

Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP)
Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Liderança na Administração Pública: estudos
representativos de perfis de liderança na Administração
direta e indireta do Estado

Pedro David Lopes Filipe

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

Página propositadamente deixada em branco

Índice

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUÇÃO	1
<i>PARTE 1: Estado, Administração e Liderança Pública</i>	3
CAPÍTULO 1: EVOLUÇÃO DO ESTADO	5
1.1. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO EM PORTUGAL	6
1.1.1. ADMINISTRAÇÃO DIRETA	7
1.1.2. ADMINISTRAÇÃO INDIRETA.....	9
1.1.3. A ADMINISTRAÇÃO AUTÓNOMA	11
1.1.4. ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE.....	14
1.2. A REFORMA ADMINISTRATIVA EM PORTUGAL	16
1.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
CAPÍTULO 2. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – TEORIAS, ABORDAGENS E ESTILOS	21
2.1. TEORIAS DA LIDERANÇA	24
2.1.1. TEORIA DOS TRAÇOS/PERSONALIDADE	25
2.1.2. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	26
2.2. NOVAS ABORDAGENS	29
2.2.1. LIDERANÇA SITUACIONAL	30
2.2.2. LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	30
2.2.3. LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL	31
2.2.4. LIDERANÇA EMOCIONAL	33
2.3. NOVOS ESTILOS DE LIDERANÇA	35
2.3.1. VISIONÁRIO	35
2.3.2. CONSELHEIRO (COACH).....	36
2.3.3. RELACIONAL.....	36
2.3.4. DEMOCRÁTICO.....	37
2.3.5. PRESSIONADOR	37
2.3.6. DIRIGISTA.....	38
2.4. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	39
2.5. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	44
2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
<i>PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO: REPRESENTAÇÕES DE LIDERANÇA EM ORGANISMOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DO ESTADO</i>	51
CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS	53

3.1. METODOLOGIA	53
3.2. TÉCNICAS USADAS	54
3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
CAPITULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS	57
4.1. TRATAMENTO DE DADOS	57
4.2. DISCUSSÃO DE DADOS	74
CONCLUSÃO	77
BIBLIOGRAFIA	79

Índice de Quadros

Quadro 1 – Diferenças entre chefe e líder	24
Quadro 2 – Características da Liderança Carismática.....	31
Quadro 3 – Características dos Estilos Transacional e Transformacional	33
Quadro 4 – Conceito de Liderança na Administração Pública	58
Quadro 5 – Constrangimentos da Liderança na Administração Pública Portuguesa	61
Quadro 6 – Perfil de Liderança dos Entrevistados.....	65
Quadro 7 – Especificidades do Organismo.....	71

Página propositadamente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1 – Características dos Estilos clássicos	29
--	----

Página propositadamente deixada em branco

RESUMO

Neste trabalho discutem-se as competências de Liderança, o próprio conceito de Liderança e a sua relação com a Administração Pública (AP) em Portugal. A pertinência deste trabalho encontra fundamento na necessidade de se conhecerem as capacidades de Liderança por parte dos dirigentes e gestores públicos.

Para contextualizar a temática da Liderança na AP, começa-se por abordar a estrutura organizativa da Administração Pública portuguesa, procedendo-se também a uma revisão da literatura existente sobre o conceito de Liderança, o seu significado e a evolução histórica dos estilos, abordagens e tipos de Liderança existentes. Do ponto de vista empírico, realizou-se uma análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas efetuadas a dois dirigentes públicos de diferentes estruturas administrativas, discutindo-se os resultados obtidos.

Concluiu-se, em consistência com dados obtidos em outras investigações, pela determinante importância que as competências de liderança têm nas organizações, especificamente as públicas, ainda que a natureza administrativa destas possa limitar os seus efeitos. Com efeito, os dados recolhidos e tratados sugerem a existência de um perfil de Liderança associado à tipologia de Administração.

Palavras-Chave:

Administração Pública; Liderança; Perfil; Dirigente.

Página propositadamente deixada em branco

ABSTRACT

This paper discusses the competences of Leadership, the concept and its relationship with the Public Administration in Portugal. The pertinence of this work is based on the need to know the leadership capacities of public managers.

To contextualize the topic of Leadership in the AP the paper starts to address the organizational structure of Public Administration in Portugal, also conducting a review of the existing literature on the concept of Leadership, its meaning and the historical evolution of styles, approaches and types of Leadership. From an empirical point of view, the qualitative analysis of semi-structured interviews was carried out to two public managers of different administrative structures, discussing the results obtained.

It was concluded, consistent with data obtained in other investigations, the determinant importance that the leadership competences have in the organizations, specifically the public ones, although the administrative nature of these, can limit their effects. The data collected and analysed suggest the existence of a Leadership profile associated to the type of Administration.

Keywords:

Public Administration; Leadership; Profile; Senior Manager;

Página propositadamente deixada em branco

INTRODUÇÃO

O presente trabalho inicia com uma descrição sobre a estrutura organizativa da Administração Pública Portuguesa, identificando os seus principais setores e os princípios legais que regem a sua atividade. No entanto, antes desta caracterização, é feita uma breve referência histórica à Administração Pública, aos seus modelos de Gestão e evolução.

No atual momento da nossa sociedade, considerando a forma como ela própria está estruturada, as organizações surgem como motor fundamental ao desenvolvimento e crescimento da economia. Assim, quem dirige uma organização, um grupo de pessoas ou uma equipa de trabalho, frequentemente, o líder veste o papel de maior responsável pelo crescimento dessa organização, pois os seus dirigidos dependem de si para alcançar o sucesso da equipa. Desta forma, surge a importância de compreender a importância que a Liderança tem como característica fundamental dos chefes e dirigentes. Alguns autores, que adiante se citam, consideram a Liderança um fator determinante em qualquer organização e, por isso, neste trabalho, propõe-se a exposição sobre de que forma a Liderança pode ser condicionante, quer seja pela forma como é exercida a posição de chefia, quer seja pelo estilo de liderança adotado.

Com efeito, o tema da Liderança é bastante apelativo, tanto para aqueles que dirigem, como para os próprios dirigidos. Diversas vezes esse conceito surge com uma conotação quase 'mágica' de uma qualidade especial que só determinadas estirpes de pessoas possuem: uma característica da personalidade responsável por uma espécie de atração inexplicável que determinadas pessoas exercem sobre outras. Já em 2001 num relatório publicado pela OCDE, a necessidade de uma Administração Pública capaz de encarar as novas vicissitudes económicas e sociais foi exposta como um dos grandes desafios que os Estados desenvolvidos terão de enfrentar nas próximas décadas, tendo o modelo de gestão *New Public Management* procurado dar algumas respostas a este nível. (OECD, 2001) Assim, nesta procura pela resposta a esta necessidade surge a Liderança, como conjunto de competências de gestão determinantes para o sucesso de qualquer organização.

O *New Public Management* (NPM), provavelmente o modelo de gestão pública *managerialista* (gestionário) mais conhecido, não pressupõe necessariamente o surgimento de novas ideias, mas principalmente a transferência para organizações públicas de princípios e técnicas utilizadas na gestão privada. Como resultado, a administração pública começa a evidenciar uma maior orientação para o mercado, uma maior flexibilidade, tornando-se conseqüentemente mais próxima dos princípios de gestão privada. Assim, os serviços públicos tenderão a adotar métodos e técnicas de gestão mais eficientes e eficazes.

Mais recentemente, e em razão destas influências, a administração pública surge como um processo complexo de governação em rede, adequando-se aos interesses de diferentes participantes, transformando o modelo gestor numa administração mais receptiva à cidadania.

Perante estas evoluções e atualizações, bem como da forma como se gerem os serviços públicos, as competências do Líder são hoje percecionadas como fundamentais na prossecução dos objetivos da organização (OECD, 2001; Rocha, 2011), justificando, desde logo, a pertinência do presente trabalho e a sua contribuição para futuros estudos na área, cruzado com diferentes estruturas organizativas

Para tal, no primeiro capítulo realiza-se uma descrição da estrutura organizativa da Administração Pública em Portugal. No segundo, aborda-se o conceito de Liderança, relacionando-o com a Administração. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada para o estudo representativo. Por fim, no quarto e último capítulo, tratam-se os dados recolhidos, discutindo-os e apresentando as principais conclusões a reter.

Pretende-se desta forma contribuir para o conhecimento dos perfis de Liderança existentes em diferentes tipologias de administração e perspetivar o impacto das reformas nesses mesmos perfis e na prática diária das organizações públicas.

***PARTE 1: Estado, Administração e Liderança
Pública***

Página propositadamente deixada em branco

CAPÍTULO 1: EVOLUÇÃO DO ESTADO

Segundo Rocha (2011), a génese da Administração Pública remonta ao início da humanidade, nas primeiras formas de organização humana em sociedade, que implicavam a estruturação de serviços em comum. Não obstante, o mesmo autor marca a origem da Administração Pública moderna por volta do século XVIII, durante o qual se difundiram por toda a Europa os modelos doutrinários do cameralismo prussiano e da ciência de política francesa, que tinham como objetivo dotar os funcionários ao serviço do rei de conhecimentos para a boa governação. Na verdade, cameralismo é a designação usualmente dada a um conjunto de estudos sobre a Administração Pública, na maioria escritos por diversos autores entre o século XVI e o século XVIII, sem carácter científico, mas essencialmente elaborados com preocupações práticas e consequentemente de interesse muito desigual. (Caupers, 2002) No caso Português, destaca-se, como exemplo, a ação de Marquês de Pombal, no reinado de D. José I.

Posteriormente, a par da industrialização e do desenvolvimento do sistema capitalista, deu-se a afirmação do Estado Liberal. Este paradigma de Estado consubstanciou-se no modelo de administração burocrático, preconizado por alguns autores, nomeadamente Weber (1971) e Fayol (1966), baseado na previsibilidade e eliminação da discricionariedade através da estruturação da atividade em regras e procedimentos definidos, na divisão do trabalho, na relação hierárquica entre os vários níveis da organização e na meritocracia que permitia o funcionamento da organização de forma eficiente. Este modelo advogava a profissionalização e a racionalidade técnica, traduzindo-se na ideia de que o funcionário – o *burocrata* – devia ser contratado para uma dada tarefa com base exclusivamente no critério da sua adequação técnica, sem considerar outros critérios, como a ligação política. Nesta medida, o modelo burocrático procurava também fazer a distinção entre Poder Político e Administração Pública (Novais, 2006; Rocha, 2011).

Este modelo de Estado foi alvo de diversas críticas, que se alastram aos dias de hoje, no entanto, na perspetiva de Caupers: “De resto, não deixa de irónico que, com tantos e severos críticos, ainda não tenha sido inventado nada de verdadeiramente alternativo ao modelo burocrático, que continuar a enformar a esmagadora maioria das organizações públicas, e mesmo privadas, no nosso planeta.” (Caupers, 2002: 44).

Ainda nesta perspetiva histórica, a Grande Depressão levou a que os Estados tomassem medidas económicas e sociais que fizessem frente aos acontecimentos que se sucediam, sendo o *new deal* o programa mais sobejamente conhecido. Consequentemente estas medidas conduziram ao alargamento das funções sociais do Estado que por sua vez conduziu à mudança de paradigma de Estado. Esta mudança viria a ser racionalizada por

John Maynard Keynes na sua obra de 1936 “*General theory of employment, interest and money*” onde defende que o conceito de Estado Liberal evoluiu para Estado *Welfare*. Aliado à profissionalização da Administração Pública, este alargamento das funções do Estado fez emergir um grupo de especialistas – os tecnocratas - que detinham o conhecimento, constituindo-se como um grupo de pressão que condicionava a atividade do poder político e a implementação das políticas públicas. Assim, a burocracia, que tinha como objetivo a neutralidade entre a política e Administração, redundou, na prática, na interconexão das duas forças (Offe, 1996; Novais, 2006; Rocha, 2011). A teoria da escolha pública ao considerar o burocrata como indivíduo autointeressado, que prossegue primordialmente o seu interesse pessoal e só depois o interesse público, defendia o crescimento da politização da Administração (Ferraz, 2008).

Por último, importa mencionar o *New Public Management*, que se afirmou a partir do final do século XX e que, sumariamente, defende um modelo de Estado que adote práticas da gestão privada, por parte das organizações pública. A defesa da privatização dos serviços públicos, o primado do mercado, a implementação de sistemas de indicadores de performance, a descentralização de organismos que prosseguem o interesse público geridos por gestores públicos, caracterizam o *managerialismo* – um modelo de gestão habitualmente adotado nas organizações privadas. Na prática, este modelo de gestão pública conduziu à politização da Administração Pública - inversamente ao modelo burocrático - e à centralização do poder, lançando as bases para conceções de modelos mais recentes, como o *neo weberianismo* (Offe, 1996; Ferraz, 2008).

Esta breve introdução histórica demonstra-nos que a dicotomia política-administração, perspetivada como uma separação total do poder político e Administração é uma ilusão ou uma consideração teórica não observável na prática. No entanto, se perspetivada numa lógica de dialética entre estas duas entidades, num determinado contexto histórico, permite perceber os vários paradigmas de Estado e sistemas de gestão, que se traduziram em diferentes configurações político-administrativas (Offe, 1996; Painter e Peters, 2010).

1.1. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO EM PORTUGAL

A administração estadual encerra em si o “domínio das entidades públicas que visam prosseguir a satisfação de interesse público de carácter nacional” (Oliveira e Dias, 2011: 64).

O Estado-administração é a mais importante pessoa coletiva pública que compõe a Administração Pública, atuando sobre a direção do Governo, órgão superior da administração pública (cf. CRP, artigo 182.º). Este executa diversas funções, onde se destacam a legislativa e a administrativa, com vista a garantir a satisfação das necessidades

coletivas, nomeadamente através de atos normativos e do Orçamento de Estado, por forma a assegurar o funcionamento desta.

A reorganização administrativa da maioria dos Estados europeus revelou-se indispensável para responder aos desafios emergentes das profundas transformações económicas e sociais das últimas décadas, bem como para contrapor os efeitos do centralismo dos regimes, da opacidade dos sistemas políticos e da excessiva legislação e burocracia ainda existente (Ferreira, 2012).

Portugal não foi exceção, e nas últimas quatro décadas ocorreram mudanças significativas em matéria de reforma administrativa, principalmente com o advento da democracia que surge não só como grande impulsionador da democratização do país, mas também de desenvolvimento económico e das reformas económicas e sociais (Crespo e Cabral, 2010). Só a partir de meados da década de 80 se começa a desenhar o modelo de Estado e de Administração Pública que se pretendia para o país, com uma mudança nas estratégias de reforma, traduzidas por um conjunto de iniciativas que visaram uma mudança de paradigma (Araújo, 2002). O Estado é o principal ente público, tendo como órgão superior o Governo, os restantes dependem, em graus diferentes, deste - através de Superintendência e Tutela Administrativa - ou são independentes.

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 199.º, estabelece que ao Governo compete “dirigir os serviços e a atividade da administração direta do Estado, civil ou militar, superintender na administração indireta e exercer a tutela sobre esta e sobre a administração autónoma”. A administração pública portuguesa pode organizar-se em três grandes grupos: administração direta, administração indireta e administração autónoma, às quais acrescem as entidades administrativas independentes (cf. CRP, artigo 267º, nº 3).

Sendo complexa, diferenciada e multifacetada, a AP costuma, por razões de sistematização, ser dividida em setores dos quais se destacam: as Administrações Estaduais (direta e indireta), as Administrações Autónomas e as Administrações Independentes (Oliveira e Dias, 2011). Face ao exposto, propõe-se apresentar, resumidamente, a estrutura orgânica da AP e os principais tipos de pessoas coletivas públicas que a integram.

1.1.1. ADMINISTRAÇÃO DIRETA

A Administração Estadual direta é composta por órgãos e serviços, centrais ou periféricos, da pessoa coletiva Estado, sob a direção do Governo. É atualmente regulada pela Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro e alterações, que estabelece os princípios e normas a que esta deve obedecer, existindo ainda diplomas específicos relativos à organização e funcionamento de cada Ministério (Oliveira e Dias, 2011: 65). No seu âmbito incluem-se,

nomeadamente, os serviços de cujas atribuições resulte o exercício de poderes de soberania, autoridade, representação política do Estado, coordenação, controlo ou inspeção de outros serviços administrativos (cf. Lei n.º4/2004, de 15 de janeiro, artigo 2º, n.º 2).

As características essenciais da administração direta do Estado, correspondem à unicidade, ao carácter originário, à territorialidade, ao pluralismo de órgãos e serviços, à multiplicidade de fins e de atribuições, à organização em ministérios, à personalidade jurídica una, à instrumentalidade (é subordinada, não é independente nem autónoma), à estrutura hierárquica e aos seus poderes de supremacia face a outras pessoas coletivas públicas (tutela e superintendência) (Freitas do Amaral, 2014).

A sua organização, estrutura e funcionamento obedece aos princípios da unidade e eficácia da ação administrativa, da aproximação dos serviços às populações, da desburocratização e racionalização de meios, da eficiência na afetação de recursos públicos e da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado, através da garantia de participação dos cidadãos (Lei nº 4/2004, artigo 3º).

Outros modelos de funcionamento previstos (Lei nº 4/2004, artigos 8º e 9º) são ainda: i) partilha de atividades comuns, correspondendo a uma forma de trabalho colaborativa, ou seja quando um (sub) conjunto das funções de negócio de um organismo é executado por uma unidade de negócio especializada, com uma estrutura de gestão autónoma e desenhada para promover a eficiência, criação de valor, redução de custos, melhoria da qualidade de serviço e transparência; ii) funcionamento em rede (“unidades ministeriais”), correspondendo a funções do Estado cuja completa e eficiente prossecução depende de mais de um serviço ou organismo, independentemente do seu carácter intra ou interministerial (ex. licenciamento de projetos); pretende-se desta forma melhorar a prestação de serviço ao cidadão, comunidades ou empresas, assente numa lógica de integração, com a disponibilização da informação comum ou pertinente em formato eletrónico.

De acordo com a “tipologia dos serviços” previstos na Lei nº 4/2004, no artigo 11º, podemos dividir a Administração Direta de acordo com: i) classificação dos serviços ministeriais com base na respetiva função dominante - serviços executivos (Direções-Gerais, secretarias-gerais), serviços de controlo, auditoria e fiscalização (inspeções-gerais, inspeções-regionais), serviços de coordenação (Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional); ii) De acordo com a área geográfica: centrais – ação em todo o território nacional (possuindo ou não unidades orgânicas geograficamente desconcentrada) (ex.: Direções-Gerais, secretarias-gerais, inspeções-gerais); e periféricos - atuam em áreas pré-definidas, sob a direção do membro do Governo competente, de ordem interna, especializada (esquadras da PSP, repartições das Finanças, direções/centros/serviços regionais) ou externa, comum (embaixadas, consulados, assembleias distritais).

1.1.2. ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Existem dentro do Estado serviços que desempenham as suas funções com autonomia, serviços que não dependem diretamente das ordens do Governo: estão autonomizados, têm os seus órgãos próprios de direção e gestão. “Aqui estamos perante aquilo a que poderíamos chamar de administração central desconcentrada que é ainda uma administração do Estado, constituída por serviços incorporados no Estado, mas que dispõem de órgãos próprios de gestão.”(Freitas do Amaral, 2006: 348). Há, também, um outro grupo de serviços ou estabelecimentos que, para além de um grau ainda maior de autonomia, é-lhes atribuída personalidade jurídica: passam a ser sujeitos de direito distintos da pessoa-Estado. Já não são Estado, não integram o Estado e nem estão incorporados no Estado, mas que seguem a persecução de fins ou atribuições do Estado, não por intermédio deste, mas através de outras pessoas coletivas, distintas do Estado - o Estado confia a outros sujeitos de direito a realização dos seus próprios fins. A esta transferência de competências chama-se, no direito português, devolução de poderes: o estado devolve uma parte dos seus poderes para entidades que não se encontram integradas nele, podendo este, no entanto, em qualquer momento, retirar-lhas e chamá-las de novo a si, embora só através de certas formas jurídicas. Toda a atividade exercida pela entidade é desenvolvida em nome próprio. Os atos praticados são da entidade e não do Estado. O património é património dessa entidade, tal como o pessoal ao seu serviço.

A Administração indireta do Estado é assim o conjunto das entidades públicas com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa destinada à realização de fins do Estado (Oliveira e Dias, 2011).

No direito português estão contempladas várias espécies de entidades pertencentes à Administração indireta, de entre as quais se destacam os Institutos Públicos e as Entidades Públicas Empresariais. Por um lado, os Institutos Públicos têm natureza burocrática e exercem funções de gestão pública. Por outro, as Empresas Públicas desempenham atividades de gestão privada – consequências da referida aproximação do modelo português ao *New Public Management*.

a) Instituto Público

Entende-se que Instituto Público “é uma pessoa coletiva pública de tipo institucional, criada para assegurar o desempenho de determinadas funções administrativas de carácter não empresarial, pertencentes ao Estado ou a outra pessoa coletiva pública.” (Freitas do Amaral, 2006: 363) e podem ser agrupados em três diferentes categorias: Serviços Personalizados, Fundações Públicas e Estabelecimentos Públicos.

- Os **Serviços Personalizados** são serviços públicos, de carácter administrativo, a que a lei atribui personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira. Na prática, são verdadeiros departamentos do tipo direcções-gerais aos quais a lei confere esta autonomia para que possam desempenhar melhor e mais eficazmente as suas funções. Estes organismos destinam-se a dar efetividade à intervenção estadual sobre a produção ou comércio de determinados produtos considerados relevantes à vida económica do País. Exemplos típicos deste tipo de Serviços são: o Instituto da Vinha e do Vinho, o Instituto dos Registos e Notariado, o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas.

- As **Fundações Públicas** são fundações que revestem a natureza de pessoa coletiva pública e com patrimónios que são afetados à prossecução de fins públicos especiais ou de interesse social. Um exemplo sobejamente conhecido é a Fundação para a Ciência e Tecnologia.

- Por último, os **Estabelecimentos Públicos** são “institutos públicos de carácter cultural ou social, organizados como serviços abertos ao público, e destinados a efetuar prestações individuais à generalidade dos cidadãos que delas careçam”(Freitas do Amaral, 2006: 371). São exemplos alguns hospitais públicos, bibliotecas e museus públicos e as universidades públicas (embora estas atualmente disponham de um regime jurídico especial que lhes confere, além da autonomia administrativa e financeira, uma autonomia estatutária, científica e pedagógica). A regulamentação genérica aplicável aos Institutos Públicos encontra-se publicada na Lei nº 3/2004, de 15 de Janeiro.

b) Empresas Públicas

No âmbito do intervencionismo estadual no mercado, verificou-se, ao longo da história, uma evolução das formas de como o Estado intervém junto do setor privado. Mais recentemente, e sobretudo após a 2ª guerra mundial, o Estado não se limitou a reforçar os seus poderes de coação junto do sector privado e do mercado, passando ele próprio a explorar, em grande número, empresas agrícolas, comerciais e industriais, reivindicando para si direitos de gestão. Assim, o setor público desdobrou-se em Setor Público Administrativo e Setor Público Empresarial.

O Setor Público Empresarial foi regulamentado no direito português através do Decreto-Lei nº 558/99, de 17 de Dezembro, recentemente revogado pelo Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de Outubro, estabelecendo três espécies diferentes de entidades empresariais:

Empresas Públicas sob forma privada – sociedades controladas pelo Estado; Empresas Públicas sob forma pública – pessoas coletivas públicas; e Empresas privadas participadas pelo Estado – que, não sendo empresas públicas, integram igualmente o SEE. As entidades públicas empresariais integram a ampla noção de empresa pública, englobando, para além destas, as sociedades de responsabilidade limitada constituídas nos termos da lei comercial nas quais o Estado exerça, ou possa exercer, influência dominante sobre a sua atividade.

