estudo, levantaram-se diferentes hipóteses de investigação, que surgem com o intuito de serem confirmadas ou contestadas. Para dar respostas às questões, anteriormente referenciadas, foi elaborado o modelo que relaciona as variáveis da investigação.

No modelo, a Realização dos Objectivos Organizacionais está directamente dependente do Pensamento Estratégico, da Liderança Estratégica e da Gestão e Condução das Pessoas. Por sua vez Gestão e Condução das Pessoas é directamente dependente da Liderança e do Pensamento Estratégico. A Liderança Estratégica está dependente do Pensamento Estratégico, critério que não depende de nenhum outro.

Para dar resposta ao problema da investigação foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

**H.1.1:** O *“Pensamento Estratégico”* influencia positivamente a *“Liderança Estratégica”*;

**H.1.2:** O *“Pensamento Estratégico”* influencia positivamente o *“Gestão e Condução das Pessoas”*;

**H.1.3:** A *“Liderança Estratégica”* influencia positivamente a *“Gestão e Condução das Pessoas”*;

**H.2.1:** A *“Realização dos Objectivos Organizacionais”* difere de acordo com o *“Pensamento Estratégico”*;

**H.2.2:** A “*Realização dos Objectivos Organizacionais*” difere de acordo com a “*Liderança Estratégica*”;

**H.2.3:** A “*Realização dos Objectivos Organizacionais*” difere de acordo com a “*Gestão e Condução das Pessoas*”.

## **7.5 – DADOS E AMOSTRAGEM**

### **7.5.1 – MÉTODO DE OBTENÇÃO DE DADOS**

A operação correspondente à recolha de dados, pode assumir diversas formas, dependendo da opção assumida pelo investigador, ou seja, por via da observação directa, ou através da observação indirecta (Quivy e Campenhoudt, 1998).

O método escolhido para a recolha de dados foi o inquérito dirigido aos diversos colaboradores da Câmara Municipal do Fundão.

Para a elaboração do questionário, que consta no anexo A, seguiu-se um modelo já elaborado por outro investigador na mesma área (Faria, 2005). O questionário é composto por cinco secções: A – Identificação; B – Dados Gerais; C – Características e Aptidões; D – Desempenho Organizacional e E – Desenvolvimento da Liderança.

A parte inicial do questionário inclui uma nota introdutória, explicando o objectivo da pesquisa e a necessidade de obter respostas, de modo a assegurar a colaboração do inquirido, seguindo a recomendação de Lakatos *et al.* (1996).

A secção A – Identificação, é composta por um conjunto de 4 questões inerentes à identificação dos inquiridos. A secção B – Dados Gerais, é constituída por 7 questões, agrupadas em dois grupos, onde são solicitadas informações das variáveis contextuais.

Na secção C – Características e Aptidões dos dirigentes da Administração Local, constituída por 18 questões subdivididas em três grupos, onde se pretende conhecer a opinião dos inquiridos, sobre algumas capacidades e características dos dirigentes (líderes).

A secção D – Desempenho Organizacional é constituída por 5 questões, e pretende conhecer a opinião dos inquiridos acerca do grau de cumprimento por parte da

organização, dos objectivos planeados e, a satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses na organização.

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 local. As questões foram agrupadas em dois grupos, um associado ao desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização e outro associado às mudanças de comportamento e ao impacto nos objectivos organizacionais.

O questionário é constituído por perguntas fechadas, uma vez que estas permitem o tratamento estatístico através do *software SPSS*, a grelha de escala foi previamente escolhida, em termos gerais a escala predominante no questionário é a de *Likert* para valores de 1 a 5.

O questionário foi administrado via *email* aos colaboradores da Câmara Municipal do Fundão.

### **7.5.2 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRA**

A 31 de Dezembro de 2008 estavam ao serviço da Câmara Municipal do Fundão 338 colaboradores, no entanto entendeu-se devido às limitações temporais e para existir uma maior facilidade na resposta fazer o envio dos questionários por *email* (cedidos pela secção de recursos humanos da CMF).

O questionário foi enviado a 198 colaboradores, tiveram retorno 133 (67,2%), mas só foram considerados como válidos 127, uma vez que o número de respostas dadas em 6 questionários era reduzido, obtendo-se assim uma taxa de resposta de 64,1%, podendo-se extrapolar os resultados da análise estatística para o universo da amostra, no entanto deve ser feito com algumas reservas.

Após a recepção dos questionários, iniciou-se o tratamento estatístico. Para um correcto tratamento da informação obtida foram utilizadas as potencialidades do software de análise estatística *SPSS*, no qual foram introduzidas todas as informações relevantes para uma correcta análise.

## **8 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo procuramos resumir e caracterizar os dados recolhidos através do questionário, procuramos igualmente analisar os resultados e descrever as conclusões obtidas, no que respeita ao teste das hipóteses.

Apresentada a metodologia, recolhida e tratada a informação dos questionários, apresentam-se de seguida os resultados obtidos.

Antes de se iniciarem os procedimentos estatísticos, foram analisadas as variáveis para verificar as que possuíam um número elevado de não respostas.

No critério da Liderança Estratégica a variável E.I.2, foi retirada porque é uma variável qualitativa de resposta e meramente indicativa e não se enquadra nos testes a realizar.

Com recurso ao software *SPSS*, foram analisados os *missing values*, para detectar o problema das não respostas, tendo sido retiradas as variáveis que possuíam mais de 20%, que segundo Pestana e Gageiro (2003), podem levar ao enviesamento dos resultados.

Assim as variáveis:

- E.I.3 – O plano de desenvolvimento da liderança está ligado especificamente à estratégia da organização;
- E.I.4 – Os modelos para um desempenho superior dos dirigentes, são baseados nas necessidades estratégicas da organização;
- E.I.5 – As oportunidades para facilitar o crescimento e o desenvolvimento de indivíduos e grupos, estão directamente alinhadas com a realização das metas da organização;
- E.I.6 – As actividades de desenvolvimento, estão ligadas a diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais;

Foram apenas consideradas para a caracterização das variáveis, porque obtiveram uma taxa de não resposta de 55,12%, a estas quatro questões apenas responderam os inquiridos que deram uma resposta afirmativa na questão 2 do mesmo critério.

