

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Questionário

Este questionário enquadra-se num estudo meramente académico no âmbito da liderança na Administração Pública. Por isso, não é nosso objectivo fazer qualquer tipo de avaliação da Câmara Municipal, sendo que a informação que pretendemos recolher com este questionário servirá apenas para estudar a validade do modelo.

Aproveitamos para agradecer a sua colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste questionário.

Escala de 1 a 5 em que:

1 - Muito Pouco, nunca, totalmente em desacordo ou muito baixo

5 - Bastante, sempre, totalmente de acordo e muito alto.

A - Identificação:

Idade:

Até 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

mais de 50 anos

Sexo:

Masculino

Feminino

Tempo de Trabalho:

Até 2 anos

2 - 4 anos

5 - 9 anos

10 - 14 anos

15 anos ou mais

Habilitações Literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Outra

Por favor indique qual: _____

B - Dados Gerais

Nesta secção desejamos recolher algumas informações acerca de alguns aspectos gerais. Por favor, responda às questões colocadas na perspectiva do cargo que actualmente ocupa.

1 - De que forma as seguintes características organizacionais, neutralizam, na sua opinião, os efeitos da liderança.

Características organizacionais

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Baixo poder de decisão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Inflexibilidade organizacional (regras e procedimentos rígidos) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Dispersão dos locais de trabalho dos subordinados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2 - De que forma as seguintes características dos subordinados e da organização, substituem, na sua opinião, os efeitos da liderança.

Características organizacionais e dos subordinados

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Capacidade e maturidade profissional evidenciada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Formação e treino adequados às exigências organizacionais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Prática de trabalho em equipa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Coesão do grupo de trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C - Características e Aptidões

Nesta secção estamos interessados em conhecer a sua opinião sobre algumas características dos dirigentes da Administração Pública, tal como são percebidas no contexto da sua experiência profissional e relacionamentos pessoais.

Por favor, indique qual a sua opinião, acerca das seguintes capacidades e características dos dirigentes da Administração Pública:

I. Domínio contextual: Capacidades relacionadas com o contexto em que os dirigentes actuam.

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Capacidade para se concentrarem na estratégia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Capacidade para aproveitarem a informação e as oportunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Capacidade para desenvolverem relações internas e externas. 1 2 3 4 5

4. Capacidade para dirigirem e implementar a mudança e, negociar com a incerteza. 1 2 3 4 5

II. Domínio organizacional: *Capacidades relacionadas com o conhecimento organizacional interno e com a compreensão e percepção da dinâmica organizacional.*

1. São sensíveis às políticas e prioridades organizacionais. 1 2 3 4 5

2. São empreendedores, encontram modos novos de olhar os assuntos. 1 2 3 4 5

3. Consideram o potencial e o impacto da tecnologia. 1 2 3 4 5

4. Dão conselhos objectivos baseados em evidências e análises claras. 1 2 3 4 5

5. Procuram desenvolver, nos seus colaboradores, capacidades de adaptação e flexibilidade. 1 2 3 4 5

6. Estruturam e posicionam a organização para reflectir a estratégia e atingir os objectivos governamentais. 1 2 3 4 5

7. Desenvolvem e influenciam o poder de decisão de maneira a servir mais eficazmente o interesse público. 1 2 3 4 5

8. Realizam projectos em equipa. 1 2 3 4 5

IV. Domínio interpessoal: *Capacidades e habilidades de relacionamento interpessoal.*

1. Adaptam o estilo de liderança às diferentes pessoas, culturas e situações. 1 2 3 4 5

2. Identificam e evidenciam talentos, especialmente entre grupos sub representados. 1 2 3 4 5

3. Guiam, aconselham e desenvolvem pessoas. 1 2 3 4 5

4. Dão e esperam frequentes realimentações construtivas. 1 2 3 4 5

5. Valorizam o envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão. 1 2 3 4 5

6. Preocupam-se com a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização. 1 2 3 4 5

D. Desempenho Organizacional

Nesta secção gostaríamos de conhecer a sua opinião, acerca do grau de cumprimento por parte da sua organização, dos objectivos planeados, quer quanto à sua missão ou actividade principal, quer tanto a objectivos específicos e, à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses na organização.