1.1.3. A ADMINISTRAÇÃO AUTÓNOMA

A administração autónoma “é aquela que prossegue interesses públicos próprios das pessoas que a constituem e por isso se dirige a si mesma, definindo com independência a orientação das suas atividades, sem sujeição a hierarquia ou a superintendência do Governo.” (Freitas do Amaral, 2006: 419 - 420). Segundo Oliveira e Dias (2011), a autonomia que a caracteriza pode assumir várias dimensões, não sendo todas elas obrigatórias e podendo, inclusive, algumas delas ser comuns à Administração indireta do Estado, a saber: Autonomia jurídica (personalidade); Autonomia administrativa; Autonomia financeira; Autonomia normativa; Autonomia disciplinar interna; Autonomia sancionatória; Autonomia de orientação; Autonomia organizatória, Autonomia estatutária e Auto-governo.

A administração autónoma caracteriza-se por: i) prosseguir fins próprios das pessoas que a constituem; ii) possuir órgãos representativos que definem com autonomia as suas atividades; iii) estar sujeita apenas ao poder de tutela de legalidade por parte do Governo (cf. CRP, artigo 199.º, alínea d) e artigo 242.º). Na verdade, esta agrupa-se em três categorias: Administração Regional, Administração Local e Associações Públicas.

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL AUTÓNOMA

O Estado Português possui duas Regiões Autónomas, a saber, a Região Autónoma da Madeira e a Região Autónoma dos Açores. Estas configuram casos de administração autónoma territorial em que o território faz parte do substrato da definição das respetivas instâncias. Assim, congregam todos os membros das comunidades locais respetivas (residentes), prosseguem fins múltiplos e têm estruturas orgânicas em parte idênticas à do Estado. Nestes casos o território não é apenas determinado com base em critérios político-administrativos, mas também com base em elementos naturais, uma vez que se tratam de territórios insulares (Oliveira e Dias, 2011: 76).

De acordo com a CRP, artigos 2º, 6º e 225º, o regime político-administrativo das Regiões Autónomas é dotado de estatutos político-administrativos e de órgãos de Governo próprios, fundamentando-se nas suas características geográficas, económicas, sociais e culturais. A autonomia das regiões visa a participação democrática dos cidadãos, o

desenvolvimento económico-social e a promoção e defesa dos interesses regionais. A autonomia político-administrativa não afeta a integridade da soberania do Estado e exerce-se à luz do consagrado na própria Constituição. Por sua vez, os órgãos de soberania asseguram, em cooperação com os órgãos de governo próprios, o desenvolvimento económico e social das regiões autónomas, visando, em especial, a correção das desigualdades derivadas da insularidade (CRP, art. 229º, nº1). Para cada uma das regiões há um Representante da República, nomeado e exonerado pelo Presidente da República, ouvido o Governo (CRP, art. 230º, nº1). Com efeito, refira-se que os Órgãos de governo próprio das regiões autónomas são a Assembleia Legislativa e o Governo Regional (CRP, art. 231º, nº1).

ADMINISTRAÇÃO LOCAL AUTÁRQUICA – ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Em sentido orgânico, a administração local autárquica traduz-se no conjunto das autarquias locais. Nos termos do n.º 2 do artigo 235.º da CRP as autarquias locais “são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. Desta definição resulta que as autarquias locais: i) são pessoas coletivas públicas distintas do Estado; ii) são definidas em função de uma parcela do território; e iii) promovem a salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações. Em suma, as autarquias locais são pessoas coletivas de população e território. Atualmente regem-se pelo regime jurídico das autarquias locais estabelecido pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro.

Entre as autarquias locais, os municípios e as freguesias constituem-se formas autónomas de administração pública, mais antigas que o próprio Estado, que a atual CRP, nos seus artigos 235.º e seguintes, reconhece como poder local. As autarquias locais não são entidades exclusivamente administrativas, desempenham simultaneamente funções políticas e funções administrativas, na medida em que definem o interesse geral das coletividades ao nível local, e satisfazem de forma regular e contínua as necessidades coletivas locais. Conciliam, assim, uma dupla natureza: por um lado assumem um carácter “livre” e primário, associado à função política; por outro, no âmbito administrativo, assumem um carácter “condicionado” ou secundário, subordinando-se à Constituição, à legislação e às orientações políticas. As autarquias locais dispõem ainda de poder regulamentar, dentro dos limites impostos pela CRP, pela lei e pelos regulamentos emanados de autarquias de grau superior (cf. CRP, artigo 241.º). Podem ainda submeter a referendo locais matérias incluídas nas competências dos seus órgãos (cf. CRP, artigo 240.º).

Enquanto entidades que exercem poder político, estão sujeitas aos princípios gerais da organização do poder político, definido nos artigos 108.º e seguintes da CRP. A titularidade e o exercício do poder político pertencem ao povo (cf. CRP, artigo 108.º). Neste sentido, os

órgãos das autarquias locais são representativos das suas populações. A designação dos seus titulares emana da vontade das populações residentes, expressa por sufrágio direto, secreto e periódico (cf. CRP, artigo 113.º) e não do Estado, conforme resultava da Constituição da República Portuguesa de 1933. É neste sentido que se pode afirmar que “são as próprias populações a administrarem-se a si mesmas” (Freitas do Amaral, 2006: 485).

Enquanto entidades que exercem a atividade pública, estão sujeitas aos princípios fundamentais definidos nos artigos 266.º e seguintes da CRP. Têm como finalidade a prossecução do interesse público e devem atuar com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé (cf. CRP, artigo 266.º, n.º 2). Devem ainda estruturar-se de modo a evitar a burocratização, aproximando os serviços das populações e assegurando a participação dos interessados na sua gestão (cf. CRP, artigo 267.º).

Ademais, as autarquias têm património e finanças próprios, receitas próprias provenientes da gestão do seu património e dos seus serviços, bem como uma parte das receitas públicas do Estado, cuja repartição visa a correção de desigualdades entre autarquias. Possuem ainda quadros de pessoal próprio, sendo aplicável aos seus funcionários o regime dos funcionários do Estado (cf. CRP, artigos 238.º e 242.º). A sua atividade está sujeita a tutela administrativa do Governo a qual consiste, exclusivamente, na verificação do cumprimento da legalidade (cf. CRP, artigo 241.º).

A existência de autarquias locais traduz a concretização dos princípios da subsidiariedade, da autonomia das autarquias locais e da descentralização da administração pública (cf. CRP, artigo 6.º). A Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, no seu artigo 4.º, alarga o conjunto de princípios gerais a que se submetem as autarquias locais, incluindo também os princípios da complementaridade, da prossecução do interesse público, da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado.

ASSOCIAÇÕES PÚBLICAS

As Associações Públicas são pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder político para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução. São exemplo de associações públicas as Ordens Profissionais, Câmaras dos Solicitadores, Revisores Oficiais de Contas, já que constituem associações dos membros das respetivas profissões que regulam e disciplinam o exercício da sua atividade. Quanto aos seus deveres e sujeições, as associações públicas têm de colaborar com o Estado em tudo o que lhe seja solicitado no âmbito das suas funções e sem prejuízo da sua independência, sendo que a sua atuação tem de respeitar os princípios gerais do direito administrativo. O regime jurídico

da constituição e funcionamento das sociedades de profissionais sujeitas a associações públicas é o estabelecido pela Lei n.º 53/2015, de 11 de junho.

1.1.4. ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE

A entrada na União Europeia trouxe também a Portugal as entidades com funções de regulação que se emanciparam das Direções-Gerais e outras estruturas sujeitas à direção do Governo, para darem lugar a Entidades Administrativas Independentes (EAI) com reconhecida independência face ao poder executivo. Um marco neste processo evolutivo resulta da quarta revisão Constitucional, em que as EAI passaram a beneficiar de consagração genérica no artigo 267.º, n.º 3, da CRP que prescreve, sob a epígrafe “Estrutura da Administração” e sob o título IX relativo à “Administração Pública”, que “a lei pode criar entidades administrativas independentes”, não necessariamente de Regulação. Esta revisão da CRP veio proceder à elevação, em termos constitucionais, dos atores fundamentais das funções regulatórias, reconhecendo o seu papel num Estado contemporâneo cujos apelos a uma maior eficiência, *expertise*, celeridade e independência são evidentes. A consagração constitucional vem resolver, de certa forma, a constante tensão e dialética entre a Administração Pública estadual com estruturação tradicional (Administração direta e indireta) e o exercício da regulação por entes que não se integram, plenamente, na pirâmide hierarquizada que caracteriza aquela última e que é ocupada, no seu vértice superior, pelo Governo (Maçãs e Moreira, 2003). Trata-se de evitar uma influência ilegítima na esfera regulatória, nomeadamente durante o processo de decisão. A criação de Entidades Reguladoras Independentes (ERIs) é a característica distintiva da emergência do Estado Regulador nos países da União Europeia (Nunes, Cabral e Rego, 2012).

As ERIs distinguem-se da Administração direta, indireta e autónoma, pois não se integram em nenhuma destas realidades, correspondem a “toda a administração intraestadual prosseguida por instâncias administrativas não integradas na administração direta do Estado e livres da orientação e da tutela estadual, sem todavia, corresponderem à autodeterminação de quaisquer interesses organizados” (Moreira, 1997: 127). Na administração independente podem apreciar-se os seguintes fundamentos: i) separação entre a esfera política e a esfera económica; ii) estabilidade e segurança do quadro regulatório; iii) separação entre o Estado operador do Estado regulador; iv) impedimento da captura do regulador; v) independência económica e financeira; vi) implementação do princípio do concurso público para os reguladores.

A LEI-QUADRO DAS ENTIDADES REGULADORAS (LQER)- LEI Nº 67/2013, DE 28 DE AGOSTO

A lei-quadro n.º 67/2013, de 28 de agosto, estabelece os princípios e as normas por que se regem as entidades administrativas independentes com funções de regulação designadas por entidades reguladoras (cf. LQER, artigo 1º, nº 1).

Na verdade, as entidades reguladoras são pessoas coletivas de direito público com atribuições em matéria de regulação da atividade económica (cf. LQER artigo 3º, nº1). A fim de prosseguirem as suas atribuições com independência devem dispor de: a) autonomia administrativa, financeira e de gestão; b) independência orgânica, funcional e técnica; c) possuir órgãos, serviços, pessoal e património próprios; d) poderes de regulação, regulamentação, supervisão, fiscalização e sanção de infrações; e) garantir a proteção dos direitos e interesses dos consumidores (cf. LQER artigo 3º, nº2).

A independência orgânica e funcional das entidades reguladoras é garantida, em parte, pelo método de financiamento das suas atividades, que deriva essencialmente de receitas próprias, isto é, a partir de taxas cobradas aos operadores (cf. LQER artigo 36º), na tentativa de garantir a independência económico-financeira – quer ao nível das fontes de financiamento, quer no que respeita à gestão financeira – para que a interferência do Estado na atividade dos reguladores seja apenas residual. A LQER prevê importantes mecanismos de controlo interno e externo, tanto o plano de atividades, como o orçamento e as contas devem ser aprovados pelo ministério responsável (cf. LQER artigo 9º).

Por outro lado, as entidades reguladoras são dirigidas por órgãos colegiais em que a nomeação de todos os membros do conselho de administração compete ao Conselho de Ministros sob proposta do Ministro da tutela (cf. LQER artigo 17º, nº2). O princípio da limitação de mandatos é outro importante instrumento que pretende impedir que os reguladores se acomodem ao poder político, económico ou de outra natureza (cf. LQER artigo 20º, nº1).

Na verdade, a independência relaciona-se de forma mais predominante com os mecanismos de transparência e *accountability* das decisões do que com o processo de nomeação do regulador, podendo passar por uma garantia das necessárias incompatibilidades dos reguladores (cf. LQER artigo 19º). Outro mecanismo de transparência social é a obrigatoriedade de publicação de um relatório anual de atividades e a sua divulgação através dos canais apropriados (cf. LQER artigo 48º e artigo 49º), bem como a avaliação dos indicadores de desempenho (eficiência, eficácia e qualidade) realizada periodicamente e submetida aos membros do Governo competentes na matéria.

1.2. A REFORMA ADMINISTRATIVA EM PORTUGAL

Nos últimos 40 anos, Portugal atravessou uma profunda reforma sistémica da organização da Administração que teve como marco histórico a Revolução de 25 de Abril de 1974, por via da qual se registou o fim do regime totalitário que perdurava desde o ano de 1928 e que, entre outros acontecimentos, mobilizou o país para uma guerra colonial, numa tentativa de manter o domínio sobre as colónias portuguesas. Com o fim da guerra colonial, cerca de 600.000 cidadãos portugueses residentes nas antigas colónias regressaram a Portugal, na altura denominados como “retornados”, grupo onde se incluíam 40.000 funcionários públicos, posteriormente integrados nos quadros da Administração Pública (Corte-Real, 2008).

Após o 25 de Abril, e relacionado com o mesmo, começa a surgir o entendimento geral de que a predominância do modelo tradicional da Administração Pública Portuguesa retratava um impedimento no desenvolvimento socioeconómico do país. O modelo era bastas vezes criticado por ser excessivamente burocrático, opaco, corrupto, partidariado, lento, complexo, ineficaz, ineficiente e inflexível, com funcionários pouco qualificados (Carvalho, 2007). A excessiva centralização administrativa, a descoordenação entre os diferentes organismos e o descontrolo financeiro contribuíram para a sensação de necessidade de mudança da Administração. Aliás, também em França “l’État est considere comme démesuré sous le poids des multiples responsabilités endossées, omnipresente dans la vie quotidienne des citoyens, centralisateur et formaliste, inefficace et ineficiente mais aussi trop peu démocratique en raison des faibles capacités de contrôle de l’exécutif” (Bezès, 2006).

De acordo com Rocha (1998), “The year 1986 marked a turning point in administrative practices in Portugal.” Com efeito, e pela primeira vez desde a Revolução de 1974, Portugal alcança uma estabilidade governativa em função da eleição do XI Governo, liderado por Cavaco Silva, com maioria absoluta. Subsequentemente, a entrada de Portugal na então CEE, em 1986, potenciou um desenvolvimento económico-social exponencial, forçando um país até então “orgulhosamente só” a abrir horizontes e a implementar novas políticas públicas – já adotadas noutros países com supostos impactos positivos.

Neste sentido, e acompanhando a tendência europeia, Portugal adotou várias medidas ao abrigo de uma lógica de mercado, nomeadamente, através de privatizações, da criação e consequente proliferação de agências independentes do Estado, da contratualização com entidades privadas e da adoção de uma gestão racionalizada, sem descuidar uma análise custo/benefício. Estas circunstâncias contribuíram para a mudança significativa na Administração Pública Portuguesa e que, consequentemente, determinaram a sua aproximação ao modelo da NPM já adotado em outros países.

No caso específico das privatizações, houve mesmo a necessidade de se proceder a uma alteração constitucional. Com efeito, o n.º 1 do artigo 83º da Constituição da República Portuguesa (CRP), na sua redação original, dispunha que “Todas as nacionalizações efetuadas depois do 25 de Abril de 1974 são conquistas irreversíveis da classe trabalhadora”. Após a segunda revisão constitucional, o disposto anterior foi relocalizado para o artigo 85º da CRP, adotando o texto “A reprivatização da titularidade ou do direito de exploração de meios de produção e outros bens nacionalizados depois de 25 de Abril de 1974 só poderá efetuar-se nos termos de lei-quadro aprovada por maioria absoluta dos Deputados em efetividade de funções”. Por força da referida alteração, publicou-se a Lei-Quadro das Privatizações, prevista na Lei n.º 11/90, de 5 de Abril, por via da qual se procedeu à regulamentação das reprivatizações, com vista à liberalização da economia e, consequentemente, redução da intervenção do Estado na Economia.

Em suma, começava a generalizar-se a ideia de que “Going public is out. Going private is in.” (Rockman, 1998), segundo a qual a Administração Pública devia ser gerida como uma empresa – eram as práticas da gestão privada que deviam servir de suporte à gestão da Administração Pública, almejando a eficiência, eficácia e economia (Araújo, 2002). A aproximação à NGP também se traduziu na adoção de iniciativas participacionistas, com vista a combater a desconfiança generalizada dos cidadãos no Estado, tendo sido introduzida a avaliação da qualidade dos serviços (a título de exemplo, através da regulamentação de meios de reclamação) preconizando-se assim, em última instância, uma orientação para o cliente.

No seguimento do que vem a ser dito, registou-se de igual modo a realização de diligências com vista à modernização, desregulamentação e desburocratização da Administração Pública, até então considerada demasiado complexa, lenta e pesada. Esta tentativa de modernização consolidou-se em 1999, através do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril (atual redação: DL n.º 74/2017, de 21 de Junho), que consolidou uma série de medidas de modernização, até então dispersas por diferentes diplomas. Este diploma legal, conjuntamente com as reformas de 2003 e 2004 que se encontram em vigor ainda hoje, reforçou o conceito de serviço público, aproximando a Administração dos cidadãos, através de uma gestão cujo principal objetivo é a melhoria da prestação do serviço público através de uma gestão eficaz e eficiente, aumentando a qualidade de toda a Administração Pública.

Posteriormente, e ainda no seguimento de um processo de contínua simplificação de procedimentos e de melhoria constante da qualidade do serviço público, surge, no ano de 2006, o Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (SIMPLEX) e o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), secundados pelo Programa de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), no ano de 2011. Já em 2014, a Assembleia da República recomendou ao Governo, através da Resolução n.º 31/2014,

que apresentasse e promovesse a implementação do Programa Simplificar, enquanto programa nacional, global e integrado de modernização, simplificação e desburocratização administrativas.

Nos últimos anos, e como consequência direta da implementação de medidas ao nível do NPM, verifica-se uma clara flexibilização do emprego público, por via da sua contínua aproximação à regulamentação do setor privado. Esta aproximação reflete-se tanto no âmbito legal como na forma de acesso e ingresso na Função Pública, onde se verifica um abandono gradual do conceito de carreira pública para um regime de emprego que tem como prioridade a eficácia, a eficiência e a qualidade. A título de exemplo, enuncia-se a atual Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, cujas disposições relativas aos mecanismos de resolução dos vínculos de trabalho, à existência de Contratos Coletivos de Trabalho e à possibilidade de negociação individual, demonstram, do ponto de vista formal, a aproximação e/ou adoção da redação das congéneres disposições do Código de Trabalho e, do ponto de vista substantivo, a adoção dos princípios e objetivos da regulamentação das relações laborais no âmbito do setor privado.

1.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é possível extrair do ora exposto, o Estado prossegue uma multiplicidade de fins: tem uma grande variedade de atribuições e fins a seu cargo que têm tendência a tornar-se cada vez mais numerosos, mais complexos e diversificados. A maior parte destas atribuições, ou fins, são prosseguidos de forma direta e imediata: direta através da pessoa coletiva Estado, e de forma imediata pois é dependente hierarquicamente do Governo, e, portanto, sem autonomia. Há outros casos, porém, em que os fins do Estado não são prosseguidos dessa forma. A realização de certos fins ou atribuições do Estado de forma direta e integrada é, por vezes, inconveniente. Mas este não é o único motivo que leva à criação de organismos autónomos encarregues da administração indireta: o desejo ou a necessidade de escapar às estritas regras da contabilidade pública – controlo de despesa, disciplina orçamental, salários fixos e outros constrangimentos – que impossibilitam a administração direta de competir no mercado, é outra das justificações; motivações políticas e tentativas de manter posições fulcrais e o chamado clientelismo são também apontadas como outras razões para a proliferação destes organismos.

Nos últimos anos tem-se assistido a uma profunda alteração no modelo de desenvolvimento económico e social da maioria das sociedades modernas e desenvolvidas, fruto da globalização económica e cultural. Esta evolução obriga a repensar o papel do

Estado, nomeadamente das suas funções sociais, bem como do modo como supervisiona as atividades económicas e como enquadra a atividade de diferentes operadores com diferentes culturas organizacionais. De um modelo de Estado que sempre assumiu diretamente a provisão de bens essenciais, evoluiu-se para um modelo de Estado-Garantia que, por um lado, se protege e garante os direitos básicos dos cidadãos e, por outro, fiscaliza e supervisiona a provisão dos bens económicos e sociais nucleares. A este respeito, advertem alguns autores que o Estado não deve ser juiz em causa própria, quer por muitas vezes manter funções de produção de bens e serviços em regime concorrencial, quer por razões que se prendem com a própria natureza do regime político em que vivemos (Nunes, Cabral e Rego, 2012).

No plano macro-estrutural, a Administração Pública é um conjunto de micro-organizações, que, se apresentam como uma forma estável de repartição das missões e atribuições da Administração Pública macro – trata-se, assim, de serviço público em sentido organizativo (Caupers, 2002). Designam-se como “missões” as tarefas desenvolvidas pela administração pública com objectivo da satisfação de necessidades colectivas. Existem ainda outros conceitos que a Administração Pública realça como estratégicos para a persecução das suas atribuições: a ética, a imparcialidade, a responsabilidade, a qualidade, eficiência e a transparência.

Página propositadamente deixada em branco

CAPITULO 2. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – TEORIAS, ABORDAGENS E ESTILOS

A Liderança é uma das temáticas mais estudadas e que mais atenção tem merecido por parte dos investigadores em diversas áreas de estudos, visto que, apesar de muito analisada por diversas linhas de orientação, enfoques e perspetivas, continua a ser um conceito considerado ambíguo, muitas vezes devido à sua pouco clara distinção de outros construtos afins (Jesuíno, 1987). Nas ciências organizacionais, por exemplo, a liderança é frequentemente abordada como equivalente a chefia, supervisão ou gestão, não parecendo existir grande preocupação em diferenciar tais conceitos (Lourenço, 2000). Não é de estranhar, portanto, que a liderança reflita significados aparentemente diferentes para diferentes pessoas (Bergamini, 1994).

Os dois aspetos iniciais que parecem ressaltar como comuns à grande maioria das definições de Liderança na atualidade são a sua vertente *grupal* e a *influência*. De facto, é consensual que a liderança está ligada a um fenómeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Por outro lado, é também claro que se trata de um fenómeno de influência exercida de forma intencional dos líderes sobre os seus seguidores (Bergamini, 1994).

Dentro da multiplicidade de abordagens que os investigadores fizeram no sentido da clarificação do conceito de liderança, as iniciais começaram por estudar a pessoa-líder: retratar traços ou características da sua personalidade (Teoria da Personalidade/Traços); depois, estudar a forma de agir do líder, isto é, delinear os seus estilos de liderança (Teoria dos Estilos de Liderança); posteriormente ainda, conhecer quais as variáveis do meio ambiente que poderiam determinar a eficácia do líder (Teorias Situacionais de Liderança). Estas colocações teóricas que os investigadores inicialmente colocaram partiam do princípio de que o traço da Liderança era inato – nascia com a pessoa. Atualmente, a investigação evoluiu e as abordagens à investigação social do conceito de Liderança vão no sentido de que esta característica pode ser desenvolvida, acreditando-se que qualquer pessoa pode ser um bom líder, basta que tenha formação para tal (Bergamini, 1994; Lourdes, 2013).

Na atualidade, Liderança assenta numa conjugação entre o poder brando e o poder bruto, a que Joseph Jr. (2009) chama de poder inteligente. Advoga este autor que,

o poder duro assenta em incentivos (recompensas) e ameaças. Mas por vezes é possível alcançar resultados pretendidos mediante o estabelecimento de um objetivo e a mobilização dos outros para a concretização do mesmo, sem recurso a ameaças ou recompensas. A isto chamamos poder brando: alcançar os resultados desejados cativando os outros, em vez de os manipular ou ameaçar. Este tipo de poder integra o outro, ao invés de o coagir. (Jr., 2009: 49)

Na mesma linha de pensamento, Teixeira (2005) refere que as políticas e as organizações têm vindo a sofrer transformações, quer nas hierarquias, quer nos trabalhadores (que são, em geral, mais instruídos), pelo motivo da própria abordagem ao conceito de liderança se ter alterado. Como referido anteriormente, a multiplicidade de abordagens ao conceito de Liderança leva a uma dispersão de opiniões (embora com traços gerais comuns) acerca da sua clara definição. Vejamos estes exemplos:

- Para Chelladurai (2001), sob uma perspetiva organizacional, Liderança é apenas uma função a ser executada por alguém que se encarrega de comandar um grupo, o qual realiza as atividades, orientações superiores e as finalidades da organização;
- Na opinião de Katz & Kahn (1978), Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as rotinas e diretrizes de uma organização;
- Rauch & Behling (1984) afirmam que Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo;
- Para Jacobs & Jacques (1990), liderar é o processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de fazer esse esforço para atingir o objetivo;
- Citado por Kets de Vries (1997), Truman afirma que liderar é a habilidade de levar pessoas a fazer o que não gostam, gostando de o fazer.