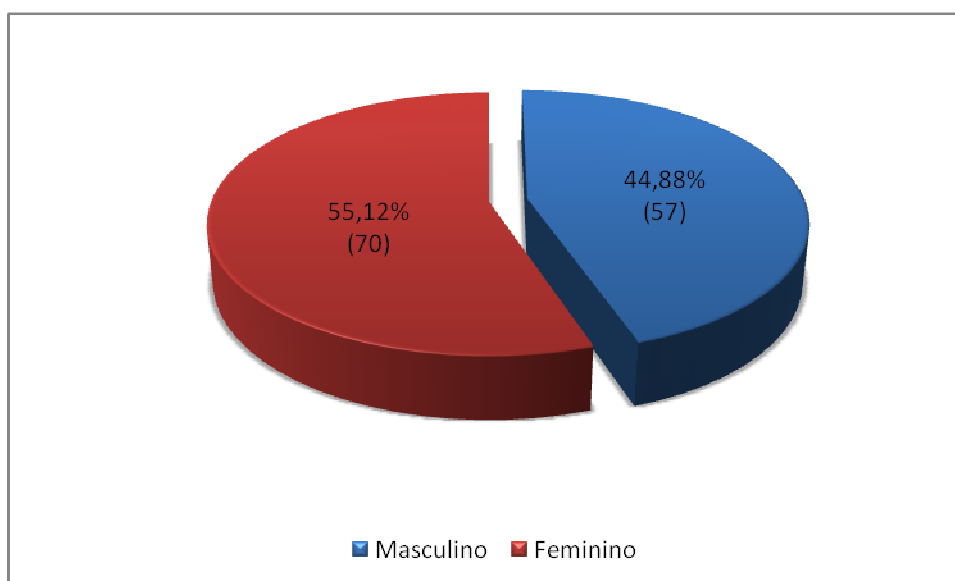
A variável que tinha, de seguida, um maior número de não respostas era a afirmação “A actividade de desenvolvimento da liderança, é alinhada e integrada com outros processos chave de RH (sistemas de recompensas, avaliação de desempenho, ou outros)” com um valor de 9,4%.

## 8.1 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Considerando os dados recolhidos, é fundamental avaliar a representatividade dos colaboradores respondentes, tendo por base o género, idade, habilitações literárias e tempo de trabalho.

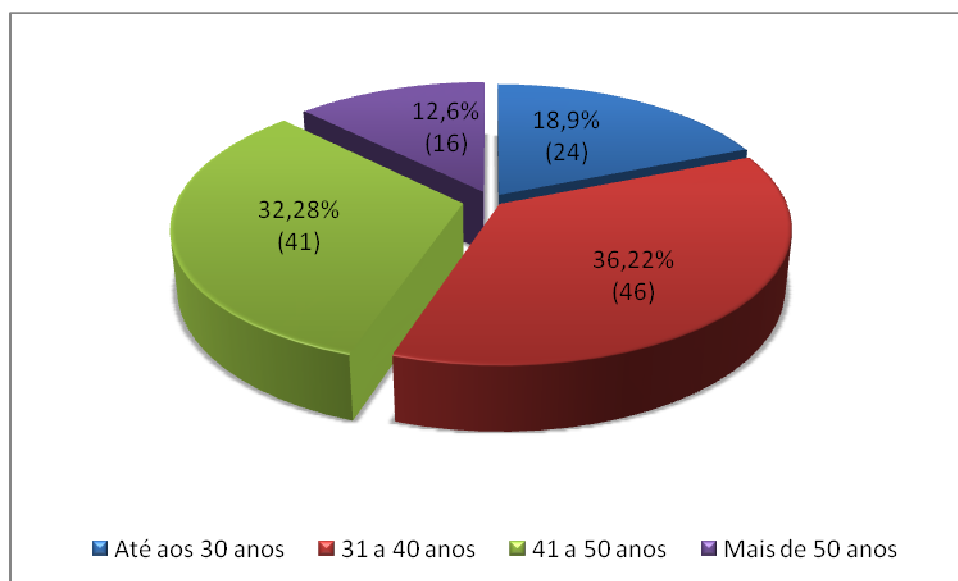
Referente à caracterização dos colaboradores que responderam ao questionário, recorrendo à estatística descritiva, verifica-se em termos de género que 55,12% (70) são do sexo feminino e os restantes 44,88% (57) são do sexo masculino, conforme apresentado no gráfico 8.1.

**Gráfico 8.1 – Género – Representatividade dos colaboradores**



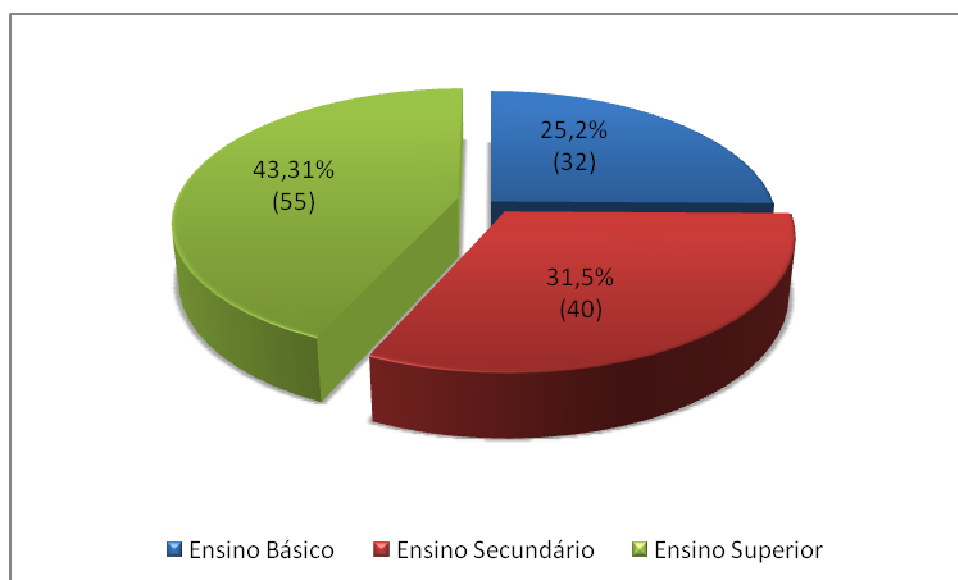
Considerando a análise do ponto de vista da idade, 24 inquiridos (18,9%) encontram-se no escalão até aos 30 anos, 46 inquiridos (36,22%) encontram-se no escalão entre 31-40 anos, 41 inquiridos (32,28%) encontram-se no escalão entre 41-50 anos e 16 inquiridos (12,6%) encontram-se no escalão com mais de 50 anos, conforme apresentado no gráfico 8.2.