I. Realização dos objectivos

1. Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento de produtos e serviços). 1 2 3 4 5
2. Qual o grau de cumprimento dos objectivos em termos de impacto na sociedade. 1 2 3 4 5
3. Qual o grau de melhoria da qualidade do serviço ou dos produtos oferecidos pela sua organização. 1 2 3 4 5
4. Como avalia a eficácia da sua organização (atingir os objectivos com uso eficiente dos seus recursos). 1 2 3 4 5
5. Como avalia a capacidade da sua organização em satisfazer e conciliar as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas. 1 2 3 4 5

E. Desenvolvimento da Liderança

Nesta secção gostaríamos de saber, de que forma é que o desenvolvimento das competências de liderança é valorizado na sua organização:

I. Desenvolvimento da liderança e a estratégia da organização

1. A estratégia existente na sua organização é clara. 1 2 3 4 5
2. Há um plano, conhecido, de desenvolvimento da liderança, para a sua organização? Sim Não

Se respondeu afirmativamente na questão anterior, por favor responda às questões 3,4,5 e 6. Caso contrário avance para a questão 7.

3. O plano de desenvolvimento da liderança está ligado especificamente à estratégia da organização. 1 2 3 4 5

4. Os modelos para um desempenho superior dos dirigentes, são baseados nas necessidades estratégicas da organização. 1 2 3 4 5

5. As oportunidades para facilitar o crescimento e o desenvolvimento de indivíduos e grupos, estão directamente alinhadas com a realização das metas da organização. 1 2 3 4 5

6. As actividades de desenvolvimento, estão ligadas a diferentes estilos de aprendizagem e necessidades individuais. 1 2 3 4 5

7. O desenvolvimento da liderança é valorizado e apoiado dentro da organização. 1 2 3 4 5

8. A actividade de desenvolvimento da liderança, é alinhada e integrada com outros processos chave de RH (sistema de recompensas, avaliação de desempenho, ou outros). 1 2 3 4 5

II. Mudança de comportamentos e impacto nos objectivos organizacionais

1. São claras as medidas que avaliam as mudanças de comportamento. 1 2 3 4 5

2. A avaliação é realizada após a actividade formal de desenvolvimento. 1 2 3 4 5

3. A avaliação é realizada depois de ser evidenciada experiência. 1 2 3 4 5

4. A mudança de comportamento é testada com o passar do tempo (a mudança sustentada de comportamentos é avaliada). 1 2 3 4 5

5. O sistema de avaliação identifica a contribuição individual para a eficácia da organização. 1 2 3 4 5

6. O sistema de avaliação identifica a contribuição da equipa para a eficácia da organização. 1 2 3 4 5

7. Os resultados obtidos são reconvertidos em valor monetário. 1 2 3 4 5

8. Os resultados de avaliação, são nesta fase, partilhados com os participantes. 1 2 3 4 5

Muito obrigado pela sua participação.