Como se torna perceptível, este não é um conceito fácil e de uma só definição, contudo, alguns traços, comportamentos e padrões de interação são consensuais aos diversos investigadores. Uma rápida consulta a um qualquer dicionário da Língua Portuguesa mostramos que existem várias definições de líder e de liderança, mas a aceção mais comum é a de alguém que guia outros ou assume responsabilidade por um grupo ou equipa, implicando isto que os seguidores avancem na mesma direção que o líder. Liderar significa mobilizar pessoas com o objetivo de concretizar uma determinada meta. “A liderança de um grupo humano não é definida por um individuo solitário que segue à frente dos outros e corre riscos, por muito ousado e criativo que seja. É antes uma relação de orientação e mobilização de um grupo de seguidores.”(Jr., 2009: 36).

Partilhando da mesma ideia, Teixeira (2005) acrescenta que “liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.” (Teixeira, 2005: 163). Desta forma, liderar é uma das diversas tarefas, possivelmente uma das mais importantes, de um gestor, levando a que, muitas vezes, se confunda liderança com gestão. Contudo, numa organização, nem sempre os líderes são gestores ou vice-versa. Embora exista a tendência de assumir que aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, o conceito de Liderança não implica essa função, pois ela consubstancia um processo e não um cargo (Kouzes e Posner, 1997). Portanto, a liderança não é, por si só, uma função exclusiva das pessoas que ocupam

cargos hierarquicamente superiores nas organizações, pois, sendo um processo, ela ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo, independentemente dos seus objectivos (Gomaa, 2018). Importa assim fazer a distinção entre o papel do administrador/gestor – que hierarquicamente se assume como ‘chefe’ – e o papel do líder. Nem sempre um está associado ao outro, mas ambos são papéis importantes a desempenhar numa organização. Como já evidenciado, dos autores citados, alguns defendem que estas são funções equivalentes (que podem ser, dependendo do estilo de liderança que se assuma, como se constatará no próximo capítulo) mas essa controvérsia existirá sempre.

Durante muitos anos, a forma pela qual os candidatos a cargos de chefia eram escolhidos baseava-se em padrões que pouco tinham a ver com o futuro papel de líder que essa pessoa viria a desempenhar. Significa isto que, apesar de atualmente se prestar mais atenção a essa característica, ainda existem muitas organizações com pessoas em cargos de chefia que dificilmente se podem chamar de líderes. Ao contrário da Liderança, o papel do gestor é, na maior parte das vezes, explicitado nos seus diversos aspetos definidos *a priori*, independentemente do grupo em que é exercido. Como salienta Lapierre (1991):

numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta a uma situação externa. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na aceção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. O administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes num determinado mercado. Na outra extremidade, o líder, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa centrada, antes de mais nada, na sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com a realidade interior – isto pode implicar que o líder acabe por levar menos em conta os recursos disponíveis, ou então, que inicie ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou num determinado mercado. O modo de estruturação é frequentemente mais orgânico, menos centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado. (Lapierre, 1991: 129)

Na sequência do elenco, deste autor, no contexto de uma empresa, das diferenças entre o chefe e o líder, importa ainda salientar mais alguns aspetos referidos por Bennis (1989), compilados no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Chefe e Líder

O gestor/chefe...	O Líder...
administra	inova
é uma cópia	é original
foca-se em sistemas e estruturas	foca-se nas pessoas
tem uma visão a curto prazo	tem a perspetiva do longo prazo
pergunta como e quando	pergunta o quê e porquê
põe os olhos nos limites	põe os olhos no horizonte
limita	dá origem
aceita o <i>status quo</i>	desafia
é o clássico “bom soldado”	é a própria pessoa
faz bem as coisas	faz coisas boas

Fonte:Bennis (1989)

Como se pode constatar, são várias as diferenças que se evidenciam entre um (típico) chefe e um líder, no entanto, o ideal seria combinar as melhores características que os dois papéis possuem para que, numa organização, um chefe possa ser um excelente líder e vice-versa (Bennis, 1989).

Na diferenciação e aprofundamento destes dois conceitos, neste capítulo, enquadrou-se sempre o conceito de Liderança no contexto empresarial, administrativo e organizacional, sendo esse o propósito deste trabalho. Existe ainda toda uma outra abordagem ao conceito de liderança que pode ser tida em conta – a liderança informal – como é o caso dos líderes religiosos, ídolos artísticos ou simplesmente *role-models* que algumas pessoas aceitam e vêem como líderes, que não serão alvo de análise neste estudo.

2.1. TEORIAS DA LIDERANÇA

O tema da liderança há muito que tem sido investigado, justificando-se, deste modo, a apresentação de várias abordagens e definições neste trabalho. No entanto, como se retira da exposição supra, o conceito está em contínua evolução, existindo já um acervo de conceções. A presente parte apresenta uma revisão das várias teorias da liderança, desde as teorias do ‘grande-homem’, inseridas numa abordagem universal, até às mais recentes abordagens baseadas em valores, fazendo nos subcapítulos dos “Estilos de Liderança” e

“Novos Estilos de Liderança” uma revisão mais profunda a essas teorias, justificado pela sua complexidade e subdivisão. Apesar da natureza complexa de que se revestem as Teorias da Liderança, pretende-se de seguida fazer a correta descrição e clarificação de cada uma delas.

2.1.1. TEORIA DOS TRAÇOS/PERSONALIDADE

As primeiras teorias sobre a liderança começaram por se centrar na personalidade do líder e na tentativa de identificação dos traços universais de liderança. A atenção concentrou-se nos grandes-homens: indivíduos que “pelo facto de possuírem (ou de nascerem com) determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação” (Cunha e Rego, 2005).

A Teoria dos Traços de Personalidade foi uma dessas primeiras teorias apresentada pelos investigadores a qual enfatizava, de forma bastante simplista, que os líderes possuem traços específicos de personalidade, e até físicos, que os distinguem das demais pessoas. Alguns exemplos são: traços físicos, intelectuais, sociais (inteligência, carisma, entusiasmo, capacidade de decisão, força, coragem, integridade, autoconfiança e outros). No entanto, as pesquisas não comprovaram a eficácia de tais traços, os quais não são exclusivos de supostos líderes. Contudo, não significa que não sejam, de certa forma, importantes, e que contribuam, efetivamente, para o exercício da liderança.

Os Líderes eram natos, com características logo à nascença e impelidos a liderar. De acordo com Jesuíno (1987), esta apreciação teve como consequência “o privilegiar da seleção em detrimento da formação de líderes (...), a formação só seria útil para aqueles que já possuíssem os necessários traços de liderança.”. A distinção entre líderes e não líderes estava assegurada, uma vez que as qualidades de liderança poderiam ser identificadas e medidas. Os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante e capacidade de persuasão. Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem, mas tal não lhes garante, automaticamente, a eficácia (Cunha e Rego, 2005).

No entanto, as pesquisas não comprovaram a eficácia de tais traços, os quais não são exclusivos de supostos líderes. Contudo, não significa que não sejam, de certa forma, importantes, e que contribuam, efetivamente, para o exercício da liderança (Nascimento, 2012). De facto, esta perspetiva universalista errou “ao colocar a tónica da eficácia independentemente da situação onde a liderança se exerce” (Jesuíno, 1987).

De acordo com Cunha e Rego (2005), “é muito provável que a atração humana pelos «grandes homens» não se desvaneça. Muitos seres humanos parecem ter a necessidade

de sentir que controlam os acontecimentos em seu redor.”. Contudo, de acordo com estes autores, é hoje quase consensual que a liderança não ocorre (apenas) porque o líder está dotado de determinadas características e/ou se comporta de determinado modo, pelo contrário, a liderança surge quando essas características e comportamentos se encontram com certas características dos seguidores e com determinadas situações.

2.1.2. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Esta Teoria estuda o comportamento do líder em relação às pessoas, ao grupo que lidera, à organização, no fundo, à forma como o líder orienta as suas atitudes e como o líder deve atuar. O foco desta teoria centra-se especificamente na forma como os líderes tomam decisões e as repercussões que elas têm nos seus liderados. Desta forma, ao contrário da Teoria dos Traços, os investigadores dirigiram atenções aos aspetos que caracterizavam o comportamento do líder: não olhar apenas para “como é que o líder é?”, mas também para “o que é que o líder faz?”.

Assim, foram consensualmente identificados três tipos de estilos de Liderança: o *autocrático* ou *autoritário* (ou ainda *clássico*) em que o líder toma todas as decisões, minimizando ou erradicando o contributo dos subordinados; o *democrático* ou *participativo*, em que os liderados participam e são parte ativa na tomada de decisão; o *liberal* ou *laissez-faire*, em que a tomada de decisão é do grupo, sendo mínima a intervenção do líder. A escolha ou adoção do Estilo de Liderança está dependente de inúmeros fatores, tais como:

- Fatores situacionais: a relação entre o líder e os liderados; a estrutura da própria organização; o poder de posição que o líder tem em relação a todos os outros focos de poder na organização; políticas; cultura; e
- Fatores motivacionais: a força do líder, os seus valores, ideais e convicções, a confiança nos seus colaboradores; a força do colaborador, a sua disposição para assumir responsabilidades, pelo interesse no trabalho.

Vários autores defendem que o líder não deve ficar sempre no mesmo estilo de liderança, deve adaptar o seu comportamento de acordo com a situação em mãos, a chamada inteligência contextual. Sobre isto, Joseph Jr. (2009) refere que “os líderes com inteligência contextual têm a capacidade de fornecer um sentido ou uma linha orientadora mediante a definição do problema que o grupo enfrenta. Eles compreendem a tensão entre os diferentes valores envolvidos numa determinada questão, bem como o equilíbrio necessário entre aquilo que é desejável e aquilo que é viável”. Desta forma, o líder deverá ter em conta as suas próprias características, as características dos liderados, todos os fatores externos e internos na escolha do estilo de liderança a abraçar, pois, como referido, o contexto é fulcral no sucesso do Líder. Não existe, assim, um estilo certo ou errado, mas

uma gestão da liderança através de dois conceitos que analisar-se-ão no próximo ponto: liderança transacional e liderança transformacional. Para Cunha e Rego (2005) o líder

ajusta os seus comportamentos às exigências da situação. Quando os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder deve atuar de modo diretivo e até autocrático (forte orientação para as tarefas, fraca para as relações (...); quando sabem assumir responsabilidades, mas não têm vontade, é necessário que o líder adote com eles um estilo participativo (fraca orientação para as tarefas, forte para o relacionamento). (Cunha e Rego, 2005: 26)

Observa-se, de seguida, os aspetos que caracterizam cada um dos três estilos de liderança elencados.

ESTILO AUTOCRÁTICO

O estilo autocrático é caracterizado por ser um tipo de liderança em que o líder trabalha em ambientes repressivos, onde o poder e autoridade estão centrados nele. É ele que determina a conduta das pessoas do grupo e toma a decisão dos mesmos, sem qualquer participação dos liderados. Este é um tipo de liderança considerada como controladora, dominadora e um tipo de líder que dita as regras sem participação e criatividade dos grupos. É um líder que provoca tensão e medo na organização e na sua ausência os grupos desenvolvem pouco a sua atividade e tendem a banalizar o trabalho.

Como consequências desta liderança apontam-se os seguintes resultados:

- O grupo apresenta frustração e agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa;
- Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas;
- Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação em relação à tarefa;
- O grupo não está motivado.

ESTILO DEMOCRÁTICO

No Estilo de Liderança Democrático, o grau de controlo do grupo pelo líder é menor, existindo, no entanto, uma maior relação entre líderes e grupos, fazendo com que o grupo tenha maior autonomia para trabalhar dentro daquilo que é considerado o normal para a organização. Na ausência do líder, o grupo trabalha com o sentido de responsabilidade e existe satisfação pelo trabalho. O líder não exerce um controlo rígido sobre a equipa, pois o grupo tem consciência daquilo que faz, bem como dos seus limites. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, o papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor. É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, o líder é apenas um apoio e conselheiro na tomada de decisão.

Como consequências deste estilo no grupo, destacam-se os seguintes aspetos:

- Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder esteja ausente;
- Os elementos da equipa revelam, em geral, um clima de satisfação.

ESTILO LIBERAL

O estilo liberal, também conhecido como *laissez-faire*, é o estilo de liderança onde existe total liberdade para o grupo tomar decisões. Assim, embora haja participação do líder, este tem um papel ainda menos ativo que no estilo democrático. É o grupo que decide sobre a divisão de tarefas e os seus membros decidem quando devem abandonar a equipa, uma vez que não esperam nada do líder que adote este estilo. Deste modo, o líder não regula nem avalia o que se passa no grupo.

Este estilo de liderança apenas tem êxito se o grupo for extremamente profissional, competente e com sentido de responsabilidade, pois a grande vantagem é que dá liberdade absoluta ao grupo para ser criativo e ter iniciativa. No entanto, existem várias desvantagens, nomeadamente:

- A produtividade do grupo não é satisfatória apesar na liberdade criativa;
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam em perda de tempo;
- Por vezes abordam-se mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho;
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.

A seguinte figura faz um resumo das principais características destes três estilos:

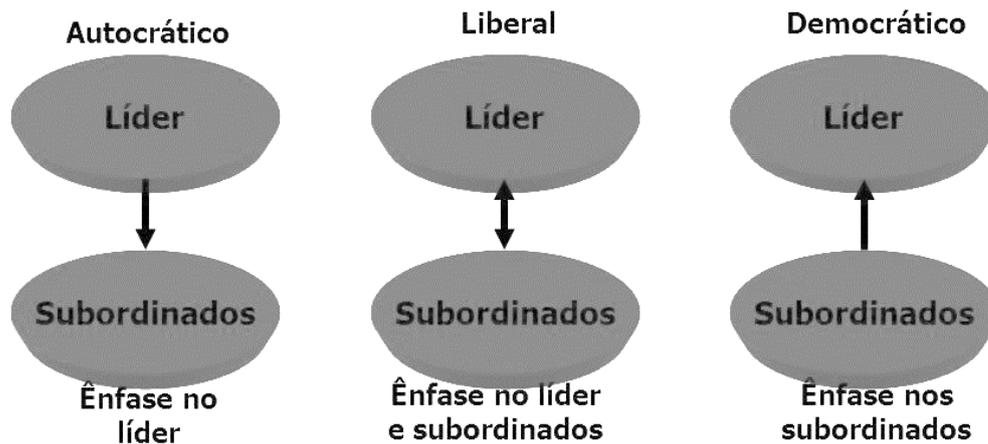


Figura 1 – Características dos Estilos clássicos

Fonte: Construído pelo próprio

2.2. NOVAS ABORDAGENS

Algumas abordagens mais recentes ao conceito de Liderança revisitam alguns dos pressupostos da teoria dos traços de personalidade, como é o caso da Liderança Carismática ou até a Liderança Emocional. Além disso, estas abordagens possuem também como foco de interesse o estudo do comportamento do Líder em diferentes situações e em diferentes ambientes organizacionais. Tal como já referido, o que releva no presente contexto é a tentativa de encontrar as melhores formas de ação e características flexíveis que os líderes devem, ou deveriam ter, perante cenários de mudança.

Nos dias de hoje, a própria sociedade está em constante mutação, logo, um líder que opte por manter o mesmo perfil ou estilo de ação para todas as circunstâncias está mais perto de falhar. Para Cunha e Rego (2005), o líder eficaz é aquele que detém uma capacidade para atuar como um camaleão. Gleitman (2002) afirma que

as situações relativamente favoráveis são aquelas em que o líder tem uma autoridade considerável, a tarefa a ser realizada é bem definida e os membros do grupo dão-se bem uns com os outros e com o próprio líder. Na medida em que qualquer destas condições é invertida a situação é desfavorável. Parece que, quer as características pessoais dos líderes, quer as situações que estes enfrentam determinam a eficiência da liderança.
(Gleitman, 2002: 647)

Analisa-se, de seguida, cada uma destas mais recentes abordagens que têm sido estudadas.

2.2.1. LIDERANÇA SITUACIONAL

As teorias sobre a Liderança Situacional surgem a partir de uma nova ótica de liderança, em que as variáveis situacionais onde os líderes são estimulados à ação na organização, junto dos colaboradores e na delegação de poderes, influenciam a sua decisão. Estas teorias tentam identificar fatores situacionais que sejam mais apropriados ao estilo de liderança e que serão mais adequados em determinadas circunstâncias. As teorias situacionais sustentam que, para satisfazer todas as situações de liderança, não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça todas as situações de liderança. Deve, assim, ser aplicado um tipo de liderança para cada situação, de forma a ser alcançada a eficácia e eficiência do grupo. Lourdes (2013) salienta que:

uma recente revisão crítica das teorias da contingência da liderança realça que, para que a liderança situacional seja eficaz, o líder deve ter um comportamento flexível, e deve reconhecer que os subordinados constituem eles próprios uma das mais importantes determinantes situacionais. Esta constatação envolve não só uma cuidadosa observação do comportamento dos subordinados, mas também a capacidade para interpretar cuidadosamente o significado desse comportamento. (Lourdes, 2013:30).

Hersey e Blanchard (2002), na sua investigação acerca da Liderança Situacional, foram um pouco mais longe e acrescentaram um novo elemento à pesquisa. Segundo estes autores, não existe apenas um modo de influenciar as pessoas, pois o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar perante uma equipa depende não só da situação e das suas características, mas também do nível de maturidade dos envolvidos.

Todavia, nos anos 80 havia uma considerável desilusão com as teorias situacionais devido à impopularidade causada por resultados inconsistentes, sobretudo com problemas relativos à mensuração dos elementos de pesquisa e ainda pelo próprio facto de se cada situação é diferente, cada contexto é único, então torna-se difícil testar se uma solução é aplicável a casos semelhantes. Esta desilusão gerou espaço para que novos estudos e diferentes abordagens fossem utilizados na investigação da Liderança.

2.2.2. LIDERANÇA CARISMÁTICA

Etimologicamente, o termo *carisma* significa 'dom divino', alguém que pode proporcionar a capacidade de executar milagres ou prever eventos futuros. Na liderança, o carisma é um atributo que resulta do processo interativo entre líderes e seguidores. De acordo com Cunha e Rego (2005), frequentemente, quando se é convidado a refletir sobre a liderança, predomina a tendência em pensar em líderes políticos, militares, religiosos e empresariais que, pelo seu magnetismo pessoal, energia e heroísmo, provocam efeitos muito profundos (positivos ou negativos) nos seus seguidores, empresas ou sociedades. Todos eles diferem em si em muitos aspetos, mas partilham um atributo: o seu carisma.

Desta forma, a Teoria da Liderança Carismática preconiza que os liderados fazem atribuições transcendentais acerca do seu líder quando observam determinados comportamentos ou características como a visão e a autoconfiança, fortes convicções, sensíveis às limitações contextuais e necessidades dos liderados, atitudes fora do comum. Existe uma correlação positiva entre lideranças carismáticas e alto desempenho e satisfação entre os colaboradores, no entanto, é importante que se realce que os líderes podem ser treinados para demonstrar tipos de comportamentos carismáticos. (Nascimento, 2012)

O seguinte quadro faz um resumo das principais características de uma Liderança Carismática:

Quadro 2 – Características da Liderança Carismática

Visão	Que se traduz numa meta clara
Risco Pessoal elevado	O líder faz autossacrifícios e incorre em riscos para alcançar a visão
Uso de meios não convencionais	O líder procura transcender a ordem existente
Avaliação apurada da situação	O líder faz avaliações realistas e implementa estratégias inovadoras
Visão atrativa e alcançável	O líder faz crer que o <i>status quo</i> é negativo e que a futura visão é mais atrativa e alcançável
Assertividade e preocupação com as necessidades dos outros	Influencia pelas suas competências e não pelo poder legar e coercivo
Uso do poder pessoal	
Comportamento exemplar e empreendedor	
Agente de mudanças radicais	O líder age como reformador ou agente de mudanças radicais

Fonte: Nascimento (2012)

2.2.3. LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Recentemente, os estudos no campo da Liderança têm dado ênfase aos seguintes conceitos: Transacional e Transformacional. Com efeito, a expressão liderança transformacional foi utilizada pela primeira vez por Burns (1978) querendo significar o tipo de liderança exercida por líderes que acabam por introduzir mudanças profundas e marcantes na sociedade e nas organizações.

No estudo original de Burns (1978), os líderes podem ser distinguidos nos termos de uma dicotomia entre liderança transacional e transformacional. Assim, a primeira compreende uma troca entre líderes e seguidores, na oferta de recompensas, na forma de

prestígio. Por sua vez, a segunda é baseada na mutualidade de propósito, onde o líder transformacional eleva as aspirações dos seus seguidores.

De acordo com Rego (1998), os líderes transformacionais “inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos.”. Relativamente à liderança transacional, Teixeira (2005) refere que o líder “conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas.”.

Também neste seguimento, Joseph Jr. (2009) aborda a liderança transformacional e liderança transacional: os líderes transformacionais inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando os momentos de conflito e de crise para despertarem as suas consciências e para os transformarem. Os líderes deste tipo mobilizam recursos de poder com vista à mudança, apelando aos ideais e valores morais dos seus seguidores, e não às suas emoções primárias, como o medo, a ganância e o ódio. Refere Jr. que:

enquanto que os líderes transformacionais apelam ao interesse coletivo de um grupo ou organização, ao passo que a capacidade de mobilização dos líderes transacionais assenta nos diversos interesses individuais. Os primeiros recorrem sobretudo ao poder brando da inspiração, os segundos ao poder duro da ameaça e da recompensa. Os líderes transacionais criam incentivos concretos com vista a influenciarem o comportamento dos seguidores e estabelecem regras que associam o trabalho a recompensas. (Jr., 2009: 52).

Contudo, este autor considera que estes tipos de liderança não são exclusivos, pois os líderes podem utilizar um ou outro tipo em momentos e contextos diferentes. Para Rego (1998) existem quatro componentes principais para um líder ser considerado transformacional, a saber:

- Componente carismática: as características carismáticas do líder transformacional são de natureza socio-afetiva e inspiram os subordinados a sentimentos de lealdade e devoção;
- Componente inspiracional: o líder provoca o entusiasmo dos subordinados na realização dos objetivos de grupo;
- A consideração pelos subordinados: incrementa a equipa e promove os valores organizacionais do respeito e da confiança;
- Estimulação intelectual: esforço do líder no sentido de conduzir os subordinados a ultrapassarem o curto prazo e a desenvolver as suas capacidades estratégicas.

Há que realçar que o carisma é um ingrediente necessário à liderança transformacional, mas não é suficiente por si só, portanto, um líder carismático pode não ser transformacional,

embora os líderes transformacionais assumam um comportamento carismático. Na liderança transformacional a motivação é, sobretudo, inspiracional, assente numa visão sedutora do futuro que o líder consegue transmitir. Por outro lado, a liderança transacional motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse pessoal (Rego, 1998).

O seguinte quadro resume as principais características destes dois tipos de liderança (Gonçalves, 2008).