**Gráfico 8.2 – Idade – Representatividade dos colaboradores**



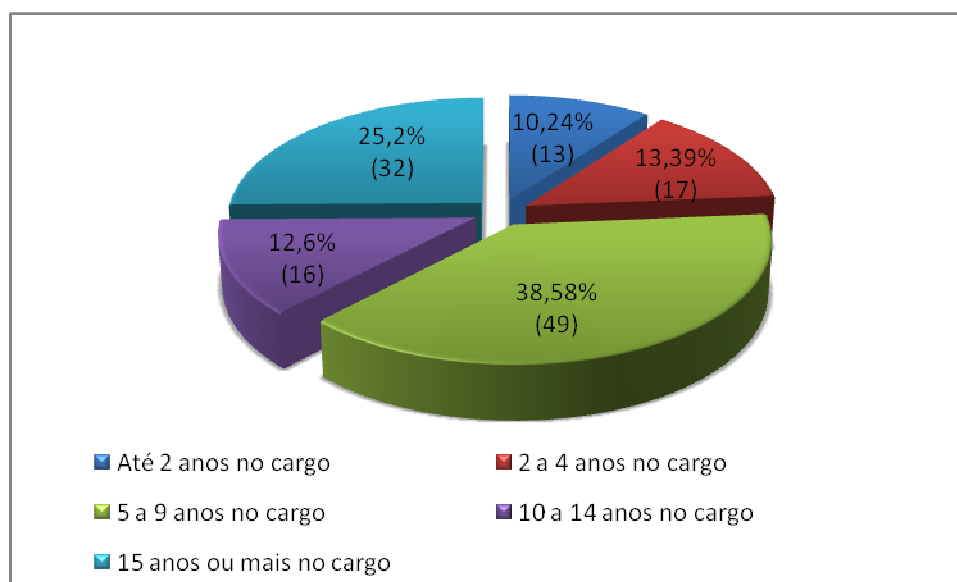
Relativamente à caracterização dos inquiridos quanto às habilitações literárias, verifica-se que 32 inquiridos (25,2%) possuem o ensino básico, 40 inquiridos (31,5%) possuem o ensino secundário, o número de respondentes com a percentagem mais elevada é a dos inquiridos com ensino superior 55 inquiridos (43,31%), realidade expressa no gráfico 8.3, o que demonstra que a maioria dos respondentes possui um nível de habilitações literárias elevado.

**Gráfico 8.3 – Habilitações Literárias – Representatividade dos colaboradores**



Considerando a análise ao ponto de vista do tempo de trabalho, observa-se através da análise do gráfico 8.4 que o grupo com mais representatividade é de 49 inquiridos (38,58%) têm entre 5 e 9 anos de experiência profissional, seguindo-se o grupo com 32 inquiridos (25,2%) que têm 15 anos ou mais de tempo de trabalho, segue-se o grupo que têm entre 2 e 4 anos com 17 inquiridos (13,39%), o grupo entre 10 e 14 anos de serviço com 16 inquiridos (12,6%) e com o menor número de respondentes o grupo de inquiridos até 2 anos com 13 colaboradores (10,24%).

**Gráfico 8.4 – Tempo de Trabalho – Representatividade dos colaboradores**



## **8.2 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS SUBORDINADOS**

Na secção B-1 do questionário, era pedido aos inquiridos que identificassem de que forma as características organizacionais referidas neutralizam os efeitos da liderança.

De uma forma geral e através da análise da tabela 8.1, podemos verificar que as três características possuem valores acima do ponto médio, ou seja, podem anular o efeito da liderança. A característica que possui a média mais elevada, é o baixo poder de decisão, seguido da dispersão dos locais de trabalho e da inflexibilidade organizacional, ou seja regras e procedimentos rígidos.

**Tabela 8.1 – Caracterização das características organizacionais**

<b>Características organizacionais</b>	<b>N</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>B1.1 – BAIXO PODER DE DECISÃO</b>	127	2	5	3,54
<b>B1.2 – INFLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL (REGRAS E PROCEDIMENTOS RÍGIDOS)</b>	127	1	5	3,21
<b>B1.3 – DISPERSÃO DOS LOCAIS DE TRABALHO DOS SUBORDINADOS</b>	124	1	4	3,22

Na secção B-2 do questionário era solicitado aos respondentes que identificassem de que forma as características identificadas substituem os efeitos da liderança. De uma forma geral todas as características foram consideradas capazes de substituir a liderança, já que obtiveram valores acima da média.

**Tabela 8.2 – Caracterização das características organizacionais e dos subordinados**

<b>Características organizacionais e dos subordinados</b>	<b>N</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>B2.1 – CAPACIDADE E MATURIDADE PROFISSIONAL EVIDENCIADA</b>	127	1	5	3,57
<b>B2.2 – FORMAÇÃO E TREINO ADEQUADOS ÀS EXIGÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>	127	2	4	3,54
<b>B2.3 – PRÁTICA DE TRABALHO EM EQUIPA</b>	127	2	4	3,26
<b>B2.4 – COESÃO DO GRUPO DE TRABALHO</b>	127	1	5	3,66

Observando a tabela 8.2, podemos verificar que a variável que possui o valor mais elevado é a coesão do grupo de trabalho, ou seja a existência de um grupo coeso, pode substituir a liderança. A variável que possui o valor mais reduzido é a prática de trabalho em equipa, embora também possa substituir os efeitos da liderança, das variáveis referidas é a que possui menor significado.

### 8.3 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Na tabela 8.3 são apresentadas as médias globais das variáveis do modelo em análise.

A variável que possui a média mais elevada é a Realização dos Objectivos Organizacionais (3,46) sendo a média mais reduzida a da variável Liderança Estratégica (3,04).

**Tabela 8.3 – Média das Variáveis**

VARIÁVEIS	MÉDIA
PENSAMENTO ESTRATÉGICO	3,27
GERIR E CONDUZIR PESSOAS	3,19
REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS	3,46
LIDERANÇA ESTRATÉGICA	3,04

Considerando os valores apresentados, pode concluir-se que todas as variáveis possuem valores acima do ponto médio.

As variáveis utilizadas para testar o modelo são as apresentadas nos quadros seguintes. Em cada um refere-se o número de respostas obtidas, os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão.

Nas variáveis relacionadas com o Pensamento Estratégico (Tabela 8.4), as que possuem uma média mais elevada são as relativas ao desenvolvimento e influência do poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público (C.II.7=3,47) e a capacidade para dirigir e implementar a mudança e, negociar com a incerteza (C.I.4=3,35). A variável que possui a média mais reduzida é a sensibilidade às políticas e prioridades organizacionais (C.II.1=3,07). No entanto, todas as variáveis possuem valores acima da média.