ANEXO B - TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

Variables	Statistics				
	N	Normal Parameters(a,b)		Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
	Mean		Std. Deviation	Std. Deviation	
CONCENTRAÇÃO NA ESTRATÉGIA	127	3,29	0,837	2,909	0,000
APROVEITAM INFORMAÇÃO E OPORTUNIDADES	127	3,34	0,809	2,728	0,000
DESENVOLVEM RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	127	3,27	0,811	2,637	0,000
DIRIGEM E IMPLEMENTAM A MUDANÇA	127	3,35	0,831	2,86	0,000
SENSIVEIS ÀS POLÍTICAS	127	3,07	0,645	3,377	0,000
EMPREENDEDORES	127	3,24	0,66	3,128	0,000
VALORIZAM A TECNOLOGIA	127	3,19	0,5	4,633	0,000
CONSELHOS OBJECTIVOS	127	3,3	0,694	3,12	0,000
DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES	127	3,32	0,486	4,688	0,000
ESTRUTURAM E POSICIONAM A ORGANIZAÇÃO	127	3,2	0,918	3,346	0,000
DESENVOLVEM E INFLUENCIAM O PODER DE DECISÃO	127	3,47	0,501	3,996	0,000
REALIZAM PROJECTOS EM EQUIPA	127	2,91	0,917	3,308	0,000
ADAPTAM O ESTILO DE LIDERANÇA	127	3,39	0,768	2,725	0,000
IDENTIFICAM E EVIDENCIAM TALENTOS	126	3,04	0,916	2,479	0,000
DESENVOLVEM PESSOAS	127	3,34	0,97	2,889	0,000
DÃO REALIMENTAÇÕES CONSTRUTIVAS	127	2,98	0,75	3,913	0,000
ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	127	3,34	0,594	3,54	0,000
GESTÃO DA IGUALDADE	127	3,16	0,781	3,492	0,000
CUMPRIMENTO DE RESULTADOS	127	3,46	0,501	4,042	0,000
CUMPRIMENTO IMPACTO NA SOCIEDADE	127	3,39	0,491	4,454	0,000
MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	127	3,6	0,608	3,406	0,000
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA	127	3,38	0,576	3,593	0,000
SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	127	3,45	0,804	3,079	0,000
ESTRATÉGIA CLARA	127	3,31	0,731	3,431	0,000
DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	123	2,87	0,849	2,884	0,000
ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	115	2,99	0,843	3,075	0,000
MEDIDAS CLARAS	123	3,00	0,768	2,299	0,000
AVALIAÇÃO APÓS ACTIVIDADE	126	2,91	0,633	3,467	0,000
AVALIAÇÃO DEPOIS EVIDENCIA EXPERIENCIA	126	2,98	0,795	2,629	0,000
TESTE MUDANÇA COMPORTAMENTO	126	2,92	0,806	2,489	0,000
IDENTIFICAÇÃO CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL	123	2,96	0,772	2,983	0,000
IDENTIFICAÇÃO CONTRIBUIÇÃO EQUIPA	126	2,95	0,866	2,293	0,000
RESULTADOS RECONVERTIDOS EM VALOR MONETÁRIO	126	2,64	1,023	2,333	0,000
PARTILHA RESULTADOS	126	3,12	0,826	2,671	0,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

ANEXO C – ESQUEMA COMPARATIVO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ASPECTOS PRINCIPAIS	ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS			ABORDAGENS EXPLICATIVAS E DESCRITIVAS				
	1916	1932	1954	1909	1947	1957	1951	1972
	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLÁSSICA	TEORIA DA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUTURALISTA	TEORIA COMPORTAMENTAL	TEORIA DOS SISTEMAS	TEORIA DA CONTINGÊNCIA
Ênfase:	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estruturas	Na estrutura organizacional	Na estrutura e no ambiente	Nas pessoas e no ambiente	No ambiente	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura
Abordagem da Organização:	Organização formal	Organização formal	Organização formal e informal	Organização formal	Organização formal e informal	Organização formal e informal	Organização como sistema	Variável dependente do ambiente e da tecnologia
Conceito de Organização:	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objectivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistema aberto e sistema fechado
Principais representantes:	Taylor, Fayor, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Catwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Galinier, Schieh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michele	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhsrd, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rise, Churchman, Burns, Trist, Hicks	J. D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow

Características Básicas da Administração:	Engenharia humana / engenharia da produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica e administração por objectivos	Sociologia da burocracia	Sociedade de organizações e abordagem múltipla	Ciência Comportamental aplicada	Abordagem sistémica: a administração de sistemas	Abordagem contingencial: Administração contingencial
Concepção de Homem:	Homo Economicus	Homo Social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem Administrativo	Homem Funcional	Homem Complexo
Comportamento Organizacional do Indivíduo:	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social voltado para o alcance de objectivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de cargo e de posição	Ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis
Sistema de Incentivos:	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos
Relação entre objectivos organizacionais e objectivos individuais:	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objectivos organizacionais e objectivos individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objectivos da organização	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	Conflitos possíveis e negociáveis. Relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	Conflitos de papéis	Conflitos de papéis
Resultados almejavéis:	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência satisfatória	Máxima eficiência	Eficiência e eficácia

Fonte: Chiavenato (2000; 692 e 693)