Quadro 3 – Características dos Estilos Transacional e Transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e posição, política e vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para o estudo às questões diárias	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo
Voltada para estudo de dados e resultados a curto prazo	Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente
Relacionada a assuntos técnicos	Proactiva, catalítica e paciente
Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas	Focaliza principalmente missões e as estratégias para as cumprir
Segue o padrão de comportamento, atendendo às expectativas	Identifica e desenvolve talentos
Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados	Projeta as tarefas mais que uma vez para as tornar significativas e desafiadoras
Voltada para a eficiência	Voltada para a eficácia
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor
	Aponta novas direções
	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais

Fonte: Gonçalves (2008)

2.2.4. LIDERANÇA EMOCIONAL

A Teoria da Liderança Emocional concretiza-se na ideia de gerir as emoções, tirando partido da inteligência emocional que o líder deverá ter. Na sua génese está a crença de que os comportamentos do líder são, acima de tudo, de natureza emocional, de empatia e de relacionamento. Vários autores, entre eles Mayer e Cobb (2000), consideram que a inteligência cognitiva (QI) é bastante residual no que diz respeito à contribuição para o êxito na vida, quando comparada com outras forças, nomeadamente com a inteligência

emocional, pois os nossos comportamentos não são apenas determinados pela inteligência cognitiva, mas também pela emocional (Goleman, 1997).

Deste modo, pode-se afirmar que inteligência emocional não é mais do que ser inteligente sobre as emoções: é a capacidade de monitorizar as nossas emoções e as dos outros, utilizando essa informação para gerir os nossos comportamentos. Mayer e Cobb (2000) destacam quatro capacidades integrantes da inteligência emocional: percepção, integração, compreensão e gestão das emoções. Goleman (1997) advoga que:

os líderes mais eficazes estão relacionados de uma forma crucial: todos têm um elevado nível de inteligência emocional. (...) a capacidade dos líderes para gerirem os seus estados de espírito e para influenciarem os estados de espírito dos outros já não pode ser considerado um assunto pessoal, é um fator que determina os resultados do negócio. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo, menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia.
(Goleman, 1997: 122)

Concretizando, a forma como os líderes gerem os seus sentimentos e são capazes de monitorizar os sentimentos dos seus seguidores depende da sua inteligência emocional. Os líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes na obtenção dos objetivos da equipa, da organização e fomentam a satisfação e realização pessoal dos subordinados. Em sùmula, segundo Rego (1998), as características dos líderes emocionalmente inteligentes são as seguintes:

- Sintonizando as emoções dos colaboradores, os líderes ficam mais capacitados para motivá-los e entusiasamá-los;
- Os líderes emocionalmente inteligentes conseguem articular uma visão mais mobilizadora dos talentos individuais em favor da organização;
- Desenvolvem mais eficazmente relações interpessoais dentro e fora da organização;
- Fomentam a criatividade e inovação dos colaboradores;
- São mais perseverantes e corajosos;
- Conseguindo 'ler' as emoções à sua volta, são capazes de escolher os melhores momentos para tomar decisões.

2.3. NOVOS ESTILOS DE LIDERANÇA

De todas as competências que até aqui se foram evidenciando como importantes para um líder, a capacidade de gerar motivação e entusiasmo nos outros é, provavelmente, a mais relevante (Pais, 2006). De entre a literatura existente, destaca-se um modelo de seis estilos de Liderança apresentados por Goleman, Boyatziz e Mckee (2002), baseado em estudos que McClelland realizou nos anos 70. Importa não confundir os seis estilos ora em apreço com os três estilos clássicos acima apresentados. Estes seis novos estilos, tal como explicado por Goleman, Boyatziz e Mckee (2002), relacionam-se intimamente com a inteligência e liderança emocional. São eles: Visionário, Conselheiro (ou *coach*), Relacional, Democrático, Pressionador e Dirigista.

Deste modo, importa, neste momento, realizar uma breve apresentação de cada um destes estilos, realçando os seus pontos fortes e fracos.

2.3.1. VISIONÁRIO

O líder Visionário atua de forma a mobilizar as pessoas em torno da sua visão. Os líderes visionários dizem para onde é que a equipa deve ir, mas, por vezes, sem explicar como é que se chega ao destino apontado, ou seja, estabelece o fim mas deixa à consideração os meios para o alcançar. Assim, estes líderes adotam uma estratégia de “sigam-me”, estabelecem um caminho e dão liberdade ao grupo para o seguirem com a sua criatividade e inovação. A transparência é uma das características mais vincadas deste tipo de liderança. Os líderes visionários ajudam as pessoas a ver como é que o seu trabalho se insere num quadro global, transmitindo-lhes a ideia de que o que estão a fazer é importante e as razões dessa importância (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

Estes autores consideram que, de entre os seis estilos de liderança enumerados, este é o mais eficaz, porque resulta de um trabalho de inspiração. As competências de inteligência emocional que este tipo de líderes denotam são a autoconfiança, a empatia e a capacidade de ser catalisador de mudança. O estilo visionário é também uma das aptidões naturais dos líderes transformacionais. Devido a estas vantagens, este estilo “pode aplicar-se a muitas situações da vida das empresas. É particularmente eficaz quando a organização está sem norte – quando se torna necessário uma reviravolta ou é urgente renovar a visão (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002). No entanto, estes autores alertam também para algumas desvantagens:

(...) não deve ser aplicado por um líder que esteja a trabalhar com uma equipa de colegas ou de especialistas com mais experiência do que ele próprio - ao expor visões globais, poderia parecer aos olhos dos outros como uma pessoa pomposa ou desligada do trabalho concreto. (...) Outra limitação: se, ao tentar ser visionário, o líder se tornar

opressivo, o espírito igualitário da gestão de equipas pode sair prejudicado. (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002: 81).

2.3.2. CONSELHEIRO (COACH)

Tal como um ‘treinador’, os líderes deste tipo de liderança estão centrados em que os seus colaboradores obtenham bons resultados. Os líderes conselheiros estão genuinamente interessados nas pessoas, ao invés de apenas as considerarem instrumentos de trabalho. Os líderes conselheiros criam relações continuadas que levam os liderados a escutar, com espírito aberto, os comentários sobre o seu trabalho, entendendo esses comentários e observações como favoráveis às suas próprias aspirações, e não como mera expressão dos interesses do patrão (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

No entanto, este tipo de líder não ensina: antes facilita a identificação de potencial, reforça a autoestima, ajuda a identificar pontos fortes e fracos, ligando-os às suas aspirações pessoais e profissionais. Assim, delegam poderes nos seus subordinados em vez de transmitirem meras instruções. São tolerantes com pequenos insucessos a curto prazo, pois acreditam que isso é apenas mais uma motivação em alcançar os sonhos de cada um no futuro.

Contudo, este estilo de liderança não se aplica a todas as situações. O estilo conselheiro dá melhores resultados com os liderados que têm espírito de iniciativa e aspiram ao desenvolvimento profissional (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002). Este estilo de liderança falha “quando os empregados têm falta de motivação ou quando exigem demasiada orientação profissional” (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

2.3.3. RELACIONAL

Quanto a este tipo de estilo, Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) consideram que, embora não melhore de uma forma direta o desempenho organizacional, tem efeitos positivos sobre o clima relacional de toda a equipa, levando assim a uma melhoria indireta, sendo apenas superado pelos estilos Visionário e Conselheiro. O líder relacional cria harmonia, constrói laços, coloca as pessoas em primeiro lugar e tem competências de inteligência emocional como a empatia e o enfoque no relacionamento e comunicação. Ao tratar os liderados como pessoas - por exemplo, dando-lhes apoio emocional em fases difíceis da vida pessoal – os líderes relacionais geram grandes laços de fidelidade e de relacionamento (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

Com efeito, os colaboradores são incentivados a partilhar as suas ideias e receios, incitando o sentimento de pertença à equipa ou ao grupo. Este tipo de liderança adequa-se na solução de conflitos ou no incremento de motivação em períodos de maior *stress*.

Contudo, o excesso de apoio neste estilo pode levar a interpretações erradas por parte os subordinados, como a tolerância à mediocridade, como retratam alguns autores:

os líderes que abusam do estilo relacional não prestam suficiente atenção à necessidade de dar orientação corretiva que possa ajudar os empregados a melhorar. Esses líderes têm tendência para se querer dar bem com as pessoas a todo custo, por vezes, à custa das tarefas urgentes (...) na ânsia de que gostem deles, estes líderes evitam conflitos e acabam por desorientar o grupo, levando-o ao insucesso (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002: 81).

2.3.4. DEMOCRÁTICO

De acordo com Goleman, Boyatziz e Mckee (2002), o estilo democrático assenta em três competências da inteligência emocional determinantes: a colaboração e o espírito de equipa, a gestão de conflitos e a influência. Os líderes democráticos (tal como na definição do estilo *clássico*) são verdadeiros colaboradores, trabalhando sempre com a equipa e não como chefias que dão ordens a partir do topo. Assim, o líder democrático esforça-se por fazer aquilo que os colaboradores anseiam e toda a equipa é considerada o centro de decisão. Assim, este líder fomenta o bom relacionamento e origina um ritmo de trabalho seguro e progressivo.

Segundo os mesmos autores, este tipo de liderança funciona melhor quando o líder é novo com a equipa ou não está seguro do caminho a seguir e precisa de ideias de liderados competentes. Neste contexto, fazem reuniões constantes com o grupo e estão abertos a tudo, boas e más notícias.

Todavia, com a aplicação exagerada desta abordagem, o líder arrisca-se a ter reuniões infundáveis e exasperantes, durante as quais as ideias se repetem, os consensos não se formam e o único resultado é a marcação de mais uma reunião (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002). De igual modo, este líder pode arriscar-se a impasses e indecisões permanentes, confusão, falta de orientação e conflitos crescentes.

2.3.5. PRESSIONADOR

O estilo Pressionador é característico de líderes que esperam a excelência de resultados. Assim, colocam elevados padrões de desempenho aos subordinados, exigindo que executem o trabalho proposto no imediato e sob as suas recomendações. Na verdade, orientação para a realização de objetivos e iniciativa são as suas evidentes características de inteligência emocional. Em contrapartida, apresentam baixos níveis de empatia e de autoconsciência.

O líder Pressionador dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Vive obcecadamente a ideia de fazer as coisas melhor e mais depressa, e quer que os outros

façam o mesmo. Com efeito, “deteta rapidamente os empregados que têm desempenhos fracos, pede-lhes que melhorem e, se estes não correspondem, é o próprio líder que intervém para salvar a situação” (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

Este tipo de liderança tem efeitos positivos quando se pretendem resultados rápidos e quando se possui uma equipa com elementos competentes e motivados. Contudo, estes líderes não traçam linhas de orientação claras, pois assumem que os colaboradores sabem o que têm a fazer, podendo levar à desmotivação e ao fraco desempenho pelo facto da equipa se sentir demasiado pressionada. Muitas vezes, o estilo pressionador envenena o clima de trabalho – especialmente por causa dos custos emocionais que tendem a ocorrer quando o líder se apoia exageradamente neste estilo. Quanto maior é a pressão para que as pessoas atinjam os objetivos maior é a ansiedade que essa pressão provoca (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

2.3.6. DIRIGISTA

Por último, cumpre referir o estilo dirigista. O estilo dirigista é aquele que mais se aproxima da visão negativa que se tem do ‘chefe’: “Façam assim porque eu mando”. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), este estilo de Liderança destaca-se pela necessidade de obediência imediata às ordens, não carecendo de quaisquer explicações. No caso de os subordinados não obedecerem, quase de forma automática, a tais ordens, este tipo de líder recorre a ameaças. Mais, estes líderes negam-se a delegar poderes ou quaisquer responsabilidades, procurando manter o controlo rígido sobre todas as situações, ao mesmo tempo que exigem conhecê-las em pormenor. Este tipo de líder, por norma, nunca dá *feedback* positivo sobre a atuação da equipa fez bem, limitando-se a ressaltar os pontos negativos.

Na verdade, este estilo de Liderança funciona em situações de crise e para reverter totalmente o rumo dos acontecimentos. Não obstante, os autores reputam ser este o estilo menos eficaz num maior número de situações. Assim, consideram que “por quase nunca elogiar e estar sempre a criticar os empregados, os líderes dirigistas desgastam a boa disposição das pessoas, retiram-lhes o orgulho e a satisfação no trabalho...”, sendo que, agindo os líderes desta forma, este tipo de Liderança destrói “um dos instrumentos de que os líderes mais necessitam: a aptidão das pessoas para sentirem que contribuem para uma missão grandiosa partilhada por todos. Contaminam o estado de espírito de todos e, em consequência, a qualidade geral do clima emocional na organização entra em queda” (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

2.4. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revistos os conceitos de Administração Pública e Liderança, chega-se a esta fase em que é premente relacioná-los. Para tal, é necessário entender de que forma a Liderança é fator essencial para um organismo público.

Atualmente, a maioria dos países europeus estão a verificar a existência de uma lacuna entre aquilo que os seus serviços públicos são e aquilo que as nações precisam que eles sejam. O foco das reformas estruturais ou gestionárias realizadas tem sido o de alinhar os serviços públicos com as necessidades da sociedade contemporânea. No entanto, tem-se verificado que esse objetivo (ainda) não se alcançou. Uma das falhas que de forma recorrente é apontada é a não correspondência entre os interesses dos cidadãos e os interesses da Administração. Por sua vez, a solução apresentada reside na promoção de certos tipos de Liderança (Jr. e Nalbandian, 2018).

Na verdade, o conceito de Liderança não é novo na Administração Pública, sendo que, recentemente, tem-se verificado um renovado interesse no tema. Assim, é possível retirar de um estudo realizado pela OCDE que muitos dos países pertencentes a esta Organização, incluindo a Alemanha, a Islândia, a Nova Zelândia, a Noruega, o Reino Unido e os Estados Unidos da América, têm priorizado o tema da Liderança no âmbito da Administração Pública. Na base deste interesse existirão motivos de variadas índoles. No entanto, refira-se que, neste estudo, a OCDE considera que a pedra basilar reside nas reformas políticas cujo objetivo é a mudança de paradigmas, tais como: o ambiente e a cultura organizacional; Liderança como fator de transformação e inovação; gestão da informação partilhada – interoperabilidade; e Liderança que envolva todos os níveis de gestão com vista à melhoria da qualidade e performance (OECD, 2001).

Tal como supra referido, de forma a atingir os seus objectivos, uma AP moderna recorre a vários conceitos de gestão, considerados essenciais para a satisfação das necessidades coletivas, tais como: Qualidade, Transparência e *Accountability*. Esta aproximação do modelo de gestão pública a modelos de gestão privada levou a que se elevasse a importância atribuída à cultura organizacional nas diversas micro-organizações que compõem a Administração Pública (Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010).

A cultura organizacional assumiu-se recentemente como um objeto privilegiado de análise científica, bem como uma área de intervenção a que técnicos e consultores em organização e gestão dedicam uma atenção crescente, considerando estes o seu estudo de maior importância para o desempenho das organizações, da qualidade dos seus produtos, de quem os produz e de quem as faz produzir. Este movimento corresponde à descoberta, ou redescoberta, da importância da cultura nas organizações. Sugerindo que as

organizações e o meio envolvente podem ser investigados a partir de uma perspetiva cultural, a abordagem emergente no domínio organizacional tem sido objeto de uma difusão que surpreende pela adesão a que se tem verificado. Assim, o êxito que tem alcançado deve-se à aceitação da tese de que a cultura é o fator que permite distinguir as empresas “performantes” das restantes, bem como de que uma “boa” cultura é o ingrediente que está na base da “excelência” empresarial e do sucesso económico (Rutherford e Rabovsky, 2017).

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas, sejam elas públicas ou privadas. Segundo Infestas Gil (1991), aquela permite relacionar e aplicar diversas noções que, até há muito pouco tempo, eram consideradas fatores passivos, tais como: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. Assim, a cultura de uma organização será, pois, um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se, assim, como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos (Stangor e O'Brien, 2010).

Para João Bilhim (1996), citado por Felipe (2011), a cultura é mais do que a soma das normas ou dos valores do grupo, traduzindo-se numa resposta genérica aos potenciais problemas, baseada em sucessos conseguidos perante concretas situações passadas. Deste modo pode-se concluir que a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no ambiente em que está inserida e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações (Felipe, 2011). Na opinião de Teixeira (2005), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, tais como: uma maior identificação do funcionário com a empresa na sua globalidade, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente através de equipas, e não de forma individualizada; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente; o controlo, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados; a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e a enfrentar o risco; os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho (idealmente), favoritismo, antiguidade; a tolerância de conflitos, com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou para os meios, em que se procura apurar se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito

aos resultados ou aos meios utilizados para os atingir; por último, a conceção de sistema aberto, ou seja, a medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e (se) atua em resposta às suas necessidades (Felipe, 2011).

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial ao sucesso das organizações, surgindo o líder enquanto ponto central para a obtenção de uma benéfica cultura organizacional. Com efeito, a Liderança está entrelaçada com o comportamento organizacional em aspetos relacionados com a formação, evolução ou transformação. A cultura é criada, “imposta” e fortalecida através das ações dos líderes. Na verdade, quando existe uma cultura disfuncional, a Liderança é necessária para reabilitar o organismo e, sem esta, as organizações não estarão preparadas para se adaptar às mudanças, ou seja, não existirá mudança, perpetuando-se sempre a mesma cultura, sem se adaptar às novas condições ambientais ou estratégicas (França, 2017).

Pode-se afirmar que a Liderança é um dos pré-requisitos essenciais para o sucesso governativo. A capacidade de tomar decisões corretas no momento certo e de as implementar de forma apropriada terá grande impacto na modernização do setor público em geral. Da mesma forma, a Liderança é também necessária para garantir que há uma abordagem contínua – uma linha orientadora – para que as decisões estruturais reflitam as necessidades específicas da organização e a sua estratégia, enquanto desenvolve apropriadamente as capacidades dos recursos humanos. Ademais, a Liderança deverá ser exercida em diferentes níveis e em diferentes contextos (Administration, 2005).

Neste contexto, importa ainda referir outro aspeto importante para o sucesso de uma organização inserida na Administração Pública, a saber, a interoperabilidade. Na verdade, a Interoperabilidade pode ser descrita como “a criação de sistemas que facilitam a tomada de decisão, melhor coordenação dos programas e serviços dos organismos governamentais, a fim de fornecer serviços aprimorados aos cidadãos e às empresas, a fundação de uma sociedade centrada no cidadão e a prestação de serviços em uma variedade de canais” (Pardo e Burke, 2008) A interoperabilidade apresenta-se como um aspeto facilitador da partilha de informação e de conhecimentos necessários para que as Tecnologias de Informação e Comunicação cumpram o seu pressuposto de auxiliar na transformação governativa. Com efeito, a interoperabilidade não é um fim em si mesmo, antes um meio: tratam-se de sistemas interoperáveis que fornecem valor ao público (cidadãos) através das oportunidades que esses sistemas proporcionam. Na realidade, o valor acrescido deste conceito é alcançado através de uma melhor coordenação dos programas e serviços governamentais, bem como através de oportunidades de informação que é partilhada e utilizada por redes internas de governo, para satisfazer as necessidades da sociedade e das suas instituições – estando assim intimamente relacionado com o conceito de Transparência (Jensen, Moynihan e Salomonsen, 2018).

É de conhecimento comum que a informação é um dos recursos mais valiosos da sociedade moderna – se não o mais valioso - e, conseqüentemente, da Administração Pública. Por esse motivo, a Administração está a valorizar cada vez mais a interoperabilidade como estratégia de maximização do valor da informação, pois a interoperabilidade permite que os gestores trabalhem em simultâneo, com as mesmas informações integradas de diversas fontes. A interoperabilidade tem, assim, potencial para apoiar a transformação das estruturas organizacionais, assim como os canais de comunicação entre vários organismos que trabalham em localizações geográficas distintas (Bezes e Jeannot, 2018).

Quanto à relação da interoperabilidade com a liderança importa, desde já, referir que diversos líderes reconhecem a necessidade da interoperabilidade. Não obstante, ainda não foi devidamente reconhecido o papel fulcral que estes devem desempenhar na criação das condições necessárias para a construção de sistemas interoperáveis. Esse entrave pode resultar do facto de quando se por um lado os líderes assumem um papel de inovação, sendo que entam impulsionar que essa inovação se reflita nas atividades das suas equipas, por outro deparam-se com constrangimentos respeitantes aos modelos burocráticos tradicionais que favorecem e reforçam as formas “tradicionais” de atuação (Pardo e Burke, 2008).

Neste âmbito, surge também a Inovação e a respetiva importância que a Liderança assume como agente Inovador de mudança na Administração Pública. Ora, Inovação significa produzir algo novo. Isto é, num contexto organizativo, proceder de forma diferente ou de uma nova forma. Olhando para o conceito à luz de uma perspetiva económica, o mesmo é traduzível pela capacidade de encontrar novas formas de produzir mais por menos. Portanto, é simultaneamente um processo de criatividade, seja um produto, uma tecnologia, um serviço, um novo tipo de produção, um novo processo ou uma nova forma de colaboração (tal como a interoperabilidade). A Inovação é, assim, vista como o processo de trazer algo novo à organização, rompendo com práticas e rotinas existentes ao desafiar os “vícios” instalados num determinado organismo (Ricard e Lewis, 2014).

Face ao exposto, refira-se que o *New Public Management* contempla, desde os anos 80, o conceito de Liderança transformacional, introduzido por Burns (1978), tal como anteriormente referido, cujas qualidades de Liderança refletem características específicas como: ser visionário, gerir mudanças complexas e estabelecer metas. Considera-se, portanto, indissociável falar em Inovação na Administração Pública sem referir o papel da Liderança nesse segmento.

A Liderança é tida como crucial na organização, não só pela sua relação com os conceitos supra mencionados, mas também pela sua relevância enquanto autoridade. Ora, os processos sociais em que as características do Líder são diferenciadores, como a

resolução de conflitos, a tomada de decisão e a colaboração, são discutidos como elementos cruciais do sucesso do organismo, não só porque a Liderança é um conceito fluido que não está vinculado apenas às pessoas, mas também porque está associado à estrutura e ao processo.

Consequentemente, o modo como o líder exerce a autoridade, afeta, e afetará, o desenvolvimento da compreensão geral do Serviço e a mitigação de potenciais conflitos num determinado organismo. Com efeito, o exercício cuidado da autoridade formal alivia possíveis atritos entre os colaboradores, ajuda a construir a confiança e fornece uma base para esforços comuns, tudo para além de estimular a disposição para a participação e, eventualmente, do sucesso. Diferentemente, quando o líder é inconsistente no exercício da sua autoridade formal, pode resultar num estímulo do atrito e da resistência dos seus colaboradores, dificultando o sucesso de um projeto, ou de todo o próprio Serviço (Sayogo, Gil-Garcia e Pardo, 2016).

Ainda a propósito do estudo realizado pela OCDE, diga-se que as estratégias para o desenvolvimento da Liderança no setor público são, naturalmente, variadas em diversos países. Por um lado, existem exemplos de países que adotaram uma estratégia centralizada de intervenção, em que os seus futuros líderes são identificados, estimulados e treinados por uma entidade central. O caso mais saliente desta estratégia é a École Nationale d'Administration, sita em França: esta escola é responsável pela "criação" dos gestores de topo na Administração Pública Francesa. Assim, Aos top 20% dos diplomados é garantido um posto de topo, integrado em serviços públicos franceses, ou seja, um posto de alta responsabilidade, tal como na Inspeção de Finanças ou enquanto Auditores. Outros países em que se reconhece a aplicação desta estratégia são países asiáticos, como o Japão e a Coreia.

Diferentemente, outra estratégia identificada e que tem sido adotada por alguns países é a opção por uma abordagem mais de "mercado" na escolha dos seus dirigentes/gestores. Nesta estratégia, as posições de chefia estão abertas a todos os que se queiram candidatar, e em que, após a respetiva análise das candidaturas, serão escolhidos aqueles que demonstrarem deterem as características desejadas para um Líder, no contexto próprio do respetivo organismo.

Ainda num diferente tipo de estratégia, opta-se pelo investimento na formação dos seus atuais colaboradores em posição de chefia para que se adaptem à nova realidade da Administração e façam parte da reforma que hierarquicamente se pretende introduzir na organização (OECD, 2001).

Apesar de existirem dissemelhantes abordagens, não existe uma hierarquização de estratégias que aponte quais se preterem em relação às restantes, pois cada país tem a sua identidade própria, nomeadamente quanto aos seus valores, aos seus sistemas e às suas

especificidades únicas na Administração Pública. Assim, a estratégia a adotar, para que a Liderança passe a ser ponto-chave nas reformas públicas administrativas, deverá ser eleita de acordo com a Visão que se pretende para a Administração Pública no futuro.