Analisando estes resultados, pode-se concluir que existe uma grande preocupação em satisfazer os interesses públicos ao invés de desenvolver as prioridades organizacionais. Os munícipes estão sempre em primeiro lugar, enquanto que, a organização fica para segundo plano.

Quanto ao desvio padrão, o valor mais elevado relaciona-se com a estruturação e posicionamento da organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais (C.II.6) com 0,92.

**Tabela 8.4 – Caracterização das Variáveis – Pensamento Estratégico**

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
C.I.1-CONCENTRAÇÃO NA ESTRATÉGIA	127	2	5	3,29	0,84
C.I.2-APROVEITAM INFORMAÇÃO E OPORTUNIDADES	127	1	5	3,34	0,81
C.I.3-DESENVOLVEM RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	127	2	5	3,27	0,81
C.I.4-DIRIGEM E IMPLEMENTAM A MUDANÇA	127	1	5	3,35	0,83
C.II.1-SENSIVEIS ÀS POLÍTICAS	127	2	4	3,07	0,64
C.II.2-EMPREENDEDORES	127	2	4	3,24	0,66
C.II.3-VALORIZAM A TECNOLOGIA	127	2	4	3,19	0,50
C.II.6-ESTRUTURAM E POSICIONAM A ORGANIZAÇÃO	127	1	4	3,20	0,92
C.II.7-DESENVOLVEM E INFLUENCIAM O PODER DE DECISÃO	127	3	4	3,47	0,50

No que se refere as variáveis relacionadas com Gerir e Conduzir Pessoas (Tabela 8.5), as variáveis que possuem uma média mais elevada são a adaptação do estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações (C.III.1=3,39) e o aconselhamento, desenvolvimento e orientação das pessoas e a valorização do envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão (C.III.3 e C.III.5, ambas com 3,34). A variável que mede a realização de projectos em equipa tem a média mais reduzida (C.II.8=2,91).

Quanto ao desvio padrão, o valor mais elevado relaciona-se com a orientação, aconselhamento e desenvolvimento das pessoas (C.III.3=0,97).

Considerando os valores obtidos não deixa de ser curioso a média da variáveis C.III.3 (Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas) e C.III.5 (Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão) terem um dos valores mais elevado (3,34) e a variável C.II.8 (Realizam projectos em equipa) o mais baixo (2,91), sugere-se

que exista uma individualização do trabalho, não existe incentivo para o trabalho em equipa.

**Tabela 8.5 – Caracterização das Variáveis – Gerir e Conduzir Pessoas**

GERIR E CONDUZIR PESSOAS	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>C.II.4-CONSELHOS OBJECTIVOS</b>	127	2	4	3,30	0,69
<b>C.II.5-DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES</b>	127	2	4	3,32	0,49
<b>C.II.8-REALIZAM PROJECTOS EM EQUIPA</b>	127	1	4	2,91	0,92
<b>C.III.1-ADAPTAM O ESTILO DE LIDERANÇA</b>	127	2	5	3,39	0,77
<b>C.III.2-IDENTIFICAM E EVIDENCIAM TALENTOS</b>	126	1	5	3,04	0,92
<b>C.III.3-DESENVOLVEM PESSOAS</b>	127	1	5	3,34	0,97
<b>C.III.4-DÃO REALIMENTAÇÕES CONSTRUTIVAS</b>	127	1	4	2,98	0,75
<b>C.III.5-ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS</b>	127	2	4	3,34	0,59
<b>C.III.6-GESTÃO DA IGUALDADE</b>	127	1	4	3,16	0,78

Quanto às variáveis relacionadas com a Realização dos Objectivos Organizacionais (Tabela 8.6), a que possui a média mais elevada é a relativa à melhoria da qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos pela organização (D.I.3=3,6) e a que possui a média mais reduzida é a referente à avaliação da eficácia da organização (atingir os objectivos com uso eficiente dos seus recursos) (D.I.4=3,38).

Quanto ao desvio padrão a variável que tem o valor mais elevado é a D.I.5 capacidade da organização satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas (0,8).

Verifica-se, após a observação dos valores da média, que a Câmara Municipal do Fundão melhorou a qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos, no entanto, essa melhoria poderia ser superior caso existisse um maior aproveitamento dos recursos existentes (veja-se as médias das variáveis D.I.3 e D.I.4).

**Tabela 8.6 – Caracterização das Variáveis – Realização dos Objectivos Organizacionais**

REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
D.I.1-CUMPRIMENTO DE RESULTADOS	127	3	4	3,46	0,50
D.I.2-CUMPRIMENTO IMPACTO NA SOCIEDADE	127	3	4	3,39	0,49
D.I.3-MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	127	3	5	3,60	0,61
D.I.4-AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	127	2	4	3,38	0,58
D.I.5-SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	127	2	5	3,45	0,80

Nas variáveis relacionadas com a Liderança Estratégica (Tabela 8.7), as que possuem uma média mais elevada referem-se à existência de uma estratégia clara (E.I.1=3,31) e a partilha dos resultados de avaliação (E.II.8=3,12). Com uma média mais reduzida temos a variável que nos indica se os resultados são reconvertidos em valor monetário (E.II.7=2,64).

Através da análise da diferença das médias pode-se concluir que existe uma estratégia clara da organização e que os resultados da avaliação da mesma são divulgados, no entanto não existe nenhuma compensação monetária pelos resultados obtidos.

A segunda variável relacionada com a Liderança Estratégica questionava a existência de um plano conhecido de desenvolvimento da liderança, ao qual responderam afirmativamente 44,88% dos inquiridos (57), 55,12% (70) dos inquiridos não conhecem nenhum plano de desenvolvimento da liderança.

Era pedido aos respondentes que caso respondessem afirmativamente à questão 2, respondessem à questão 3,4,5 e 6, 57 inquiridos deram resposta a estas 4 questões, que obtiveram valores acima da média. Pela análise das médias dessas questões, podemos concluir que os inquiridos que conhecem o plano de desenvolvimento da liderança, fazem uma avaliação média superior 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, e que existe ainda

uma ligação entre as actividades de desenvolvimento da liderança e os diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais.

Quanto ao desvio padrão, o valor mais elevado está relacionado com os resultados obtidos serem reconvertidos em valor monetário (E.II.7=1,02).

**Tabela 8.7 – Caracterização das Variáveis – Liderança Estratégica**

LIDERANÇA ESTRATÉGICA	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
E.I.1-ESTRATÉGIA CLARA	127	2	5	3,31	0,73
E.I.2-PLANO DE LIDERANÇA	127	1	2	-	-
E.I.3-PLANO ESTRATÉGICO	57	3	5	3,61	0,53
E.I.4-NECESSIDADES ESTRATÉGICAS	57	3	4	3,63	0,49
E.I.5-REALIZAÇÃO DE METAS DA ORGANIZAÇÃO	57	3	4	3,67	0,48
E.I.6-ESTILOS DE APRENDIZAGEM	57	2	5	3,44	0,76
E.I.7-DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	123	1	4	2,87	0,85
E.I.8-ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	115	1	4	2,99	0,84
E.II.1-MEDIDAS CLARAS	123	2	4	3,00	0,77
E.II.2-AVALIAÇÃO APÓS ACTIVIDADE	126	2	4	2,91	0,63
E.II.3-AVALIAÇÃO DEPOIS EVIDENCIA EXPERIÊNCIA	126	1	4	2,98	0,79
E.II.4-TESTE MUDANÇA COMPORTAMENTO	126	1	4	2,92	0,81
E.II.5-IDENTIFICAÇÃO CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL	123	1	4	2,96	0,77
E.II.6-IDENTIFICAÇÃO CONTRIBUIÇÃO EQUIPA	126	1	4	2,95	0,87
E.II.7-RESULTADOS RECONVERTIDOS EM VALOR MONETÁRIO	126	1	4	2,64	1,02
E.II.8-PARTILHA RESULTADOS	126	1	4	3,12	0,83

Através da apreciação da tabela anterior podemos verificar que a Câmara possui uma estratégia clara, mas no que diz respeito à existência de um plano para desenvolvimento da liderança, conclui-se que existe mas não é conhecido por todos, o que pode evidenciar que “apenas” os dirigentes possuam essa informação.

Da avaliação global das tabelas caracterizadoras das variáveis pode afirmar-se que existe uma opinião favorável acerca do desempenho da organização, já que todos os

itens obtiveram como resposta, valores acima da média. Da análise dos valores do desvio padrão conclui-se que os mesmos não apresentam diferenças importantes, o que evidencia que existe pouca variabilidade de respostas, a dispersão das respostas é notavelmente a mesma por grupo de perguntas.

#### **8.4 – INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NA LIDERANÇA E NA GESTÃO**

Com o propósito de conseguir atingir os dois primeiros objectivos, referenciados no ponto 7.3. foram elaboradas duas questões: (1) Qual a influência do pensamento estratégico na liderança e na gestão?; (2) De que forma a liderança influencia a gestão?

Para dar resposta a estas questões foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, este coeficiente mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Este coeficiente é uma alternativa ao R de Pearson, uma vez que não existe uma relação de linearidade entre as variáveis, nem a distribuição da amostra é normal, como se pode verificar através da análise do anexo B – Teste de Kolmogorov-Smirnov, onde os valores do nível de significância são todos iguais a zero (inferiores a 0,05).

O coeficiente varia entre -1 e 1, o sinal indica o sentido da correlação, se é positiva ou negativa. Segundo Guimarães e Cabral (1997), considera-se que existe uma forte correlação quando assume valores entre 0,7 e 1 para valores positivos ou negativos. Quando possui valores entre 0,3 e 0,7 positivo ou negativo, indica uma correlação moderada, de 0 a 0,3 a correlação é fraca. Deste modo, os resultados dos testes para as primeiras hipóteses apresentam-se de seguida:

**H.1.1:** O “*Pensamento Estratégico*” influencia positivamente a “*Liderança Estratégica*”;

Verifica-se, que existe uma influência positiva do pensamento estratégico ao nível da liderança estratégica, embora essa influência seja bastante fraca, já que o valor do C-S tem o valor de 0,020 para um nível de significância superior a 5%. Como o valor do nível de significância é superior a 5%, rejeita-se a hipótese H.1.1, ou seja o pensamento estratégico não influencia positivamente a liderança estratégica.

**Tabela 8.8 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.1**

<b>PENSAMENTO ESTRATÉGICO * LIDERANÇA ESTRATÉGICA</b>	<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
<b>CORRELAÇÃO de SPEARMAN (C-S)</b>	<b>0,020</b>	<b>0,836</b>

**H.1.2:** O “*Pensamento Estratégico*” influencia positivamente a “*Gestão e Condução das Pessoas*”.

Verifica-se, que existe uma influência positiva do pensamento estratégico ao nível da gestão e condução das pessoas, embora essa influência seja fraca, já que o valor do C-S tem o valor de 0,261 para um nível de significância inferior a 5%. Deste modo, não se rejeita a hipótese H.1.2.

**Tabela 8.9 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.2**

<b>PENSAMENTO ESTRATÉGICO * GESTÃO E CONDUÇÃO DAS PESSOAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
<b>CORRELAÇÃO de SPEARMAN (C-S)</b>	<b>0,261</b>	<b>0,003</b>

**H.1.3:** A “*Liderança Estratégica*” influencia positivamente a “*Gestão e Condução das Pessoas*”;

O resultado do teste estatístico C-S, demonstra que existe uma fraca influência positiva da liderança estratégica ao nível da gestão e condução das pessoas, já que o valor do C-S tem o valor de 0,020 para um nível de significância superior a 5%, logo rejeita-se a hipótese H.1.3.

**Tabela 8.10 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.3**

<b>LIDERANÇA ESTRATÉGICA * GESTÃO E CONDUÇÃO DAS PESSOAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
<b>CORRELAÇÃO de SPEARMAN (C-S)</b>	<b>0,105</b>	<b>0,272</b>

Através da análise da tabela 8.11 podemos verificar que só a hipótese H.1.2 – O Pensamento Estratégico influencia positivamente a Gestão e Condução das Pessoas, logo é aceite.

**Tabela 8.11 – Resultado das Hipóteses**

<b>HIPÓTESE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>H.1.1</b>	O Pensamento Estratégico influencia positivamente a Liderança Estratégica	<b>Rejeita-se</b>
<b>H.1.2</b>	O Pensamento Estratégico influencia positivamente a Gestão e Condução das Pessoas	<b>Não se rejeita</b>
<b>H.1.3</b>	A Liderança Estratégica influencia positivamente a Gestão e Condução das Pessoas	<b>Rejeita-se</b>

## **8.5 – FACTORES QUE INFLUENCIAM A REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS**

Para dar resposta ao segundo grupo de hipóteses de investigação – que variáveis influenciam a realização dos objectivos organizacionais?, aplicar-se-á o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis uma vez que as variáveis são apresentadas em escala de Likert e não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade na distribuição (Pestana e Gageiro, 2003). Este teste verifica se as distribuições têm o mesmo parâmetro de localização (Guimarães e Cabral, 1997).