2.5. LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Em Portugal, a temática da Liderança na Administração Pública foi, durante anos, regulada pela autoridade institucionalmente hierarquizada e com apropriações circunscritas (Faria, 2012). Contudo, verifica-se uma incompatibilidade entre o estilo de Liderança atualmente apregoado como visão da Administração Pública para o futuro e aquele que a realidade nos apresenta (Faria, 2012).

De entre as variadas características de um Líder deverá constar a capacidade de desempenhar um papel de referência na criação e manutenção da confiança dos cidadãos na atuação pública. É cada vez mais dada relevância, no cumprimento dos objetivos, não só ao que faz, mas à forma como se faz, tendo sempre atenção aos valores supra citados, como a responsabilidade, a transparência e a *accountability* (Almeida, 2006).

Tal como se referiu na revisão bibliográfica, a existência (ou não) de competências adequadas de Liderança, enquanto fator essencial de qualquer modelo de gestão de pessoas, é determinante para a concretização dos objetivos do sistema, seja este um organismo, seja a Administração Pública em sentido lato. No entanto, na AP portuguesa, o padrão de Liderança dominante que caracteriza os dirigentes com responsabilidade efetiva na gestão de pessoas é desconhecido, sendo igualmente desconhecidas as características nucleares do domínio da Liderança que influenciam diretamente a obtenção de melhores resultados/performance (Faria, 2012).

Na verdade, este desconhecimento representa uma limitação no que respeita à possibilidade de desenvolver ações de formação e na delineação de novas estratégias de fomento de competências de Liderança junto dos dirigentes na AP portuguesa.

Com efeito, os Estados e os Governos de cada país devem continuar a apostar no desenvolvimento de características e na promoção da capacidade de adaptação ao tempo moderno e às conjunturas organizacionais. Até há pouco tempo, o conceito de mudança significava apenas a melhoria pontual e esporádica de processos, sempre inseridos numa lógica de estabilidade e manutenção. Nos dias de hoje, a mudança - concretamente nas organizações públicas - é, e deve ser, encarada como mecanismo de adaptação às constantes alterações da realidade, como critério de flexibilidade, de competitividade, de ênfase nos cidadãos e nos resultados. Este novo paradigma obriga(rá) as organizações públicas à procura permanente por respostas, de forma a manterem-se atualizadas e modernas, mas em concreto, as pessoas que ocupam lugares de direção: os gestores

públicos (Faria, 2012). Embora não esteja consolidada a existência de um modelo de gestão comum entre o público e o privado, no que concerne a gestão de recursos humanos, parece cada vez mais enaltecida essa aproximação, aproximação essa que se pode dever à adoção do modelo do *New Public Management*.

Independentemente das opções ou modelos de gestão, os dois setores, a saber, o público e o privado, coincidem na medida em que ambos reconhecem que as capacidades de direção, e em especial de Liderança, são fundamentais tanto para a obtenção de resultados como na persecução dos objetivos da sua atividade. No entanto, na ótica de Faria (2012), a missão dos dirigentes públicos é muito mais complexa do que a dos privados, pois envolve um maior número de variáveis e de intervenientes. Por isso, “o meio ambiente em que operam os dirigentes da administração pública, não facilita o desenvolvimento de competências e capacidades de direcção e em especial de Liderança.” (Faria, 2012: 3).

Neste contexto, Marques e Ferraz (2015) defendem que a herança organizacional em Portugal, concretamente a do Estado, ainda é fruto do modelo burocrático, pois esta ainda se caracteriza pela estima pela legalidade das normas e regulamentos, pela formalidade das comunicações, pela divisão rígida do trabalho, num modelo de hegemonia de rotinas e procedimentos e pela autoridade hierárquica. Segundo os mesmos autores, este modelo apresenta evidentes dificuldades se tivermos em atenção os valores acima referidos (responsabilidade, transparência, *accountability*), mas acima de tudo, na eficácia, pois o modelo burocrático assenta a sua avaliação apenas ao nível dos procedimentos e organização, desvalorizando os resultados. Ademais, os autores apresentam o desequilíbrio financeiro das contas públicas, a mobilização de recursos financeiros que têm sucedido nas últimas décadas, a incapacidade de criação de riqueza por via do crescimento económico e sobrecarga dos sistemas sociais como as principais razões deste impasse de modelo de gestão.

Desta forma, ganha especial ênfase também o conceito da eficiência, a capacidade de conseguir fazer “mais ou com menos” para que se consiga providenciar uma resposta pública com os recursos de que se dispõe para o objetivo da modernização do Estado, uma perspetiva consensual nas sociedades Europeias (Marques e Ferraz, 2015). É com estas premissas que este autor nos introduz ao conceito de *governança integrada*, definindo-o como “a construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas sociais complexos, com maior eficácia e eficiência” (Marques e Ferraz, 2015: 17). É defendida a tese que este conceito, introduzido na gestão pública, permitirá gerir e solucionar problemas sociais complexos, através de um modelo que se baseia na colaboração e que possa acontecer sustentadamente, quer no tempo,

quer nos recursos alocados, privilegiando a eficácia e a eficiência como barómetro da tomada de decisão.

No presente contexto, importa sublinhar que estes autores referem que um dos pilares determinantes para o sucesso deste modelo de “Governança Integrada” (GovInt) é o tipo de Liderança. Contrastando com o modelo de Liderança hierárquico da burocracia, na GovInt a Liderança deverá ser menos centralizada, dispersando a autoridade por departamentos e pessoas dentro e fora da organização. Esta concetualização da Liderança, neste modelo, envolve uma maior disponibilidade e equilíbrio de informação dos vários atores, permitindo mesmo que diferentes partes possam continuar a sua ação ainda que desconectadas de outras. Da mesma forma funcionará a redundância intencional, isto é, se em determinado momento um membro integrante da rede não puder contribuir para o objetivo, poderá ser compensado por outros. Neste caso, a hierarquia estimula a partilha de conhecimento para que se gerem soluções colaborativas, daí que este autor refira que, neste modelo, o estilo de Liderança a implementar deverá ser a *Liderança Colaborativa*, que, segundo a descrição, parece recolher características das descritas Liderança Transacional e Liderança Transformacional, embora de forma mais aprofundada. Por fim, o autor ressalva que “no entanto, este modelo necessita conviver – por mais paradoxal que pareça - com uma liderança forte e determinada em desenvolver governança integrada, ao nível mais elevado do sistema organizativo. Sem esse empenho da Liderança máxima, a inércia das organizações, mesmo que em rede, constituirá um bloqueio tendencialmente inultrapassável” (Marques e Ferraz, 2015: 24).

No seguimento, Santos (2015) aponta a inexistência de Lideranças eficazes na AP Portuguesa como uma das fragilidades para a deficiente integração horizontal existente. Assim, a ausência de coordenação, de planeamento e organização rigorosos de atividades, a par da existência de mecanismos pouco eficazes de gestão e motivação das pessoas, são apontados como fatores que contribuem para o isolamento existente entre os diversos setores públicos, pelo que surge a importância crescente de abordar o papel determinante desempenhado pelos líderes das organizações. A propósito, salienta este autor: “Ainda neste âmbito, importaria ser feito investimento forte nas Lideranças e na respetiva formação específica para o sector público. A avaliação do desempenho permite integrar os incentivos certos para a performance, sobretudo coletiva, pelo que o aperfeiçoamento do sistema não se revelaria despendendo” (Santos, 2015: 148).

Face ao exposto, pode-se concluir que, tal como acontece com qualquer outro tipo de organização, parece existir um consenso na literatura acerca da preponderância que a Liderança tem na esfera da gestão pública, ainda que os seus efeitos sejam limitados pelas variáveis situacionais ou pelo contexto/cenário em que é exercida. Por sua vez, Behn (1998) citado por Faria (2012) vai mais longe ao afirmar que “a Liderança não é um direito dos

gestores públicos. É uma obrigação” (Faria, 2012: 51). Destarte, e sendo uma obrigação - aqui vista como determinante para o desenvolvimento da administração pública e sua modernização -, requer a compreensão de como é que o ambiente em que as organizações se inserem, assim como a complexidade crescente do seu funcionamento, porquanto influencia a forma como se exerce a governação pública. Neste contexto, e de forma a fazer face a novos ambientes, os líderes deverão saber conduzir as suas organizações em direção ao desempenho, à eficiência e à eficácia, fazendo, desde logo, uma reflexão analítica de forma a identificar as mudanças indispensáveis (Faria, 2012).

Pelo facto de os dirigentes públicos serem gestores da coisa pública, estes estão mais expostos ao julgamento público. Por essa razão, Faria (2012) entende que essa vulnerabilidade torna a sua atuação ainda mais complexa, pois, ao envolver um vasto número de intervenientes, faz com que o gestor público deva possuir um maior leque de habilidades e competências enquanto líder. Segundo o mesmo autor, parece estar a surgir uma consciência sobre esta temática, na medida em que os líderes públicos desempenham um “um papel crucial na prossecução das funções nucleares de qualquer organização do serviço público, fornecem um sentido de acção, de direcção e de visão, um alinhamento com o ambiente, um mecanismo saudável de inovação e criatividade e, um recurso para tonificar a cultura da organização em que estão inseridos” (Faria, 2012: 52).

Com efeito, o menor desenvolvimento teórico ou conceptual desta temática no passado deveu-se, principalmente, a três razões, razões essas que têm vindo a ser, progressivamente, ultrapassadas. A primeira razão prende-se com a abordagem instrumental que o sector público dava à Liderança, pois o Líder era visto apenas como gestor público e não como Líder propriamente dito. A segunda razão relaciona-se com a forte raiz que o sistema burocrático tinha (e que ainda persiste nos tempos atuais) e que tornou (e torna) as contribuições dos líderes públicos praticamente insignificantes. Por fim, a terceira razão diz respeito à depreciação do estudo sobre a Liderança pública em favor da Liderança política, uma vez que esta proporciona uma maior facilidade na identificação dos objetos de estudos e, por consequência, uma maior visibilidade.

Não obstante as razões ora referidas, o autor não acredita que a falta de aproximação entre a literatura sobre a Liderança e o setor público signifique a existência de uma separação entre o privado e o público, advogando, diferentemente, que, devido à aproximação, cada vez mais evidente, entre a gestão do privado e a gestão do público, as conclusões teóricas formuladas em estudos acerca da Liderança no sector privado podem ser extrapoladas para as organizações do domínio público (Faria, 2012).

Assim, e neste âmbito, importa elencar aquelas características que, segundo Ferraz (2015), deverão ser as características do Perfil de um dirigente público:

a) Agregar preferências sociais: o dirigente público, para além de ser conhecedor dos principais problemas do sector em que atua, deve entender as preferências sociais que os cidadãos têm para os resolver e desse modo, definir estratégias de atuação que vão ao encontro das preferências dos diferentes interessados.

b) Fomentar a participação em rede: o dirigente público deve ser capaz de influenciar a participação do cidadão através da criação de redes de cooperação que o permitam e facilitem.

c) Moderar e conciliar interesses: à luz dos aspetos referidos anteriormente, é expectável que existam interesses antagónicos por parte dos interessados e, por isso, o dirigente público deve ser também capaz de assumir o papel de moderador.

d) Construir consensos: na mesma linha de pensamento, para além de moderar, pressupõe-se que o dirigente público apresente soluções abrangentes geradoras de consenso entre os participantes, de modo a que o resultado final se traduza em políticas públicas e decisões nos quais todos os intervenientes se revejam.

e) Garantir a representatividade de todos os interessados: neste contexto de construção e implementação de políticas públicas, é provável, desde logo tendo em conta a diversidade e heterogeneidade societária, que nas redes de participação não estejam representados todos os interessados. Assim, caberá ao dirigente público garantir que o resultado final seja verdadeiramente representativo da vontade social.

f) Garantir a neutralidade e independência das propostas: o dirigente público deve garantir que nenhum interesse individual ou grupal é favorecido ou beneficiado em relação a outro.

g) Assegurar a transparência dos processos participativos.

h) Dinamizar a informação e o conhecimento: é missão do dirigente público potenciar o *empowerment* dos cidadãos disponibilizando a informação e conhecimento necessários à sua participação.

i) Comunicar: o dirigente deve ser capaz de comunicar de forma eficiente e eficaz para com os diferentes públicos, fazendo-se menção de que o autor descreve este traço como nuclear, sendo transversal a todos os anteriores.

Resultante deste elenco de traços, características e tarefas que um dirigente público deve deter, parece evidenciar-se a ligação que o perfil de dirigente tem com o estilo/perfil de Liderança, pois estas particularidades só poderão ser atingidas caso o dirigente público seja simultaneamente um líder público.

Segundo Ferraz (2015), a transição de modelos de gestão na Administração, de burocrático para um modelo gestor, acarreta também mudanças na forma como o serviço público é prestado, pois, nos dias de hoje, a resolução de problemas complexos coloca o cidadão e a sociedade civil como intervenientes e interessados no processo de tomada de decisão. E é aí que os dirigentes públicos devem alterar o seu papel, “passando a ter um perfil distinto de tarefas e competências que devem assegurar uma participação pública informada, consensual, transparente, isenta, representativa e neutral, moderando e conciliando os diferentes, orientando-os para a resolução dos problemas complexos de forma integrada.” (Ferraz, 2015: 227).

2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo discutiu-se a temática da Liderança, procurando, não apenas descrever o conceito como também relacioná-lo com a Administração Pública. De seguida, releva sintetizar as conclusões extraídas da análise supra realizada.

Desde logo, sublinha-se que Chefia e Liderança são conceitos distintos. Com efeito, o facto de uma pessoa estar numa posição hierarquicamente superior e responsável por um grupo não significa que seja o seu líder. O mesmo se verifica no sentido inverso: o líder de um grupo pode não ser o chefe, mas os vários fatores contextuais da organização fazem com que ele assuma esse papel. Contudo, o ideal seria conjugar os dois conceitos, ou seja, que todas as pessoas em posições de chefia fossem, de facto, os líderes da organização. Caso tal se verificasse, decerto que se iria refletir numa melhoria considerável relativamente aos resultados obtidos, bem como no incremento dos níveis de desempenho (Rutherford e Rabovsky, 2017).

Os comportamentos e práticas de Liderança não são um atributo inato nem exclusivo de uma dada cultura, eles existem e podem ser desenvolvidos em vários e diferentes níveis sociais ou profissionais. Deste modo, a Liderança é um fator determinante em qualquer organização, pois auxilia os colaboradores a identificar e a alcançar os seus objetivos. Sem Liderança, qualquer organização se traduziria numa desorganização de pessoas e estruturas.

Neste momento, é possível concluir igualmente que o conceito de Liderança tem vindo a sofrer mudanças ao longo da História, principalmente na medida em que avançou desde as

primordiais teorias assentes numa relação de imposição, por parte do líder, para uma relação de orientação, mobilização e reciprocidade (Jr., 2009). Os comportamentos de um líder são sobretudo de natureza emocional, de empatia e de relacionamento, por isso, ele deverá ter Inteligência emocional.

Na atualidade, Liderança é vista como a capacidade de mobilizar um grupo, ou uma equipa, no sentido de a levar à concretização de um objetivo comum (Teixeira, 2005; Jr., 2009). Por sua vez, o estilo de Liderança a adotar pelo líder está dependente de vários fatores, sendo que o líder, os liderados e o contexto são apontados como os três fatores essenciais que devem sempre ser ter tidos em conta. A eficácia da Liderança depende destes fatores (Teixeira, 2005).

O aparecimento de novas formulações teóricas deveu-se, não só à progressiva busca pelo novo conhecimento, mas, em grande parte, ao desajustamento e fracos resultados que as antigas teorias estavam a obter.

Para além destas razões, apresentamos outras justificações congeminadas por outros autores, nomeadamente por Faria (2012). A Liderança Transformacional é, hoje em dia, o 'estilo' de Liderança que mais autores consideram como a que propicia aos colaboradores uma melhor performance, pois o líder transformacional procura elevar a consciência dos liderados, favorecer a evolução pessoal e grupal, alinhando expectativas individuais e organizacionais (Rego, 1998; Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002; Teixeira, 2005; Jr., 2009). Uma Liderança transformadora permite ao líder lançar as pessoas para a ação, convertendo em líderes os liderados e, até possivelmente, em importantes agentes de mudança – tal como é objetivo da Liderança Transformacional (Crosby, 1999). O Líder deve ser mediador, empreendedor, catalisador, motivador e respeitador da equipa que lidera, características também definidas por Ferraz (2015) como inerentes ao Perfil do Dirigente Público.

Na Administração Pública portuguesa há ainda muito a desenvolver no campo das competências de Liderança, designadamente na formação, investimento e na procura – recrutamento – de gestores públicos que sejam também capazes de se tornar Líderes Públicos (Faria, 2012).

***PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO: REPRESENTAÇÕES DE LIDERANÇA
EM ORGANISMOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DO ESTADO***

Página propositadamente deixada em branco

CAPÍTULO 3: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS

3.1. METODOLOGIA

Metodologia, do latim “*methodus*”, significa literalmente “via ou caminho para a realização de algo” sendo essa a sua função nas investigações em ciências sociais: fio condutor, etapas a seguir para o alcance dos objetivos propostos. Por vezes, definir a questão de partida para a investigação é um difícil exercício, quer seja pela extensão do objeto do estudo, que obstaculiza a sua definição e delimitação concreta, quer seja pela quantidade exagerada de respostas que pretende alcançar (Quivy e Campenhoudt, 2003).

Sendo as perguntas o ponto de partida para o desenrolar de toda a investigação, o investigador deverá investir algum do seu tempo na sua correta formulação. Sendo a análise feita em Administração Pública, isto significa congeminar perguntas a partir das quais se obtenham respostas precisas e relevantes que possam ser utilizadas por vários entes públicos (Johnson, 2010).

Com o presente trabalho, pretendeu-se estudar a Liderança em diferentes tipologias de Administração Pública, designadamente em dois organismos públicos, um inserido na administração direta (Direção-Geral), e outro na administração indireta (Instituto Público) do Estado. Para tal, partiu-se da formulação de duas questões de investigação que serviram de estrutura de (e para) todo o trabalho: uma pergunta do tipo *descritiva*, com objetivo de capturar o presente da questão, e outra, do tipo *relacional*, com o objetivo de estabelecer uma causa-efeito (Johnson, 2010):

- Quais os estilos de Liderança que se podem identificar na Administração Pública?
- Os estilos de Liderança que se podem identificar variam em função da tipologia de administração do Estado?

Definidas as questões de partida, identificamos, de seguida, as hipóteses deste estudo representativo.

Não obstante da possibilidade de encontrar, nos dirigentes da Administração Pública Portuguesa, todos os estilos de Liderança descritos na parte teórica deste trabalho, parece haver uma prevalência de estilos mais ligados a um modelo de Administração Pública burocrática. Os estilos Autocrático, Pressionador e Dirigista são alguns exemplos que se supõe serem mais provavelmente identificáveis na Administração direta do Estado, devido não só à sua limitação administrativa ou financeira, mas também pela maior proximidade com o poder político central. É à luz desta premissa que foi definida a primeira hipótese:

1. Na Administração Pública direta encontrar-se-ão estilos de Liderança condicentes com modelos de gestão mais burocráticos.

Na mesma linha de pensamento, parece existir uma maior probabilidade na identificação de estilos de Liderança mais *democráticos* na Administração indireta do Estado. Assim, Líderes Situacionais, Transformacionais ou até Carismáticos são alguns dos exemplos que se supõe conseguir reconhecer em organismos em que se verifica maior afastamento em relação ao poder central do Estado e que disponham de autonomia administrativa e/ou financeira. Colocamos, pois, a seguinte hipótese:

2. Na Administração Pública Indireta encontrar-se-ão estilos de Liderança tendencialmente mais próximos de modelos de administração gestionários.

Como consequência das anteriores hipóteses, acredita-se existir uma desigualdade na identificação de estilos de Liderança, dependendo da tipologia de Administração do Estado. Tal como resulta do já exposto no presente trabalho, a aplicação de modelos gestionários à Administração Pública não é transversal, acreditando-se, por isso, que será na Administração indireta do Estado que se encontrarão modelos de gestão mais próximos das premissas do *New Public Management*, ao invés do que se verifica na Administração direta, na qual ainda se sentirão profundas as raízes do modelo Burocrático. Deste modo, colocamos a terceira hipótese da seguinte forma:

3. O modelo de gestão e consequentemente a tipologia de Administração Pública influenciam o tipo de Liderança exercida.

É, assim, objetivo do presente trabalho verificar qual o estilo de Liderança que se identifica numa Direção-Geral da Administração do Estado, bem como num Instituto Público, evidenciando as suas semelhanças e diferenças.

3.2. TÉCNICAS USADAS

Tendo em vista responder às questões de investigação e verificar as hipóteses formuladas, recorre-se a algumas técnicas de investigação que ora se descrevem.

Num qualquer trabalho em ciências sociais, é desde logo necessário que o investigador esteja consciente que é pouco provável que o tema em estudo não tenha, de alguma forma,

sido anteriormente estudado. Ainda que existia pouca informação, ou a especificidade da temática ser de tal forma detalhada ou inovadora que existam escassos registos acerca da mesma, afirmar que não existe literatura sobre a temática, significará desinformação e, muito provavelmente, não corresponderá à verdade. Quanto ao presente trabalho, ressalte-se que, no que concerne à literatura existente sobre o conceito de Liderança e a sua relação com a Administração Pública Portuguesa, os registos não são abundantes, sendo que tais registos constam expressamente nos capítulos anteriores.

Neste contexto, deverá o investigador debruçar-se sobre a literatura existente, para que seja possível diferenciar o trabalho em curso dos já existentes, bem como para o próprio investigador perceber a sua contribuição para o meio em que se insere a temática investigada. Assim, no presente estudo, a primeira técnica utilizada foi a pesquisa teórica e revisão literária, com vista à realização do enquadramento da problemática (Quivy e Campenhoudt, 2003).

Posteriormente, no desenho da investigação que se pretendeu efetuar, decidiu-se realizar a recolha e análise de dados através de entrevistas semiestruturadas. Neste contexto, diga-se que as entrevistas podem, genericamente, tomar uma forma estruturada, semiestruturada ou uma combinação das duas. O grau de estruturação reflete a intenção da pesquisa, ou seja, se o investigador pretende realizar uma análise qualitativa ou quantitativa (Johnson, 2010). Neste estudo, privilegiou-se o recurso à abordagem metodológica qualitativa, designadamente as já referidas entrevistas semiestruturadas. Esta opção teve na sua génese o facto de o número de entrevistas ser reduzido, não permitindo uma abordagem quantitativa, bem como o tipo de informação a ser recolhida, pois, e em relação a esta última, faria mais sentido, tendo em conta a temática em estudo, a abordagem qualitativa no tratamento dessa informação (Bardin, 2009).

3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma investigação qualitativa é uma metodologia utilizada, muitas vezes, em estudos de carácter exploratório, focando-se na tipologia subjectiva do objecto de análise, ao contrário de uma abordagem quantitativa, que pretendia medir ou quantificar a hipótese em estudo (Quivy e Campenhoudt, 2003). Aqui, pretendeu-se compreender comportamentos, estando particularidades e experiências individuais, não contabilizando números ou medições exatas. A pesquisa qualitativa é também utilizada quando o objectivo do estudo é entender a razão de determinados comportamentos, algo que também se procurava alcançar no presente estudo.

Neste tipo de estudos, também a amostra é normalmente pequena, ao contrário de estudos quantitativos, privilegiando-se que os entrevistados se sentissem estimulados e à

vontade para dar a sua opinião e experiência sobre os assuntos em análise (Johnson, 2010). A amostragem deve ser realizada para que represente a população da pesquisa sendo considerada representativa quando os sujeitos apresentam características gerais da população do qual foi extraída. O número não deverá ser demasiadamente grande, antes suficientemente pequeno para que permita extrair conteúdo necessário e representativo. Tendo presente esta premissa e considerando a dificuldade de abordar extensamente a temática, pela própria natureza e tipologia dos atores entrevistados, não foi possível, no âmbito deste trabalho, assegurar essa representatividade na amostra, pelo que se optou por seleccionar uma amostra por conveniência, recorrendo à técnica da “bola de neve”, solicitando-se a disponibilidade de dois representantes, um Presidente de um Instituto Público e um Diretor-Geral, que por motivos de anonimato, não se identificam.