Relativamente às hipóteses formuladas com o intuito de obtermos resposta à segunda questão de investigação, seguidamente apresentar-se-á os resultados e observações ao teste de Kruskal-Wallis.

**H.2.1:** A “*Realização dos Objectivos Organizacionais*” difere de acordo com o “*Pensamento Estratégico*”;

Com base no resultado do teste de Kruskal-Wallis (Quadro 7.12), verifica-se que existe apenas um único factor, que indicia existir influência conforme o pensamento estratégico, que é o Cumprimento dos Objectivos em Termos de Impacto na Sociedade, pois, apresenta um nível de significância inferior a 5%.

**Tabela 8.12 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.1**

<b>REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>QUI-QUADRADO</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
CUMPRIMENTO DE RESULTADOS	<b>0,590</b>	<b>0,745</b>
CUMPRIMENTO IMPACTO NA SOCIEDADE	<b>6,049</b>	<b>0,049</b>
MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	<b>5,119</b>	<b>0,077</b>
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	<b>3,063</b>	<b>0,216</b>
SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	<b>1,265</b>	<b>0,531</b>

Deste modo, é legítimo concluir que provavelmente a realização dos objectivos organizacionais não difere de acordo com o pensamento estratégico. Neste caso rejeita-se H.2.1.

**H.2.2:** A “*Realização dos Objectivos Organizacionais*” difere de acordo com a “*Liderança Estratégica*”;

Atendendo aos resultados do teste de Kruskal-Wallis para a hipótese H.2.2 referente a divergência entre a realização dos objectivos organizacionais e a liderança estratégica (Tabela 8.13), verifica-se que existe um único factor, que indicia existir influência nos resultados conforme a Liderança Estratégica, e que apresenta um nível de significância inferior a 5%, que é a capacidade da organização satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas.

**Tabela 8.13 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.2**

<b>REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>QUI-QUADRADO</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
CUMPRIMENTO DE RESULTADOS	<b>3,062</b>	<b>0,216</b>
CUMPRIMENTO IMPACTO NA SOCIEDADE	<b>3,916</b>	<b>0,141</b>
MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	<b>3,177</b>	<b>0,204</b>
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	<b>0,364</b>	<b>0,833</b>
SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	<b>7,719</b>	<b>0,021</b>

Deste modo, é valido concluir que provavelmente a realização dos objectivos organizacionais não difere de acordo com a liderança estratégica, rejeita-se H.2.2.

**H.2.3:** A “*Realização dos Objectivos Organizacionais*” difere de acordo com a “*Gestão e Condução das Pessoas*”.

Relativamente à presente hipótese, observamos através da análise da tabela 8.14, que para um nível de significância inferior a 5%, os factores da realização dos objectivos organizacionais, que evidenciam influência derivada do tipo de gestão e condução das pessoas pelos inquiridos, são os seguintes: (1) Cumprimento dos objectivos em termos de resultados; (2) Cumprimento dos objectivos em termos de impacto na sociedade; (3) Melhoria da qualidade do serviço; (4) Capacidade da organização em satisfazer ou conciliar as necessidades e interesses das partes interessadas.

**Tabela 8.14 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.3**

<b>REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>QUI-QUADRADO</b>	<b>SIGNIFICÂNCIA</b>
CUMPRIMENTO DE RESULTADOS	19,331	0,000
CUMPRIMENTO IMPACTO NA SOCIEDADE	10,162	0,017
MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	16,634	0,001
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	7,303	0,063
SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	19,627	0,000

Deste modo, é legítimo considerar-se não rejeitar a hipótese H.2.3, ou seja, a realização dos objectivos organizacionais difere de acordo com a gestão e condução das pessoas.

Concluindo a análise dos testes às hipóteses formuladas para resposta à segunda questão de investigação, apresenta-se na Tabela 8.15 os resultados obtidos.

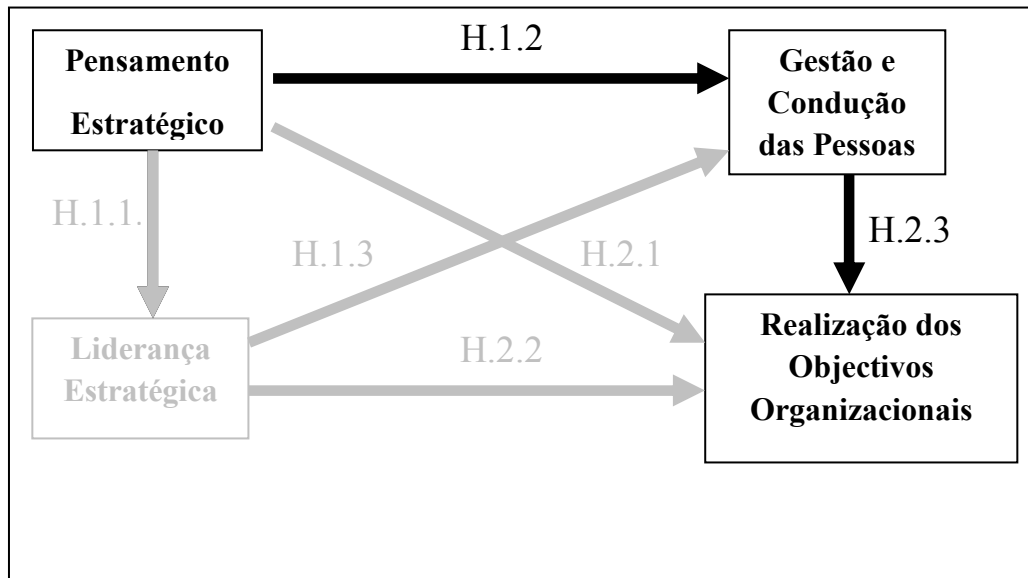
**Tabela 8.15 – Resultado das Hipóteses**

<b>HIPÓTESE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>H.2.1</b>	A “Realização dos Objectivos Organizacionais” difere de acordo com o “Pensamento Estratégico	<b>Rejeita-se</b>
<b>H.2.2</b>	A “Realização dos Objectivos Organizacionais” difere de acordo com a “Liderança Estratégica	<b>Rejeita-se</b>
<b>H.2.3</b>	A “Realização dos Objectivos Organizacionais” difere de acordo com a “Gestão e Condução das Pessoas	<b>Não se rejeita</b>

Através da análise da figura 8.1, podemos concluir que apenas duas hipóteses do diagrama são consideradas válidas. A hipótese H.1.2 – que nos indica que o Pensamento Estratégico influencia positivamente a Gestão e Condução das Pessoas, ou seja, a forma

de pensar do líder influencia de forma positiva o modo como gere e conduz os seus colaboradores.