CAPITULO 4: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1. TRATAMENTO DE DADOS

Em sede da fase de recolha de dados, e tal como já se teve oportunidade de referir, optou-se pela elaboração de uma entrevista semiestruturada com o propósito de identificar o tipo de Liderança existente em dois organismos da Administração Pública de Portugal.

Neste tipo de entrevista, o entrevistador define, num momento prévio à realização da entrevista, um conjunto de perguntas predefinidas, devendo manter em aberto a possibilidade de, in loco, colocar outras que se mostrem pertinentes, tal como pugnado por Johnson (2010). Por sua vez, e do ponto de visto do participante, retira-se ser mais fácil responder ou conversar sobre determinado tópico durante algum tempo, do que escrever respostas demasiados longas. Na verdade, as questões colocadas aos entrevistados serviram primordialmente como guidelines, não ditando a forma como a entrevista decorreu, na medida em que as mesmas não foram colocadas numa determinada ordem estanque, tendo sido, ao invés, realizadas consoante o desenrolar das respostas dadas.

Após, e para uma correta análise do conteúdo obtido, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas. Posteriormente, para o efetivo tratamento dos dados, optou-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo por categorias, popularizada por Bardin (2009). Esta técnica utiliza-se nos casos em que se pretende construir identidades ou personalidades dos entrevistados, ou até na análise de discursos políticos. Deste modo, a entrevista é interpretada como um processo onde se desvalorizam os aspetos formais da linguagem em favor do foco na análise dos conteúdos, permitindo medir as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e intensidade da sua opinião. Face a estas razões, foi esta a técnica utilizada in casu, por aparentar ser a mais adequada no tratamento dos dados obtidos. Deste modo, construíram-se quatro macro categorias de análise:

1. Conceito de Liderança na Administração Pública.
2. Constrangimentos da Liderança na Administração Pública Portuguesa.
3. Perfil de Liderança dos Entrevistados.
4. Especificidades do Organismo.

Apresentam-se, de seguida, os resultados.

Quadro 4 – Conceito de Liderança na Administração Pública

CATEGORIA 1 – CONCEITO DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA		
Subcategorias	Unidade de Registo	
	Instituto Público	Direção-Geral
Poder Formal	<p>“Depende do tipo de instituição (...) depende se é uma administração direta ou se não é direta.”</p> <p>“Basicamente, (...) é manter os seus colaboradores perfeitamente motivados e focados (...) naquilo que é missão fundamental em volta daquilo que é o papel do Instituto”</p> <p>“Às vezes nem sempre eu consigo transmitir o que é que nós queremos para a nossa organização (...) mas há objetivos fundamentais, que até estão plasmados na legislação, nos regulamentos, nos estatutos, na nossa missão, mas que muitas vezes é preciso focá-los e estar permanentemente a chamar a atenção.”</p>	<p>“Não é um cargo de execução (...) são cargos onde a capacidade de definição de estratégias, a capacidade de liderança, têm que ser muito mais evidentes do que do que as competências para coordenar equipas ou para executar”</p> <p>“Havendo estruturas hierarquizadas, se um diretor-geral interfere diretamente no trabalho de uma equipa, está a retirar legitimidade e poder aos dirigentes intermédios.”</p>
Diferença entre Poder Formal e Líder	<p>“Uma coisa é a autoridade formal e outra coisa é a autoridade informal (...) mas a mim o que me preocupa é que as pessoas me revejam como um presidente e como um líder com capacidade de liderar estas pessoas e de fazer com que todos possamos atingir determinados objetivos, que é a autoridade informal, que é o reconhecimento das competências para além das formais.”</p>	<p>“É completamente diferente (...) liderar equipas pressupõe uma relação completamente diferente que passa pela confiança em primeiro lugar e pela salvaguarda da equipa.”</p> <p>“O chefe formal é aquele que se basta com uma distribuição de tarefas, atribuição de papeis.”</p>
Características que o Líder deverá ter na AP Portuguesa	<p>“É uma responsabilidade minha transformar com que estas pessoas tenham maior qualidade, e que se transformem em pessoas com mais skills e que produzam mais para a nossa organização.”</p> <p>“Um líder não é aquele que é temido, é aquele que é respeitado e é seguido.”</p> <p>“Depois é a credibilidade (...) imaginação (...) abertura de espírito e dar lugar a diferença sendo certo que tem de haver algumas regras e o cumprimento das regras.”</p> <p>“E depois naturalmente, um plano de comunicação interna muito acertado...”</p>	<p>“Para além da confiança e da responsabilidade perante o exterior, (...) há o conhecimento técnico.”</p> <p>“Acho sempre essencial a confiança, disponibilidade de tempo e responsabilidade (...) a firmeza também fundamental”</p> <p>“...a maioria das pessoas alcançará exatamente às mesmas conclusões, só há um contexto que promove conclusões diferentes: se tivermos as pessoas todas a pensar numa reunião aí há probabilidade de saírem coisas diferentes”</p>

Fonte: Construído pelo próprio

Na primeira categoria, procurou-se definir o conceito de Liderança na Administração Pública, segundo duas perspectivas diferentes: a de um Presidente de um Instituto Público e a de perspectiva de Diretor-Geral.

Começando pelos registos obtidos pelo Presidente de um Instituto Público, retira-se que, para este dirigente, existe uma clara diferença entre o que é a autoridade formal e a autoridade informal. No uso do seu Poder Formal, este dirigente acredita que é sua função manter os colaboradores focados e motivados na prossecução dos objetivos do respetivo Instituto. No entanto, a sua maior preocupação é que os seus colaboradores o revejam como Líder, que lhe reconheçam capacidades e competências para atingir as metas estabelecidas.

Também, denota-se uma clara aproximação àquilo que já se teve oportunidade de constatar na revisão bibliográfica, no que toca a definição/perceção que este dirigente tem sobre o que é ser Líder. Na visão de este dirigente, Liderança é o processo de influenciar os seus colaboradores de modo a conseguir que façam aquilo que ele deseja que seja feito, ou seja, é a capacidade de influenciar o grupo a atuar da maneira que ele pretende Teixeira (2005).

Quanto às características que este Dirigente considera necessárias para que alguém seja considerado Líder, diga-se que este destaca a credibilidade, a criatividade, abertura de espírito e que tenha um plano de comunicação interno muito acertado. Por último, vai ainda mais longe e define distintamente que “um líder não é aquele que é temido, é aquele que é respeitado e é seguido.”.

Agora versando sobre os registos obtidos do diretor-geral, foi possível observar uma aproximação concetual. Para este dirigente, um Líder deverá ter características como a confiança, disponibilidade de tempo, firmeza, conhecimento técnico e responsabilidade perante o exterior. Deve ainda demonstrar abertura para que a equipa liderada apresente as suas ideias, pois só assim há “possibilidade de existirem ideias diferentes para resolver os problemas”.

Deste modo, pode-se concluir que ambos possuem opiniões semelhantes sobre as características que um Líder deverá evidenciar para a obtenção de sucesso numa organização. No entanto, percebe-se que existe uma noção diferente no que toca ao distanciamento de papéis. Para o Diretor-Geral, o poder formal deve ser bem distinto do poder informal enquanto Líder e deve ser evidente. Este Diretor-Geral acredita que, num sistema de estruturas hierarquizadas como é a Administração Pública, o seu lugar não pode ser demasiado interventivo, pois poderá retirar a legitimidade dos seus dirigentes intermédios, isto é, o diretor-geral não é um cargo executivo, é um cargo onde a capacidade de definição de estratégias deve ser muito mais proeminente do que as competências para coordenar equipas ou executar.

Segundo o revisto na literatura, alguns autores, como exemplo: Bennis (1989), acreditam que o ideal para uma organização seria combinar as boas características enquanto chefe e líder (o poder formal e o informal). No entanto, e retomando a visão do Diretor-Geral entrevistado, este dirigente parece denunciar uma posição de separação entre os dois papéis, devido à pesada organização que a Administração Pública em Portugal denota, em especial, no caso de uma organização que pertença à Administração direta.

Como já referido, em termos conceituais, os entrevistados convergem no que diz respeito à definição do conceito de Liderança, bem como das características que um Líder deverá possuir. No entanto, no que respeita à separação de papéis, os dois entrevistados diferem na sua opinião. Se por um lado, o Presidente de um Instituto Público é da opinião que apenas utilizando as competências de Liderança conseguirá levar os seus colaboradores a desempenhar tarefas e atingir objetivos de forma motivada, pretendendo que os liderados o revejam como Líder, o Diretor-Geral, por sua vez, tendo em conta a estrutura da “máquina administrativa”, acredita que deverá existir uma separação de papéis, a bem da própria organização.

Após esta análise, evidencia-se, desde já, uma das hipóteses em estudo neste trabalho, também levantada por Faria (2012): os valores preconizados pelo NPM estarão verdadeiramente a ser praticados em toda a Administração Pública em Portugal? A contar apenas com esta primeira categoria, poder-se-ia argumentar que isso apenas se verifica nas estruturas mais afastadas do poder central, isto é, na Administração autónoma, independente ou indireta. No entanto, estes dados não se mostram suficientes. Assim, terá de se proceder à observação dos registos das próximas categorias.

Quadro 5 – Constrangimentos da Liderança na Administração Pública Portuguesa

CATEGORIA 2 – CONSTRANGIMENTOS DA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA		
Subcategorias	Unidade de Registo	
	Instituto Público	Direção-Geral
AP em Portugal demonstra carência de Líderes	<p>“Eu concordo que não existem tantos líderes como deveriam haver e concordo com a dificuldade em ver esses líderes por razões que têm que ver com: o tipo de recrutamento e a maneira como são recrutados; do tal espartilho administrativo-legal (...) para ser líder é preciso ser-se um homem de liberdade e um homem em liberdade; com toda a cultura que existe em relação à nomeação, <i>desnomeação</i> e concursos...”</p> <p>“Eu diria assim, muita, muita pouca margem para promover os bons.”</p>	<p>“Aquilo a que se dá prevalência na escolha de um dirigente é a capacidade técnica.”</p> <p>“O que o dirigente de topo quer, é alguém que assegure que as informações cheguem devidamente informadas mesmo que (...) a gestão de equipa seja caótica e esteja toda partida (...) não quer saber o que se passa na direção-geral, desde que a direção-geral responda.”</p> <p>“Vamos imaginar que uma pessoa tem competências de liderança e que essas competências de liderança são competências reconhecidas (...) não quer dizer que não se valorize, mas não se procura...”</p>
Liderança pode ser <i>aprendida</i>	<p>“À partida as pessoas devem já ter skills e competências que devem ter desenvolvido e devem ter competências inatas (...) mas garantidamente que a experiências nos dá condições para liderar e sobretudo para lidar com algumas questões, pelas quais há sempre um processo normal de aprendizagem”</p>	<p>“Há características que podem ser desenvolvidas, tenho é dúvidas que possam ser desenvolvidas aos 50 anos de idade.”</p> <p>“...é passar uma mensagem, ter competências de planeamento, saber gerir equipas, saber gerir pessoas, saber dar importância aquilo que é realmente importante, saber priorizar”</p>
Maiores Obstáculos na formação de Líderes	<p>Entrevistado dá exemplo das dificuldades do SIADAP e experiência enquanto membro da CRESAP</p>	<p>“...não existe a carreira de dirigente (...) as pessoas também se sujeitam, são menos críticas, porque sujeitam-se a receber menos.”</p> <p>“...porque alguém conhece alguém e existe esta lógica que alguém que conhece alguém e assim se sugere essa pessoa (...) porque eventualmente aquela pessoa já foi indicada por alguém e como tal há quase uma dívida por aquela pessoa que esteve ali a desempenhar aquele cargo, os concursos, na maioria das vezes, servem para validar.”</p> <p>“...reconhecer que aquela pessoa não serve seria o reconhecimento que tinha sido um erro contratá-la e haviam um conjunto de ilações que teriam que ser tiradas...”</p>
Sugestões para um <i>novo</i> Líder	<p>“A resiliência, uma capacidade enorme de observação atenta e alguma ponderação; tenacidade.”</p> <p>“Se eu perceber claramente qual é o meu objetivo, (...) ouvir outras pessoas e não ficar fechado sobre uma redoma (...) tem todas as condições para ter sucesso, apesar de ser muito difícil na administração pública fazer grandes transformações.”</p>	<p>“Conhecimento técnico (...) há uma outra questão que numa primeira impressão é muito importante: a primeira aproximação é conhecer as matérias e conhecer as pessoas e arranjar uma maneira célere de o fazer.”</p>
Adequação do Perfil de liderança ao Organismo	<p>“O meu estilo. Repare, a resposta mais coerente e mais honesta, eu acho que o estilo que estou a implementar e que eu tenho é o que se adequa”</p>	<p>“Depende das equipas e depende das competências.”</p> <p>“...na área financeira, em que o trabalho é para dentro, não se pode ser criativo (...) tenho um líder muito menos exposto, muito mais protegido”</p> <p>“...os recrutamentos sabem identificar as competências de acordo com o organismo que contrata.”</p> <p>“ [Esta organização] é uma estrutura difícil, funciona muito na carolice, no próprio histórico das pessoas saberem como funcionam as coisas. As pessoas também se acham donas das matérias (...) e não passam as pastas porque dizem que fazem quando regressarem.”</p> <p>“Uma péssima gestão de recursos humanos.”</p>

Fonte: Construído pelo próprio

Nesta segunda categoria de análise, procurou-se saber a opinião dos dirigentes entrevistados acerca dos constrangimentos que levam a que a Liderança não seja uma realidade evidenciada na Administração Pública em Portugal, bem como a sua concordância, ou não, sobre essa aceção. Esta é uma categoria contextual e que decorre da 1ª, onde se pretendeu definir o conceito de Liderança. Não obstante do facto de os registos poderem ser associados a ambas, achou-se mais correto dividir o conceito do contexto, embora um influencie o outro e existam elementos coincidentes.

Nas entrevistas realizadas, foi, a ambos, colocada a questão sobre a respetiva concordância, ou não, com a própria aceção de que a AP portuguesa, na medida em saber se a mesma, nas respetivas óticas, demonstra carência de Líderes, sendo que, em caso de concordância, fossem apresentadas quais são as razões e os obstáculos. Neste aspeto, as respostas foram coincidentes, ou seja, ambos concordam e apontam o problema a uma razão basilar: o recrutamento.

O Presidente do Instituto Público, que inclusive foi membro da CRESAP, afirma abertamente que “existe muita pouca margem para promover os bons”, uma vez que todo o processo administrativo-legal pelo qual passam os recrutamentos impede a liberdade de escolha e, ainda segundo este, “para se ser Líder é preciso ser-se um homem de liberdade e em liberdade”. Por sua vez, o Diretor-Geral, além de questionar igualmente os processos de recrutamento, indica alguns elementos dos mesmos que considera limitadores e (ainda) a raiz do problema. Neste contexto, informa que aquilo a que se dá prevalência na escolha de dirigentes é a capacidade técnica. Assim, alguém que demonstre competências de Líder é visto como um bom aliado – um extra -, no entanto, não é o foco da procura. Aponta também um problema top-down, pois, na sua opinião, as tutelas não se “preocupam com a gestão ou com o que se passa na organização, desde que a organização responda.”. Por fim, salienta algumas especificidades que também, na sua opinião, estão na origem deste problema, a saber, a não existência de carreira dirigente, o pagamento de favores com a atribuição de lugares de chefia e o nepotismo.

Já na revisão bibliográfica desta dissertação se tinha especulado sobre este problema: durante muitos anos, a forma pela qual os candidatos a cargos de chefia eram escolhidos, baseava-se em padrões que pouco tinham a ver com o futuro papel de líder que essa pessoa viria a desempenhar (Lapierre, 1991). Apesar de atualmente se verificar uma maior atenção dada à característica da Liderança, continuam a existir pessoas nas organizações em cargos de chefia que dificilmente se podem caracterizar como Líderes (Faria, 2012). Através das opiniões obtidas resulta que este aspeto ainda continua sub desenvolvido e que a Administração Pública, em Portugal, continua a não promover boas práticas de recrutamento de pessoas que evidenciem características de Liderança, em favor do conhecimento técnico ou a capacidade de somente executar o que é solicitado.

No seguimento das questões colocadas aos entrevistados, e após obtenção das respostas ora analisadas, procurou-se que os entrevistados indagassem novamente acerca da Liderança, na medida em emitirem uma opinião sobre se acreditam que a Liderança é uma competência que pode ser aprendida, sendo os mesmos convidados a apresentar sugestões que dariam a uma pessoa que assumisse pela primeira vez um cargo de dirigente.

No que diz respeito à opinião sobre possibilidade de a competência de Liderança ser aprendida, as respostas convergem. Ambos os entrevistados acreditam que existem características que podem ser aprendidas, embora haja um conjunto de skills que a pessoa já deve possuir, pois são extremamente difíceis de ser aprendidas numa idade mais avançada.

Fazendo a ligação com a literatura, nota-se que a primeira teoria elaborada sobre o conceito de Liderança, A Teoria dos Traços/Personalidade, ainda continua firme e enraizada na nossa sociedade e, em especial, nas nossas organizações. Tal como se constatou com Jesuíno (1987), os líderes eram considerados natos, com características logo à nascença e impelidos a liderar. Deste modo, a distinção entre líderes e não-líderes estava assegurada, uma vez que todas as qualidades de Liderança podiam ser, *a priori*, medidas e identificadas. O mesmo autor afirma que, no passado, era aceite que a formação apenas seria útil para aqueles que já possuíssem os traços necessários para a Liderança, mas na obra de Cunha e Rego (2005) era especulado que um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem, mas tal não lhes garante, automaticamente, a eficácia.

É aparente que, apesar de uma forma mais subtil, os entrevistados concordam com esta visão, no que respeita à aprendizagem/formação de novos líderes.

Sobre as sugestões solicitadas aos entrevistados, verifica-se uma ligeira divergência de opiniões. Enquanto o Presidente do Instituto Público aponta características a serem desenvolvidas, tais como a resiliência, capacidade de observação, ponderação, tenacidade e foco no objetivo, por sua vez, o Diretor-Geral salienta competências de gestão, como o planeamento, gestão de equipas, capacidade para priorizar e o conhecimento técnico, como características fundamentais a demonstrar num primeiro contacto com a função (de Líder).

Na verdade, pode-se relacionar este ponto com o já salientado na categoria anterior, em concreto, sobre o aspeto da separação entre o poder formal e o poder informal. Mais uma vez aqui se verifica que, na opinião do Diretor-Geral, o líder deverá ter mais competências de administrador/gestor, com capacidades e conhecimento técnico, enquanto o presidente do Instituto Público mantém a opinião de que a capacidade de envolver as pessoas e fazê-las acreditar no objetivo é determinante para o sucesso.

Esta é uma posição que também revimos, concretamente com Lapierre (1991), onde a diferença entre o gestor/administrador e o Líder era apresentada como duas extremidades do mesmo contínuo: de um lado, o administrador, que é aquele que reage, acima de tudo, a situações externas, que dirige na procura da eficiência e eficácia dentro da sua estrutura ordenada e hierarquizada. Do outro lado, o líder, que dirige a organização centrado da sua visão pessoal, que reage de acordo com a realidade interior numa estrutura mais orgânica e menos hierarquizada.

Esta posição é, desde logo, validada através do registo que foi obtido a partir da última questão colocada, a saber, qual o estilo que mais se adequa a esta organização, e ainda se, na opinião dos entrevistados, existe um estilo melhor que outro. A resposta obtida parece aumentar a confiança na aceção acima proposta: por parte do Diretor-Geral é dito que essa questão depende das equipas e das competências que se detêm. Assim, de acordo com a estrutura onde se está, assim se deverá moldar o estilo de Liderança. Diferentemente, por parte do presidente do Instituto Público, este não tem dúvidas que o estilo mais adequado é o seu, aquele que está a implementar.

Exposto o contexto e a concetualização sobre a Liderança, procura-se, na próxima categoria, traçar o perfil de Liderança dos dirigentes entrevistados.

Quadro 6 – Perfil de Liderança dos Entrevistados

CATEGORIA 3 – PERFIL DE LIDERANÇA DOS ENTREVISTADOS		
Subcategorias	Unidade de Registo	
	Instituto Público	Direção-Geral
Auto descrição enquanto Líder	<p>“Considero-me [um Líder]”</p> <p>“...eu posso dizer que uma das maneiras de resolver o conflito é o diálogo, mas a outra é a chapada.”</p> <p>“...eu sou muito assertivo, utilizo todos os métodos possíveis, desde a sedução, persuasão, aproximação sucessiva, métodos das analogias, mas garanto-lhe que é das coisas que mais gosto de fazer é (...) seduzir as pessoas para que façam determinado comportamento.”</p>	<p>“Considero-me [um Líder]”</p> <p>“Eu nunca tive de procurar em qualquer contexto que me fossem atribuídas coordenações (...) é o reconhecimento das minhas competências e da minha capacidade técnica e das minhas competências de liderança.”</p> <p>“Mas há uma aprendizagem que temos que fazer que é: nós temos que trabalhar bem aquilo que está no âmbito da nossa responsabilidade”</p>
Feedback	<p>“Depende. A única coisa que sei é que dou o máximo por isto. A outra é que tenho a confiança dos membros do governo.”</p> <p>“Mas recebo muitas vezes manifestações de agrado.”</p> <p>“Eu tenho casos em que tenho pessoas em que tenho investido e temos mudado, em que dou algumas orientações e elas têm mudado.”</p>	<p>“Acho fundamental. Numa gestão de projetos tenho que estabelecer objetivos, tenho que definir equipas e tenho que avaliar no final.”</p> <p>“Eu acho sempre que as pessoas motivadas conseguem fazer mais, eu acredito que conseguem fazer mais.”</p>
Confiança na Equipa	<p>“Se eu não confiasse (...) ia embora. Eu não tenho comportamento persecutório em relação a ninguém”</p> <p>“Eu confio na generalidade das pessoas da minha organização (...) são excelentes colaboradores e merecedoras da minha confiança, até prova em contrário.”</p>	<p>“Eu sempre me habituei dentro da minha equipa a confiar em todos, e fora da minha equipa nunca as por em causa perante um dirigente.”</p> <p>“Perante a equipa devemos ser exigentes, perante o exterior devemos ser os responsáveis.”</p> <p>“A relação de confiança é fundamental, mesmo quando temos alguma coisa que nos corre menos bem.”</p> <p>“...eu acho que é o fundamental na equipa, porque é isso que depois cria laços”</p>
Delegação de funções	<p>“É uma falácia! Todas as pessoas pensam que pelo facto de existir delegação de competências têm o poder. Não, o poder é sempre meu, o poder é sempre do delegante, porque a responsabilidade é sempre minha”</p> <p>“Homem ou profissional que não consegue delegar, não consegue gerir nem consegue ser líder.”</p> <p>“Se eu pudesse delegava tudo!”</p> <p>“...eu admito erro porque as pessoas não são irrepreensíveis. Agora, o erro sistemático, já me obriga a intervir.”</p>	<p>“Tal como está a administração pública estruturada não há prática de atos administrativos sem delegação de competências, a prática de atos administrativos está sempre reservada para o dirigente de topo, sendo certo que podem existir níveis de delegação, eu sou a favor dessas delegações.”</p>
Manutenção vs Novos Desafios	<p>“As duas (...) temos que ver nas dificuldades as oportunidades e desafios. As tarefas rotineiras não são indignas...”</p> <p>“...inovar sem consolidar, não vale a pena.”</p>	<p>“...novas tarefas, e até brinco com aquelas, quando andam com o mesmo papel na mão e questiono se está há uma semana a fazer a mesma coisa, porque faz-me impressão que se esteja sempre a fazer as mesmas coisas.”</p>
Trabalho em Equipa	<p>“Eu sou um homem de consensos, mas pouco, porque há quem diga que o consenso é aquele que não quer decidir.”</p> <p>“Eu só faço ruturas quando tenho um plano B.”</p>	

	<p>"No trabalho de equipa também tem que haver liderança. Trabalho de equipa é diferente de trabalho de grupo."</p> <p>"Gostamos do trabalho de equipa sobretudo porque nos permite ouvir. É o que se chama aprender e enriquecer na diversidade."</p>	
Otimização do Desempenho no Organismo	"...ainda estou no princípio. Ainda falta muita coisa. Falta consolidar, falta investir, falta organizar ou se quiser, reorganizar e falta sobretudo complementar."	
Mudança de atuação desde a atribuição do cargo	<p>"...nós temos três tipos de avaliação: avaliação tática, estratégica e operacional."</p> <p>"uma decisão minha deixou de ser operacional, deixou de ser tática e passou a ser estratégica, fez-me mudar e ponderar muito mais a decisão, ou seja, atualmente a minha decisão é muito mais ponderada, muito mais refletida."</p> <p>"...isso claramente fez-me mudar, para ter um comportamento muito mais moderado, mais coerente, mais cordial."</p>	<p>"Nós quando assumimos um papel novo, obviamente que stressamos com a mudança. Mas eu costumo afirmar, que se nós não reagirmos daquela maneira, somos inconscientes e não sentimos a responsabilidade. Ao fim de algum tempo percebi que aquela é uma forma natural de lidar com a mudança."</p>
Maior desafio	"...esse foi o meu maior desafio, transformar uma ameaça à minha instituição numa oportunidade e ainda continua, mas sem sucesso."	"A minha experiência mais desafiante. Foi um período muito interessante, porque no meio daquele concurso..."