**Figura 8.1 – Diagrama**



A hipótese H.2.3 – que nos demonstra que a realização dos objectivos organizacionais difere de acordo com a gestão e condução das pessoas, ou seja, existe a necessidade de orientação para a concretização dos objectivos.

### PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

## **9 – CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO**

No presente capítulo são apresentadas as principais conclusões do estudo. Tendo em linha de conta os resultados obtidos, aquando da avaliação sobre cada hipótese, 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 linhas de investigação.

### **9.1 – CONCLUSÕES GERAIS, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

As organizações públicas, fruto das constantes mudanças, devem disponibilizar-se a aprender novos conceitos e a aplicar novas práticas. O cenário actual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente através do posicionamento do líder diante das situações e exige seguidores mais activos e responsáveis perante as actividades do quotidiano.

Nas autarquias locais, ter conhecimento das expectativas dos munícipes e noção dos serviços prestados, fornece um elemento valioso para definir a estratégia a desenvolver.

Nesta dissertação, formularam-se hipóteses de investigação que reflectem as relações entre as variáveis do modelo de investigação, este modelo foi criado através da revisão da literatura.

Conclui-se que os dados empíricos obtidos não suportam a grande maioria das hipóteses equacionadas. Num universo de 6 hipóteses, apenas 2 são suportadas, pelo que é legítimo afirmar que os dados recolhidos na Câmara Municipal do Fundão não dão suporte a todas as inter-relações do modelo. É de referir que a extrapolação das conclusões para a Autarquia tem de ser feita com precaução, dadas as características da amostra.

Inerente à natureza do modelo está subjacente a ideia de que um bom desempenho do líder conduzira a realização dos objectivos organizacionais.

No que diz respeito, especificamente, aos resultados dos testes às hipóteses de investigação formuladas, podem-se depreender algumas considerações:

- A relação de influência entre o Pensamento Estratégico e o critério Liderança Estratégica não foi validada. Assim, pode-se dizer que o pensamento estratégico do líder não tem influência na forma de liderança da organização. O Pensamento Estratégico influencia a Gestão e Condução das Pessoas, embora essa influência seja fraca, existe.
- Verificou-se que a Liderança Estratégica exerce uma influência positiva na Gestão e Condução das Pessoas, no entanto não é estatisticamente significativa.
- Relativamente à influência evidenciada ou não das variáveis Pensamento Estratégico, Liderança Estratégica e Gestão e Condução das Pessoas, sobre a Realização dos Objectivos Organizacionais verificou-se que só uma delas é significativa. A relação da realização dos objectivos organizacionais com o pensamento estratégico e a liderança estratégica não é significativa, ou seja a realização dos objectivos organizacionais não difere de acordo com o pensamento estratégico e a liderança estratégica. A realização dos objectivos organizacionais difere de acordo com a gestão e condução das pessoas de forma bastante significativa.

Conclui-se facilmente que qualquer modelo desenvolvido é um valioso auxiliar e tem um papel importante no desenvolvimento de qualquer organização. Os resultados obtidos com a avaliação do modelo permitem considerar a Gestão e Condução das Pessoas, como o factor com mais impacto na realização dos objectivos organizacionais, tendo em conta a liderança estratégica e o pensamento estratégico.

Conclui-se, assim, que na Administração Pública o factor que ainda possui mais importância é a Gestão e Condução das Pessoas, as pessoas necessitam ser conduzidas para desenvolverem as suas tarefas.

Em geral, em qualquer estudo empírico fica sempre um rasto de dúvida quanto à adequação entre as metodologias adoptadas e os objectivos a atingir, e apresenta limitações que importa reconhecer e ter presente nas análises e interpretações que se realizam.

A amostra utilizada não é homogénea, pelo que será interessante repetir o questionário, previamente reformulado, para identificar a evolução da taxa de resposta. Também seria

interessante fazer uma comparação entre as respostas dadas pelos dirigentes e pelos seus colaboradores.

O facto de os respondentes serem colaboradores da autarquia e o tema em estudo ser a *Liderança* pode ter condicionado os resultados obtidos.

Nesta investigação, optou-se por estudar apenas uma Autarquia, no entanto, seria adequado estender o estudo a outras Autarquias e efectuar comparações. Também seria interessante, estudar a forma de liderança de acordo com o género do líder e efectuar comparações.

Finalmente e como já foi referenciado, seria relevante efectuar novamente o estudo reformulando o modelo de acordo com as características da Autarquia.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AKTOUF, O. (1990), Leadership Interpellable et Gestion Mobilisatrice, *Gestion*, (nov), Montreal.
- AMARAL, D. F. (2002), *Curso de Direito Administrativo*, Volume 1, Almedina, 2.<sup>a</sup> ed., Coimbra.
- ANSOFF, I. (1977), *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill, (Trad. ed. 1965), S. Paulo.
- ARMSTRONG, M. (2005), *Como Ser Ainda Melhor Gestor*, Biblioteca Exame, Lisboa.
- BASS, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, The Free Press, 3<sup>a</sup> ed., New York.
- BEHN, R. D. (1998), What right do public managers have to lead?, *Public Administration Review*, Vol.58.
- BELMIRO, J. (2003), *Estratégias emergentes*. in CAVALCANTI M., *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e acção*, Pioneira, São Paulo.
- BENNIS, W. G.; NANUS, B. (1985), *Leaders: The Strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- BERGAMINI, C. W. (1994), *Liderança – A Administração do Sentido*, Edições Atlas, São Paulo.
- BILHIM, J. A. F. (2006), *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, 5.<sup>a</sup>ed., Lisboa.
- CAETANO, M. (1997), *Manual de Direito Administrativo – Vol. I*, Livraria Almedina, 10.<sup>a</sup> ed., 6.<sup>a</sup> reimpressão, Coimbra.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHIAVENATO, I.; NETO, E. C. (2003), *Administração Estratégica: em busca do desempenho superior uma abordagem além do Balanced Scorecard*, Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, I. (1999), *Administração nos Novos Tempos*, Makron Books, São Paulo.