Fonte: Construído pelo próprio

Nesta terceira categoria de tópicos, as questões foram direcionadas para o objetivo de definição do perfil de Liderança dos próprios entrevistados. Sendo uma tarefa muito pouco quantificável e sujeita a diferentes interpretações, pretendeu-se que as perguntas tocassem pontos-chave de determinados aspetos que a literatura consensualmente aceita como presentes em alguém que se considera Líder. Assim, foram realizadas questões sobre a opinião que os entrevistados tinham acerca do feedback, da delegação de funções, da confiança e do trabalho em equipa. Analisadas as respostas, tenta-se, de seguida traçar, uma definição fiel sobre o perfil destes dirigentes e verificar se esse perfil se aproxima de algum dos que na revisão literária descrevemos.

Na ótica do Presidente do Instituto Público, questionando se conseguiria auto-descrever-se enquanto líder, ou destacar os aspetos em que se considera mais desenvolvido, este considera que a sua maior força é a capacidade de seduzir as pessoas para que tenham determinado comportamento, além de se considerar bastante assertivo. No que respeita a resolução de conflitos, afirma utilizar todos os métodos possíveis, desde a sedução e a persuasão até a aproximações sucessivas ou métodos de analogias.

Tendo em conta esta auto-descrição, tende-se a estabelecer uma aproximação com aquilo que denominamos de “novas abordagens” na primeira parte deste trabalho. Embora se verifica a existência de elementos categorizáveis como integrantes nos três “clássicos” estilos de Liderança – autocrático, liberal, democrático – parece existir uma aproximação mais evidente a estilos de Liderança transaccional, transformacional ou até emocional. Cumpre, assim, examinar se os restantes aspetos corroboram esta aceção.

Ora, no que diz respeito ao dar e receber feedback, este dirigente confirma que recebe muitas vezes manifestações de agrado e sente que detém a confiança direta dos membros governativos. Quando ao feedback que dá aos seus colaboradores, afirma “dar sempre que pode” e, instado a responder se essa transmissão de opinião acerca do desempenho de alguém já obteve resultados na mudança (positiva) desse alguém, este dirigente afirma que sim, exemplificando que tem casos em que investiu pessoalmente, dando feedback, dando orientações, o que fez com que as pessoas mudassem.

Seguidamente, em relação à delegação de funções e à confiança na equipa que lidera, este dirigente declara confiar na generalidade das pessoas da sua organização, considerando que são merecedoras da sua confiança. Se assim não fosse, assume que não estaria ali, nem aceitaria o cargo. No entanto, afirma que a delegação de funções é uma falácia. Apesar de afirmar vivamente que “se pudesse, delegava tudo” expõe que, muitas vezes, as pessoas interpretam mal o que é este aspeto da delegação de poderes. No seu entender, o poder é sempre do delegante pois a responsabilidade última é sempre deste, sendo que, quem é o delegado, nunca detém verdadeiramente o poder; pois, se existir erro, a responsabilidade cairá ultimamente no delegante, nunca no delegado.

Ainda noutro aspeto, decorrente deste, o entrevistado alerta para a diferença que existe entre trabalho em equipa e trabalho de grupo. Considera que é mais a favor do trabalho em equipa, até por ser uma oportunidade de exercer as duas capacidades de Liderança. Também aprecia o trabalho em equipa pois permite ouvir diferentes opiniões, aquilo que considera “aprender e enriquecer na diversidade”. No entanto, contrariamente a estas indicações, considera-se uma pessoa de poucos consensos, pois, na sua opinião, “o consenso é aquele que não quer decidir” e, em seu favor, prefere decidir e, no limite, fazer ruturas. Apesar disso, garante apenas fazê-las quando já delineou um plano alternativo.

Após, foram ainda colocadas perguntas com objetivo de perceber se o entrevistado tem preferência pela realização de tarefas novas, projetos diferentes, ou se pela manutenção e otimização dos processos/projetos já existentes. Neste contexto, questionou-se também o que faltará à organização que lidera para que atinja o todo o seu potencial, em termos de desempenho. Na sua resposta, o dirigente informa que, na sua ótica, “ainda falta muito. Falta consolidar, investir, reorganizar e sobretudo complementar.”. Na mesma senda, Alerta também que inovar sem consolidar é uma errada estruturação para qualquer organização e que as tarefas rotineiras “não são indignas”.

Por fim, foi-lhe questionado se considera ter existido uma mudança de atuação da sua parte (enquanto líder/chefe) desde que assumiu a sua atual posição. Confrontando com esta questão, explica que numa organização existem três tipos de avaliação (tática, estratégica e operacional), prosseguindo com a descrição de que, ao longo da sua experiência, compreendeu que as suas decisões se foram tornando cada vez menos operacionais ou táticas, para passarem a estratégicas. Considera, assim, serem as suas decisões atualmente muito mais ponderadas e refletidas, uma vez que têm um impacto significativamente maior.

Perante esta informação que foi possível obter e aferir, e tal como anteriormente se supôs, considera-se que estamos na presença de um Estilo de Liderança Transacional e Transformacional. Tal como vimos com Joseph Jr. (2009), estes estilos não são exclusivos, sendo que o líder utiliza um ou o outro estilo em momentos ou contextos diferentes: parecendo ser exatamente este o caso.

Ora, se por um lado temos um líder que desenvolve a preocupação com propósitos, identifica e desenvolve talentos, aponta novas direções, por outro, parece igualmente existir um cuidado no estudo das questões diárias, confiança nas relações humanas e que se inspira também no respeito pelas regras. Deste modo, estas são características partilhadas pelo estilo transacional e pelo transformacional, parecendo íntegro, tal como se procedeu na Revisão bibliográfica, considerá-los dois ramos de um mesmo Estilo.

Versando agora nos Registos obtidos de um Diretor-Geral, analisam-se os mesmos conteúdos, e verificam-se as coincidências e discrepâncias.

Quanto à auto-descrição, este dirigente considera-se um líder, desde logo porque “as suas competências como tal sempre lhe foram reconhecidas”, nunca tendo tido necessidade de procurar que lhe fossem atribuídas coordenações.

Perante tal afirmação, poder-se-á presumir que, neste caso, se está perante um Líder Carismático. No entanto, esta informação é ainda bastante escassa, permitindo apenas esboçar os primeiros traços deste perfil.

Analisando a restante informação que foi possível obter, avança-se agora para o aspeto do feedback. Neste campo, o entrevistado não tem dúvidas que este é fundamental. Assim, numa gestão de projetos, tal como na gestão de recursos humanos ou gestão de organizações, é, na sua ótica, sempre fundamental a avaliação, e é aí que entra o feedback, pois este acredita que as pessoas motivadas conseguem fazer sempre mais.

No que diz respeito à delegação de funções e à confiança na equipa, este apresenta uma visão defensiva em relação à organização. A seu ver, o dirigente deve confiar em todos os membros da sua equipa e, para o exterior, em nenhuma situação a deverá pôr em causa. Refere ainda que a relação de confiança é fundamental, especialmente quando alguma coisa corre menos bem. É, assim, perceptível o seu apreço pelo trabalho em equipa. Já quanto à delegação de competências, refere ser a favor, considerando, no entanto, que não se trata de uma verdadeira escolha, pois, segundo o entrevistado, da forma como a Administração Pública em Portugal está organizada, não existe prática de atos administrativos sem delegação de funções.

Perante este acervo informacional, é possível verificar outras características para além daquelas previamente expostas pela sua auto-descrição. Apura-se que existem características ao nível da Liderança Emocional, mas também, e dentro daquilo que consideramos como “novos estilos de Liderança”, características de um líder conselheiro ou relacional.

Até a este ponto, verifica-se a existência de algumas convergências entre os dois dirigentes entrevistados: a importância do feedback enquanto gestor de recursos humanos e a confiança na equipa. Mas, ao mesmo tempo, retiram-se também algumas divergências no que diz respeito, a título de exemplo, à valorização do trabalho em equipa. Ainda assim, a maior divergência que se expõe é a que diz respeito à implementação de novos projetos/ideias ou à otimização dos processos existentes. Para o Director-Geral não há dúvida sobre a sua preferência: “novas tarefas”. Este afirma ainda que lhe causa algum transtorno e exterioriza, quando se depara com alguém que está a fazer a mesma tarefa há algum tempo: “faz-me impressão que se esteja sempre a fazer as mesmas coisas”.

Com este complemento de informação, já se está em condições de proceder a uma aceção mais credível daquele que parece ser o Perfil de Liderança deste Dirigente. No entanto, cumpre ainda explicar um último aspeto, a saber, o da mudança de atuação, na medida em saber se existe, antes e depois de assumir o cargo atual. Quanto a esta questão, o entrevistado apenas nos expõe que no início, e como em qualquer pessoa que sinta a responsabilidade, existia *stress* sempre que existia mudança. Continua dizendo que a sua maior mudança pessoal foi perceber que essa é a maneira natural de sentir a responsabilidade de assumir um cargo de tal importância e que hoje percebe a naturalidade do mesmo.

Na verdade, a definição do perfil de Liderança deste dirigente assenta não só nas informações que se inserem nesta categoria, mas também em todos os restantes registos de categorias, bem como do tipo de resposta que se obteve e registou. Parece resultar que este dirigente utiliza aquilo que se denomina como Liderança Situacional. Na teoria que explica este conceito, descreve-se que, para satisfazer todas as situações, não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça todas as ocasiões, mas antes, deve ser aplicado um tipo de liderança para cada situação. E, tendo em conta os registos em apreço, parece ser esta a opinião deste dirigente e aquilo que o mesmo tenta exercer.

Ademais, em relação ao trabalho em equipa, este dirigente descreveu características de um estilo Relacional; por sua vez, em relação à delegação de funções, pode-se aferir competências de um estilo Conselheiro (coach). Também, realçou, por diversas vezes, os constrangimentos da Administração Pública e, que devido a isso, muitas vezes não há muita margem para que os dirigentes apliquem outro Estilo que não o Estilo Dirigista. Por último, aquele que consideramos ser o maior argumento para justificar o traçar deste Perfil é a informação passada na categoria 2 acerca da adequação do perfil de Liderança à organização: nesse registo, o entrevistado foi evidente, considerando que o Estilo a utilizar depende sempre do contexto da organização.

Assim, parece apropriado considerar que se está na presença de um Líder Situacional.

Um último apontamento a destacar nesta categoria é a descrição do maior desafio que estes dirigentes consideraram ter tido durante o seu cargo. Ambos relataram um acontecimento marcante, no entanto, essa questão teve um suporte contextualizador, e não tanto uma contribuição direta, para o traçar do Perfil.

Quadro 7 – Especificidades do Organismo

CATEGORIA 4 – ESPECIFICIDADES DO ORGANISMO		
Subcategorias	Unidade de Registo	
	Instituto Público	Direção-Geral
Autonomia e Definição de Objetivos	<p>“[Quem define os objetivos] somos nós. Há orientações de como devem ser propostas, mas nós tentamos sempre nos adaptar aos objetivos em cascata”</p> <p>“...nunca ninguém me recusou um objetivo, eles têm que ser aprovados pelo ministro da tutela. Pode haver uma ou outra adição, mas é uma negociação perfeitamente saudável e até necessária.”</p>	<p>“Sim, mas há vários níveis de autonomia. Autonomia para gerir a minha equipa como entendia, sim. Autonomia para organizar recursos, sim.”</p> <p>“Os níveis de autonomia na administração pública são muito reduzidos, o orçamento é limitado e com os recursos humanos é a mesma coisa.”</p>
Recursos	<p>“Eu quando faço o objetivos é porque considero que tenho recursos para isso. Não quer dizer que consiga atingir todos os objetivos, já aconteceu não atingir, e identificamos quais os motivos.”</p>	<p>“...a minha pergunta nunca foi essa., porque quando olhamos para os recursos, eles são insuficientes hoje e continuarão a ser insuficientes. É gerilos.”</p> <p>“Posso ter falta de recurso, mas não condiciono a minha atuação por essa condição.”</p> <p>“...acho muito perigoso o dirigente dizer constantemente que anda com falta de recursos, porque isso desmotiva”</p>
Controlo Político	<p>“Sob o ponto de vista político partidário, devo-lhe dizer que não, nem admitiria.”</p> <p>“...são as duas questões que coloco sempre: solidariedade institucional e lealdade institucional (...) com estes dois princípios, nunca me senti pressionado politicamente.”</p> <p>“...mas eu tenho que ter noção de que não posso fazer nem posso dizer determinado tipo de coisas, não porque esteja a ser pressionado politicamente, mas porque entendo, mas que o papel do Instituto também é ter este papel político, de comunicação política da saúde.”</p>	<p>“...em áreas com despesa muito elevada, se nós queremos controlar as despesas, temos que controlar as decisões.”</p> <p>“...o poder político apercebe-se que isto tem que passar por eles e isto foi-se centralizando, e este tipo de decisões passaram das escolas e foram centralizadas, para haver controlo da despesa.”</p>
Responsabilidade dos Gestores ou Política	<p>“Não. Mesmo apesar das limitações, há sempre responsabilidade da gestão.”</p>	<p>“Tudo o que se passa na administração é de decisão política. O gestor não tem grande capacidade de decisão.”</p> <p>Entrevistado acrescenta ainda as contínuas fusões e reestruturações que geram descontinuidade do trabalho</p>
Efetiva Responsabilidade pelos Resultados	<p>“Sim, claramente.”</p> <p>“...posso-lhe dar provas que em todos os lugares em que estive, para o bem e para o mal, sempre entendi que o resultado da gestão por onde eu passei estão muito associados ao desempenho que nós conseguimos fazer”</p>	<p>É transmitida a ideia que não, pelo controlo político exercido acima descrito.</p>

Fonte: Construído pelo próprio

Com a última categoria de análise, pretendeu-se ilustrar, ainda que de forma reduzida, a estrutura organizacional em que estes dirigentes se inserem. Se na categoria 1 foi abordada a temática da Liderança de um ponto de vista genérico, na categoria 3 a informação foi utilizada para traçar o perfil de Liderança dos entrevistados.

Do mesmo modo, na categoria 2 trataram-se os constrangimentos que a Liderança encara na Administração Pública Portuguesa. Por sua vez, nesta categoria 4, o objetivo é a compreensão sobre o organismo e a forma como determinados aspetos (subcategorias) podem condicionar a Liderança.

Impõe-se, assim, a observação dos registos para cada um dos temas discutidos.

1. Relativamente à autonomia do Organismo e ao Estabelecer de Objetivos:

O Presidente de Instituto Público confirma que quem propõe os Objetivos é o próprio organismo, nunca tendo havido recusa por parte da tutela, fazendo menção que existem sempre negociações saudáveis e até necessárias sobre os mesmos. No entanto confessa que, na delineação dos objetivos a “cascata hierárquica” é sempre tida em conta. Revela-nos ainda um confortável nível de autonomia na sua atuação, desde logo atendendo à própria natureza independente do organismo (Instituto Público), onde, na própria constituição legal, este conceito é salvaguardado.

Diferentemente, e inserido numa Direção-Geral, o entrevistado alerta que a autonomia da AP é muito reduzida, por questões orçamentais e restrições de recursos humanos. Admitindo a existência de diferentes níveis de autonomia – ao nível intermédio, existe liberdade de gestão de Unidades Orgânicas ou Departamentos – isto não se verifica em lugares de topo. Uma diferença clara em relação ao registo obtido no Instituto Público, uma Direção-Geral, fazendo parte da Administração direta e conhecendo a sua proximidade política, denuncia este constrangimento da autonomia.

Visto este primeiro ponto, pode-se desde já extrair que os princípios do NPM não estão a ser aplicados a toda a AP de igual forma ou medida.

2. Se considera dispor de Recursos suficientes para o prosseguimento da sua missão e visão;

Quanto a este ponto, existe uma convergência de opiniões, pois ambos alegam olhar para aspeto de uma forma positiva. Do lado do Instituto Público é afirmado dispor o entrevistado de recursos suficientes, corroborado pela elaboração de objetivos, pois o entrevistado declara apenas definir objetivos para os quais dispõe de recursos para atingir. Do lado da Direção-Geral é transmitida a noção de que os recursos, na AP em

Portugal, “são e serão sempre insuficientes”, daí que a missão de um Líder passe por saber geri-los e não condicionar a sua atuação por esse aspeto.

Neste caso, assiste-se a uma perspetiva diferente daquela que habitualmente é apregoada por alguns dirigentes: que muitas vezes os objetivos não são atingidos por escassez de recursos. Aqui, verifica-se a visão de otimização dos recursos que se tem à disposição. Esta é, inquestionavelmente, uma característica marcante no que toca à temática da Liderança.

3. *Perceção sobre o nível de controlo político que os entrevistados sentem ter no seu organismo;*

Neste ponto, verifica-se (novamente) uma divergência de opiniões. O Presidente do Instituto Público recusa qualquer controlo ou influência político-partidária no seu organismo, ainda que seja um organismo tutelado e que se insira na AP. Consequentemente, relaciona-se com as instâncias superiores de uma forma leal, recíproca e de solidariedade institucional – princípios em que o entrevistado diz não ceder.

Na Direção-Geral regista-se uma situação distinta. Neste caso, o dirigente explica que, em áreas com elevada despesa financeira, o controlo é inevitável, pois o controlo da despesa é bastante rígido, expandindo-se a toda a ação do organismo. Reforça-se a evidente conjuntura dispar em que estes dois organismos se encontram, condicionado de forma manifesta a perspetiva dos entrevistados sobre estes pontos.

4. *Em último e relacionado com o ponto anterior, questiona-se acerca da responsabilidade pelos resultados alcançados e se esta é da Gestão ou decorrente do controlo político;*

Encontra-se neste último ponto mais uma divergência de opiniões. Na Direção-Geral, o dirigente não tem contemplanções em assumir que tudo o que passa na Administração Pública é decisão política: “os gestores não têm grande capacidade de decisão”. Já no Instituto Público, o dirigente acredita que, apesar nas limitações, existe sempre responsabilidade da gestão, inclusive, da sua experiência, consegue identificar vários exemplos em que os resultados obtidos estão muito associados à gestão que se consegue realizar.

4.2. DISCUSSÃO DE DADOS

Apesar de ser uma temática desde há muito estudada pelas ciências sociais, a relação da Liderança com a Administração Pública é ainda um tópico recente. Dos resultados do presente estudo representativo, permite-se evidenciar a importância das competências de Liderança que os gestores e dirigentes públicos devem denotar para o garante do sucesso no desempenho das organizações públicas. Tal como revisto no relatório da OCDE (2001), os Estados procuram atualmente uma solução para a falha que lhes é comumente apontada: a correspondência entre os interesses dos cidadãos e os interesses da Administração. Assim, surge renovado o interesse no conceito de Liderança, visto como um possível e adequado contributo na solução da referida lacuna, ademais no contexto de modelos gestionários que cada vez mais são implementados nos serviços públicos (Almeida, 2006; Ricard e Lewis, 2014).

Este estudo representativo permitiu igualmente exibir que existe uma visão e uma forma de encarar o aspeto da Liderança, dependendo da tipologia de organismo público a que se dirige. Embora tenha sido possível observar opiniões partilhadas em alguns aspetos, genericamente parecem existir pontos de vistas substancialmente diferentes em questões fundamentais. No que diz respeito aos constrangimentos que se fizeram notar - e que foram identificados – os organismos mais próximos do poder central do Estado aparentam colocar o foco da Liderança na forma em como os líderes tomam as decisões e as respetivas repercussões que têm nos liderados. Consequentemente, a escolha do estilo de Liderança está muitas vezes limitada a fatores situacionais ou motivacionais, revelando perfis maioritariamente autocráticos, dirigistas ou pressionadores, sendo que a justificação parece racair sobre o ambiente ou contexto organizacional (Felipe, 2011; Santos, 2015).

Relativamente ao conceito de Liderança, concluímos existir uma convergência no que respeita às características e ao significado deste. Como aspetos comuns, destaca-se o poder de influência que está associado à Liderança (Bergamini, 1994) e a conjugação entre poder brando e o poder bruto (Jr., 2009). No entanto, regista-se uma divergência relativamente à distanciação dos papéis: um entrevistado acredita que não existe um sem o outro (o poder formal e informal) mas prefere que lhe sejam reconhecidas capacidades através do informal; enquanto o outro entrevistado denota preferência pela separação de poderes, sustentando a opinião pela “pesada estrutura” que a AP portuguesa denota, que não dá espaço aos dirigentes de topo para serem Líderes. Deste modo, foi possível identificar nesta divergência passagens abordadas na revisão teórica deste trabalho, nomeadamente em Kets de Vries (1997), em que

Liderança é definida como a habilidade de levar pessoas a fazer o que não gostam, gostando de o fazer e ter a capacidade de influenciar as pessoas na concretização de determinado objetivo. Já sobre o outro ponto de vista, Liderança pode também ser apenas vista sob uma perspetiva organizacional, transformando-se somente na capacidade para orientar e comandar o grupo a realizar determinadas atividades (Chelladurai, 2001). Consta-se, assim, não só uma divergência acerca do conceito mas, e acima de tudo, divergência de concretização operacional do mesmo.

A evolução do Estado, que brevemente foi abordada em capítulos prévios deste trabalho, permitiram contextualizar, dentro dos modelos de gestão que ao longo do tempo se implementaram na AP, o modelo consensualmente em vigor (Novais, 2006; Rocha, 2011). Dentro deste ponto, foi discutida a aplicação do New Public Management em toda a linha da Administração Pública, que, pelos registos que foram obtidos através das entrevistas, parece não ser uma realidade. É aparente que continua a não existir transversalmente na AP um modelo de gestão manageralista, mais evidente em organismos que pertençam à Administração direta do Estado. A adoção de práticas de gestão privada por parte do sector público, a implementação de sistemas de indicadores de performance, descentralização de organismos públicos (Ferraz, 2013) aparentam estar longe de serem praticadas em determinadas entidades públicas, quer seja pela politização da Administração em alguns casos, quer pelas restrições económicas e financeiras noutros. Esta aceção é corroborada com os depoimentos dos entrevistados acerca dos constrangimentos que a AP tem na construção de Líderes, tendo os entrevistados referido que um dos problemas começa desde logo nos processos de Recrutamento, problemática igualmente discutida em Ferraz (2015) e Faria (2012).