- CHIAVENATO, I. (2000), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Editora Campus, 6.ª Edição, Rio de Janeiro.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (2002), *Estratégia: perspectivas e aplicações*, Atlas, São Paulo.
- CUNHA, M. P. *et al.* (2005), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Rh Editora, 4.ª Edição, Lisboa.
- DRUCKER, P.F. (1999), *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Livraria Civilização Editora, Porto.
- DULUC, A. (2001), *Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*, Instituto Piaget, Lisboa.
- FACHADA, O. (1998), *Psicologia das Relações Interpessoais*, Edições Rumo, Lisboa.
- FARIA, J. (2005), *Liderança e Gestão Pública em Portugal – Características e Implicações no Desempenho Organizacional*, Tese de Doutoramento pela Universidade de Évora, Évora.
- FERREIRA, J. M.; NEVES, J.; CAETANO, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGrawHill, Lisboa.
- FIEDLER, F. E. (1986), The contribution of cognitive resources to leadership performance, *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.
- FIEDLER, F.E.; GARCIA, J. E. (1987), *New Approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, John Wiley, New York.
- FIEDLER, F. E. (1996), Research on leadership selection and training: One view of the future, *Administrative Science Quarterly*, nº41.
- FIRMINO, M. B. (2009), *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*, 3ª ed., Escolar Editora, Lisboa.
- FRANCO, A. L. (2001), *Finanças Públicas e Direito Financeiro – Vol I*, Almedina, Coimbra.

- FREIRE, A. (1996), *Manual do Plano de Negócios*, Modulo 1, Tracy International, Abril-Controljornal editora, Lisboa.
- FREIRE, A. (2004), *Estratégia Sucesso em Portugal*, Editora Verbo, Lisboa.
- GRANT, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2ªed., Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- GUIMARÃES, R. C.; CABRAL, J. A. (1997), *Estatística*, Faculdade de Engenharia do Porto, McGraw-Hill Portugal.
- HAMBRICK, D. C. (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, p.567-575.
- HEIFETZ, R. (1999), Liderança no século XXI, *Revista HSM - Management*, v.3, nº16.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1986), *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*, EPU, São Paulo.
- HITT, M.; IRELAND, R. (2000), *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*, In D. Sexton and H. Landström, The Blackwell Handbook of Entrepreneurship.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSAN, R. E. (2001), *Administração Estratégica*, Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- HOUSE, R. J. (1971), *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly.
- JESUÍNO, J. C. (2005), *Processos de Liderança*, 4ªed., Livros Horizonte, Lisboa.
- KERR, S.; JERMIER, J. M. (1978), *Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement*, Organizational Behaviour and Human Performance.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. (2006), *Comportamento Organizacional*, McGrawHill, 2.ª Edição, São Paulo.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. (1986), *Administração Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores*, Pioneira, Vol. 3, São Paulo.
- KOTTER, J. P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York.
- KOTTER, J. P. (1997), Como identificar e desenvolver líderes nas organizações, *Executive digest*, nº37.
- LAKATOS, E. M. et al. (1996), *La metodología de los programas de investigación científica*, Alianza Editorial, Madrid.
- LIKERT, R. (1961), *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill.

- MINTZBERG, H. (1987 a), Crafting strategy, *Harvard Business Review*, July-August.
- MINTZBERG, H. (1987 b), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30.
- MONTGOMERY, V. A. (2003), Public sector leadership theory: An assessment, *Public Administrative Review* Vol.33.
- NEVES, A. (2003), *Gestão na Administração Pública*, Pergaminho, Cascais.
- OCDE (2000), Developing Public Service Leaders for the Future, *Background Paper by the Secretariat*. Puma, HRM Paris: OCDE.
- OLIVEIRA, A. C. (1993), *Direito das Autarquias Locais*, Coimbra Editora, Coimbra.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO J. N. (2003), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, 3ª ed. Revista e Aumentada, Edições Sílabo, Lisboa.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- QUINN, J. B. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed., Gradiva Publicações, Lisboa.
- REZENDE, D.A. (2008), *Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*, Editora Brasport, Rio de Janeiro.
- REIS, L. (2000), *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*, 1ªed., Editorial Presença, Lisboa.
- ROBBINS, S. P. (2002), *Comportamento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, 9.ªEdição.
- ROCHA, J. A. O. (2006), *Proposta de criação do CADAP*, Braga: Universidade do Minho.
- ROCHA, J. A. O. (2007a), Os dirigentes e a liderança nos Serviços Públicos, *Conferência Internacional sobre o Estado e a Gestão da Administração Pública*, STE, Lisboa.
- ROCHA, J. A. O. (2007b), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Escolar Editora, 2ªEdição, Lisboa.
- ROLLINSON, D.; BROADFIELD, A.; EDWARDS, D. J. (1998), *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*, Addison-Wesley, London.

- ROST, J.; SMITH, A. (1992), Leadership: a postindustrial approach, *European Management Journal*, Vol. 10.
- ROWE, W. G. (2002), Liderança Estratégica e Criação de Valor, *Revista de Administração de Empresas*, V. 42 Jan/Mar.
- RUA, O.M.L.; MENORCA, M.L.G. (2007), Implicações da Liderança e do Clima Organizacional na Qualidade dos Serviços Públicos Municipais: Estudo de casos das Câmaras Municipais Portuguesas, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. (1994), *Liderança, Organizações e Cultura*, Pioneira, São Paulo.
- SOUSA, A. (1990), *Introdução à Gestão, Uma Abordagem Sistemática*, Editorial Verbo, Lisboa.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995), *Administração*, Prentice Hall, 5.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro.
- TEIXEIRA, S. (1998), *Gestão das Organizações*, McGrawHill.
- TENEDÓRIO, J. A. (2003), Municípios, ordenamento do território e sistemas da informação geográfica, *Revista GeolNova*, 7.
- YUKL, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 4 ed., New Jersey.
- YUKL, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, 5 ed., New Jersey.
- ZALEZNIK, A. (1977), *Managers and leaders: Are they different?*, Harvard Business Review, nº55.

LEGISLAÇÃO:

Constituição da República Portuguesa (2005)

Edital n.º 21/2006 (2ª série) de 24 de Janeiro

Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro

Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro

Lei n.º 67/2007, de 31 de Dezembro

SITE CONSULTADO:

[www.dgaa.pt](http://www.dgaa.pt), acedido em 2009-02-02