Quanto ao perfil dos entrevistados, conclui-se, sustentando esta aceção com a análise de conteúdo supra realizada, que o presidente do Instituto Público detém um Estilo de Liderança Transacional e Transformacional, enquanto que o Diretor-Geral pode ser descrito como um Líder Situacional.

Por fim, reforça-se que o contexto organizacional se reflete na ação do Líder. Questionados sobre os constrangimentos e contexto em que o seu organismo se insere, os dirigentes denotaram também divergências cruciais, destacando o Director-Geral a ênfase que o controlo político tem sobre os organismos e a forma como estes estão limitados no seu desempenho. Por outro lado, o presidente do Instituto Público, apesar de respeitar a hierarquização de forças, sente completa autonomia no seu exercício, assumindo a responsabilidade pelos resultados da sua gestão.

Página propositadamente deixada em branco

CONCLUSÃO

No presente trabalho procurou-se aprofundar o conceito de liderança, competências, características e a sua influência na gestão das organizações. Pretendeu-se relacionar estes aspectos com a Administração Pública portuguesa, em concreto, e estudar o perfil de liderança que os dirigentes de topo evidenciam em diferentes tipologias de Administração. Intencionou-se igualmente em aprofundar o conhecimento sobre a influência de atributos associados ao líder e a sua influência nos organismos.

Relativamente às hipóteses colocadas, através dos dados recolhidos e analisados, confirma-se a existência de estilos de liderança condizentes com o modelo de gestão adotado no organismo, hipóteses 1 e 2. Decorrente desta confirmação, entende-se que fica também validada a hipótese 3, uma vez que, na Administração Pública em Portugal é possível deparar-se com diferentes estilos de liderança, independentemente da tipologia de organismo em concreto. No entanto, é mais provável encontrar Perfis de Liderança associados a modelos de gestão mais managerialistas em organismos mais distanciados do poder central do Estado, isto é, Administração indireta ou independente. Retira-se, assim, a conclusão de que, em organismos mais próximos e sob influência de controlo político, existem sérias limitações no que ao modelo de gestão ou autonomia das lideranças diz respeito, influenciando, conseqüentemente, o estilo de liderança que os dirigentes demonstram. Daqui, retira-se também a conclusão de que o alcance que as conseqüências das competências de liderança podem ter no desempenho organizativo depende muito da autonomia deste.

Neste seguimento, interpreta-se que um modelo de gestão semelhante ao New Public Management não se encontra implementado uniformemente em toda a Administração Pública. Na verdade, existem organismos que continuam a sentir o peso administrativo de modelos de gestão mais burocráticos. Assim, acredita-se terem sido respondidas as duas questões de partida colocadas, considerando igualmente que o objetivo proposto foi atingido.

Compreendendo as vantagens e desvantagens de uma análise qualitativa, bem como as limitações do estudo que se propôs realizar, parece razoável aceitá-lo como exploratório e enquanto ponto de partida para futuros estudos na investigação desta temática. Tendo presente as limitações que um trabalho de análise qualitativa suporta, assim como a pequena amostra que foi utilizada, utiliza-se a própria limitação que o estudo da temática acarreta para justificar esta opção. Não sendo uma variável quantificável ou de fácil medição, o estudo de conceitos abstractos – ainda que visivelmente verificáveis – é castrador do número de opções metodológicas que se

podem tomar. Acredita-se ter-se tomado a mais correta opção, de acordo com a proporcionalidade do trabalho em causa.

Em estudos futuros, é recomendável a utilização de uma amostra maior e que ateste a veracidade das suposições e conclusões que aqui se apresentam, estendendo a aplicação das entrevistas ao liderados e não apenas aos líderes. Dessa forma, poder-se-á, não só, comprovar as hipóteses aqui levantadas, mas também contrapor experiências daquilo que é o ponto de visto de quem lidera e de quem é liderado.

Concluindo, considerando que os dirigentes da Administração Pública em Portugal detêm um papel fundamental na modernização e atualização desta, sendo estes os que mais influência exercem nos resultados e desempenho das organizações públicas, é impreterível que as competências ao nível da liderança sejam cada vez mais procuradas e promovidas, a bem do serviço público.

BIBLIOGRAFIA

- Administration, E. I. o. P. (2005). "Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership required by eGovernment". administrative, Ministère de la Fonction publique et de la Réforme. Luxembourg, European Institute of Public Administration.
- Almeida, M. M. C. A. d. (2006). "O futuro da liderança de topo na Administração Pública Portuguesa. Forças motrizes e Cenários possíveis". *Tese de Mestrado Administração Pública*, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Araújo, J. F. F. E. (2002). *Os Dirigentes na Relação entre a Administração e os Cidadãos*.in 3º Encontro INA, A Reinvenção da Função Pública, da Burocracia à Gestão, Lisboa/INA.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Reading Ass.
- Bergamini, C. W. (1994). "Liderança: A Administração do Sentido". *Revista de Administração de Empresas Vol 34*: 102-114.
- Bezes, P. (2006). "Un neu redistribué sous ka cinquième République: Nouvelles formes et nouveaux acteurs de la Réforme de L'État". *Revue Française d'Administration Publique*, 120(4): 721-742.
- Bezes, P. e Jeannot, G. (2018). "Autonomy and managerial reforms in Europe: Lett or make public managers manage?" in *public administration*,vol.96, n.º 1:pp. 3-22.
- Bilhim, J. A. d. F. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, Publishers.
- Carvalho, E. R. d. (2007). "Políticas de Reforma Administrativa em Portugal - Working Paper CAPP". Lisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caupers, J. (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública*. Lisboa: Âncora Editora.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & phisical education: a system perspective*. Scotttdele: Ar: Holcomb Hathaway.
- Chen, H. (2017). "Leaders' psychological capital and authentic leadership as predictors of employees' perceptions of fairness". *Department of Human Resource and Organizational Behavior*. Lisboa, ISCTE.
- Corte-Real, I. (2008). "Public Management reform in Portugal: successes and failures". *International Journal of Public Sector Management*: 205-229.
- Crespo, J. L. e Cabral, J. (2010). "The institutional dimension to urban governance and territorial management in the Lisbon metropolitan area". *Análise Social n.197*.
- Crosby, P. B. (1999). *Príncipios Absolutos de Liderança*. São Paulo: Makron Books.
- Cunha, M. P. e Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Faria, J. M. A. d. (2012). "LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA EM PORTUGAL: CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL". S.L., Bubok Publishing. Portugal.
- Felipe, I. J. d. S. (2011). "A importância da cultura organizacional nas organizações e para os administradores.".in 02/10, from http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_1/Sociologia/material_didatico/textos_complementares/A%20importancia%20da%20Cultura%20Organizacional.pdf.

- Ferraz, D. (2008). "A Selecção de Dirigentes Públicos no Contexto da Evolução dos Modelos de Estado e de Administração. Contributo para a definição de uma política integrada". *Tese de Mestrado*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.
- Ferraz, D. (2013). "Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: Implicações das teorias, modelos e reformas da Administração" in *Handbook de Administração Pública*. Lisboa: INA Editora: 173-188.
- Ferraz, D. (2015). "Perfil do Dirigente da Administração Pública no âmbito da Governação Integrada" in *Governação Integrada e Administração Pública*. Ferraz, David e Marques, Rui. Lisboa: INA e Govint: 224-227.
- Ferreira, F. (2012). *O modo de Governança como fator crítico de Sucesso das Políticas ao nível local*. Lisboa: Escola de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Economia Política - ISCTE-IUL.
- França, S. (2017). "LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL".in 02/10, from <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/lideranca-e-cultura-organizacional>.
- Freitas do Amaral, D. (2006). *Curso de Direito Administrativo - Vol I*. Lisboa: Almedina.
- Freitas do Amaral, D. (2014). *Curso de Direito Administrativo (3ª Edição)*.in, CoimbraAlmedina.
- Gleitman, H. (2002). *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R. e Mckee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gomaa, Y. (2018). "Leadership and Corruption". *Department of Management*. Lisboa, ISCTE.
- Gonçalves, M. N. d. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de auto-percepção de Enfermeiros Gestores - dissertação apresentada à Univerdidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Hall, R. H. (1971). "O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica" in *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Editora Zahar: 27-47.
- Hersey, P. e Blanchard, K. H. (2002). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional 8ª Ed*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Infestas Gil, A. (1991). *Sociologia de la Empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Jacobs, T. O. e Jacques, E. (1990). *Military executive leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Jago, A. G. (1982). "Leadership: Perspectives in theory and research". *Journal of management science* 28: 315-332.
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P. e Salomonsen, H. H. (2018). "Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership." in *public administration review*, vol.78, n.º 3:pp. 350-361.
- Jesuino, J. C. (1987). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte Lda.
- Johnson, G. (2010). *Reserach Methods for Public Administrators - 2nd ed*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Jr., J. S. N. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.

- Jr., R. J. O. N. e Nalbandian, J. (2018). "Change, Complexity, and Leadership Challenges." in *public administration review*, vol.78, n.º 2:pp. 311-314.
- Katz, D. e Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of organizations*. Universidade de Michigan: Wiley.
- Kets de Vries, M. F. R. (1997). *Liderança na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Kouzes, J. M. e Posner, B. Z. (1997). *O desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lapierre, L. (1991). "Imaginário, Administração e Liderança" in *Motivação*. São Paulo: Atlas.
- Lourdes, A. M. d. F. (2013). *Professor ou Líder? A Liderança no desempenho organizacional - Um estudo de caso Angolado*. 2013: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Lourenço, P. R. (2000). "Liderança e Eficácia: uma relação revisitada". *Psychologica* Nº23: 119-130.
- Maças, F. e Moreira, V. (2003). *Autoridades Reguladoras Independentes - Estudo e Projecto de Lei-Quadro*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Marques, R. (2015). "Complexidade de Governação e a Governação integrada" in *Governação Integrada e Administração Pública*. Ferraz, David e Marques, Rui. Lisboa: INA e Govint: 8-41.
- Mayer, J. e Cobb, C. (2000). "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does it make sense?". *Educational Psychology Review*, 12: 163-183.
- Monteiro, J. G. (1997). *Estado Moderno e Guerra: Monopólio da Violência e Organização Militar*. in *A Génese do Estado Moderno no Portugal Tardo-Medieval (séculos XIII-XV)*, Lisboa Universidade Autónoma de Lisboa.
- Moreira, V. (1997). *Auto-Regulação Profissional e Administração Pública*. Coimbra: Almedina.
- Mozzicafreddo, J. (2001). "Modernização da Administração Pública e Poder Político" in *Administração e Política*. Oeiras: Celta Editora: Capítulo 1.
- Nascimento, C. E. P. (2012). *Estilos de Liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores - Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Novais, J. R. (2006). *Contributo para uma Teoria do Estado de Direito*. Coimbra: Almedina.
- Nunes, R., Cabral, A. e Rego, G. (2012). "Projecto de Lei-Quadro das Entidades Reguladoras Independentes". *Estudo Nº E/22/APB/12 Aprovado pela Assembleia-Geral da Associação Portuguesa de Bioética*.
- OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris (France): OECD Publishing.
- Offe, C. (1996). *Modernity and the State - East, West*. Cambridge: Polity Press.
- Oliveira, F. B. d., Sant'Anna, A. d. S. e Vaz, S. L. (2010). "Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro." in *Revista de Administração Pública*, vol.44, n.º (6):pp. 1453-1475.
- Oliveira, F. P. e Dias, J. E. (2011). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Painter, M. e Peters, B. G. (2010). "The Analysis of Administrative Traditions" in *Tradition and Public Administration*. New York: Palgrave Macmillan: Part 1.
- Pais, C. (2006). "Liderança com endorfinas - O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Goleman". *Revista Dirigir*: 25.

- Pardo, T. A. e Burke, G. B. (2008). *Government Worth Having: A briefing on interoperability for government leaders*: Center for Technology in Government - University at Albany SUNY.
- Pitschas, R. (1993). "Aspects of Max Weber's Theory on Bureaucracy and New Public Management Approach". *The Indian Journal Of Public Administration*, Vol. XXXIX, No. 4: 643-651.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais - 3ed.* Lisboa: Gradiva.
- Rauch, C. F. e Behling, O. (1984). "Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership.". *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*: 45-62.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações - teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ricard, L. M. e Lewis, J. M. (2014). "Innovation capacity in the public sector: What's the link between leadership and innovation?". *IRSPM CONFERENCE*. OTTAWA.
- Rocha, J. A. O. (1998). "The New Public Management and Its Consequences in the Public Personnel System". *Review of Public Personnel Administration*, 18 (2): 82-87.
- Rocha, J. A. O. (2011). *Gestão Pública - Teorias, modelos e prática*.in, LisboaEscolar Editora.
- Rockman, B. A. (1998). "The Changing Role of the State" in *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms*. Montreal: Canadian Centre for Management Development & McGill-Queen's University Press: 20-44.
- Rutherford, A. e Rabovsky, T. (2017). "Does the Motivation for Market-Based Reform Matter? The Case of Responsibility-Centered Management." in *public administration review*,vol.78, n.º 4:pp. 626-639.
- Santos, M. L. d. (2015). "A Governação integrada e a Administração Pública portuguesa: "Descompartimentar para melhor coordenar"" in *Governação Integrada e Administração Pública*. Ferraz, David e Marques, Rui. Lisboa: INA e Govint: 139-150.
- Sayogo, D. S., Gil-Garcia, J. R. e Pardo, T. A. (2016). "Modeling the Roles of Leadership for Inter-organizational Information Sharing and Integration Success". *17th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2016)*. Shanghai, China: 146–154.
- Stangor, C. e O'Brien, J. D. (2010). "Stereotyping" in *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*: SAGE Publications, Inc: 856-860.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill.
- Weber, M. (1971). "Os fundamentos da Organização Burocrática" in *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Editora Zahar: 13-28.

FONTES

Constituição da República Portuguesa;

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, na sua redação atual, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado (DGAEP: www.dgaep.gov.pt)

Lei n.º 64/2011, de 22 de Dezembro, na sua redação atual, que modifica os procedimentos de recrutamento, selecção e provimento nos cargos de direcção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado

Decreto-Lei n.º 116/2011, de 05 de Dezembro, que modifica as regras de fixação dos limites máximos de unidades orgânicas flexíveis de serviços da Administração Pública e da dotação máxima de chefes de equipa de estruturas matriciais, procedendo à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro

Lei n.º 57/2011, de 28 de Novembro, na sua redação atual, que institui e regula o funcionamento do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE)

Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro, na sua redação atual, que aprova o Orçamento de Estado para 2009

Decreto-Lei n.º 105/2007, de 03 de Abril, que procede à terceira alteração à Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, que aprova a lei quadro dos institutos públicos e procede à terceira alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado

Decreto-Lei n.º 200/2006, de 25 de Outubro, que estabelece o regime geral de extinção, fusão e reestruturação de serviços públicos e de racionalização de efectivos

Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, que estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, na sua redação atual, que define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa

Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, na sua redação atual, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Introdutórias

1. Qual é, na sua opinião, o papel de um Presidente de um Instituto Público/ Diretor-Geral?
2. Quais considera serem as diferenças entre um Chefe e um Líder? Existem vantagens e desvantagens?
3. Que características descreveria como essenciais para se ser um Líder de um organismo da Administração Pública em Portugal?

Desenvolvimento

4. De todas as características necessárias no mundo da Administração, a liderança parece ser uma das mais difíceis de ser desenvolvida. A AP parece continuar carente de líderes. Concorda? Porquê?
5. Acredita que a Liderança pode ser aprendida, mesmo por quem não tem, à partida, as características inatas? Que estratégias utilizar.
6. Quais considera serem os maiores obstáculos quando se precisa formar um "não líder" e transformá-lo em Líder?
7. Que sugestões objetivas daria, por exemplo, a um dirigente intermédio, no cargo pela primeira vez, quando começa a ter os seus primeiros desafios.

Pessoalmente

8. Considera-se um Líder? Poderia descrever alguma situação em que as capacidades de Liderança foram determinantes para a resolução de algum tipo de conflito?
9. Recebe habitualmente alguma forma de feedback em como as suas atitudes e ações, enquanto Líder, serviram de exemplo e mudaram o desempenho de algum colaborador?
10. Confia no desempenho das pessoas que liderem e fazem parte da sua equipa?
11. Qual a sua opinião sobre a Delegação de funções? Permite que uma pessoa erre, mas ainda assim dá a oportunidade para que tente novamente? Por outro lado, reconhece o bom desempenho?
12. Prefere tarefas mais rotineiras ou encarar novos desafios?
13. Estimula a colaboração e o trabalho em equipa ou permite que cada colaborador desempenhe as suas funções separadamente?

14. Existe algum Estilo de Liderança que considera ser o mais adequado para este organismo, tendo em conta a equipa que nele trabalha?
15. O que pensa ser necessário continuar ou começar a fazer para otimizar o desempenho deste organismo?

Em relação ao Organismo:

- 16 Sente que tem autonomia para prosseguir a estratégia do seu organismo?
- 17 Sente que tem os recursos necessário para prosseguir a estratégia do seu organismo?
- 18 Considera que a área de atuação do seu organismo, é uma área sobre controlo político?
- 19 O que se sobrepõe no seu organismo: técnica / profissional ou a estratégia política. Considera que tem sido possível compatibilizar?
- 20 Quem define os objetivos do seu organismo? Propõe e são aprovados? Há uma proposta prévia da tutela?
- 21 Sente que a responsabilidade pelos resultados alcançados pelo organismo é dos gestores ou é política?
- 22 Sente que há uma efetiva responsabilidade pelos resultados alcançados? De insucesso também? Pode dar exemplos?

Conclusão

- 23 Desde que se tornou o líder deste organismo, mudou a sua forma de atuação ou de alguma forma vê as situações de forma diferente (do que quando não era)?
- 24 Qual considera ter sido o seu maior desafio quando se tornou líder deste organismo?

Entrevistador: é uma questão que tenho estado a desenvolver é que as capacidades de liderança parecem ser difíceis de serem desenvolvidas e que a administração pública parece continuar carente de líderes. Queria saber se concorda.

Entrevistada: Aquilo a que se dá prevalência na escolha de um dirigente é a capacidade técnica. E, portanto, o que o dirigente de topo quer, é alguém que assegure que as informações cheguem devidamente informadas mesmo que, e acontece em muitos sítios, a gestão de equipa seja caótica e esteja toda partida. Isso muitas vezes o gestor de topo não quer saber e o mesmo acontece com o topo da administração pública. Ou seja, o próprio gabinete, do secretário de estado, do ministro, não quer saber o que se passa na direção-geral, desde que a direção-geral responda. Mesmo que do ponto de vista organizacional esteja caótico, é uma caixa negra que o dirigente não quer saber, a não ser que depois possa vir a ter problemas, nomeadamente ao nível de responsabilidades. Mas quando se trata de competências de gestão no interior de um organismo, o que interessa é que o trabalho esteja feito. Portanto, aí dá-se muita pouca importância e prevalência às áreas todas do planeamento. Então aqui no ministério [REDACTED] isso é notório, na [REDACTED] [REDACTED] nem tanto. Há muita pouca preocupação na gestão dos organismos, porque a pressão com o exterior e de tal maneira elevada, que as pessoas querem lançar o ano letivo e não estão preocupadas porque ainda não atribuíram os recursos que têm que estar na escola a 11 de setembro. Por exemplo, aqui o nível de trabalho sobrepõe-se às outras competências, se não há planeamento, se há uma deficiente gestão de recursos humanos, portanto tudo isto acaba por ter reflexo no modo como se gerem os serviços. E junta-se a isto, isto se estivermos a falar de competências de liderança.....

Entrevistador: considera que ficam deixadas para....

Entrevistada: as pessoas têm características pessoais, de liderança ou são um líder reconhecido. Um líder reconhecido em princípio terá competências de liderança.

Agora vamos imaginar que uma pessoa tem competências de liderança e que essas competências de liderança são competências reconhecidas e tem capacidade de gerir equipas, no sentido de apresentar resultados, de motivar, de por as coisas a funcionar como se quer. Nesse caso não quer dizer que não se valorize, mas não se procura... não sei se me estou a fazer entender.

Entrevistador: sim, sim.. A administração pública não os procura... não é o essencial....

Entrevistada: não nos procura.... Não quer dizer que.... Eu em todos os contextos, dando um exemplo, eu nunca tive de procurar em qualquer contexto que me fossem atribuídas coordenações, eu presumo que sem falsas modéstias, é o reconhecimento das minhas competências e da minha capacidade técnica e das minhas competências de liderança. Por mim eu posso dizer assim: mas reconhecem? Sim, em qualquer contexto profissional eu senti que isso foi reconhecido. Agora se me disser: mas haverá mais pessoas com estas competências, com um perfil mais *low profile*, pessoas que não sejam tão voluntaristas, ou seja quando há um problema eu chego-me logo à frente, posso não ter essas competências? Eventualmente! E que não há

reconhecimento, e o que não há de todo á formação. Agora a questão que se coloca é se eu posso formar ou se posso desenvolver competências de liderança.

Entrevistador: essas são as duas perguntas a seguir. Se há características que já são inatas ou podem ser desenvolvidas. Se sim, quais são as maiores dificuldades.

Entrevistada: eu acho que há características que podem ser desenvolvidas, tenho é dúvidas que possam ser desenvolvidas aos 50 anos de idade. Eu acho que nós podemos desenvolver competências de liderança, mas parece-me difícil que uma pessoa que tenha dificuldades de liderança, de coordenar uma reunião, de expor as suas ideias, mas nós podemos trabalhar isso. O que é que é fundamental num líder? É passar uma mensagem, ter competências de planeamento, saber gerir equipas, saber gerir pessoas, saber dar importância aquilo que é realmente importante, saber priorizar.... Eu vejo muita gente perdida porque não sabe o que é que é mais importante e o que é que menos importante. Se isto tudo de envolve? Sim, eu acho que as pessoas podem apreender.

Entrevistador: E quais são os obstáculos para que isso não aconteça?

Entrevistada: vamos lá ver.

(falta 10 segundos inaudível) não se está a pensar em arranjar substitutos. Ou seja, quando eu faço um mapeamento considerando um modelo ideal, num modelo ideal eu sabia que tinha três mil dirigentes, com determinada idade, que os tenho que os substituir com determinados fluxos de entradas e saídas e o que é que eu faria?

Faria um mapeamento dos que tenho, no sentido de identificar os mais capazes e desses identificaria as suas competências menos desenvolvidas, mas isso seria falar da gestão de recursos humanos que não temos na administração pública. Nem sequer os mapas de pessoal estão devidamente estabelecidos, quanto mais estar a fazer esse mapeamento.

E, portanto, tudo isto funciona numa..... se isto funciona? Efetivamente funciona, mas se podia funcionar de outra maneira? Evidentemente. Agora, como é que é feita a gestão de dirigentes? A gestão de dirigentes é feita da seguinte maneira: existe um corpo de dirigentes sem carreira, não existe a carreira de dirigente, e há uns em desempenho de cargos (cada vez menos, mas é uma outra questão), o que desempenham cargos são cada vez menos e ganham cada vez menos) pela minha experiência as pessoas também se sujeitam, são menos críticas, porque sujeitam-se a receber menos, menos do que já receberam, porque os cargos são cada vez menos, são mais escassos e porque efetivamente.... Quando alguém se demite da carreira, vai-se por norma à procura de alguém, porque alguém conhece alguém e existe esta lógica que alguém que conhece alguém e assim se sugere essa pessoa. Eu por mim falo, no último cargo que desempenhei, foi porque uma pessoa andava à procura de alguém, foi sugerido o meu nome, fui a uma entrevista e assim foi.

Mas lá está, é porque alguém conhece alguém, e é assim que as coisas funcionam.

Entrevistador: exatamente. Então pensemos num caso em concreto, e nisso estamos a falar em relação a um dirigente que está....

Entrevistada: deixe-lhe dizer uma outra coisa... (inaudível durante 10 segundos) as coisas estão a funcionar, mesmo que em concurso.... Porquê? Porque eventualmente aquela pessoa já foi indicada por alguém e como tal há quase uma dívida por aquela pessoa que esteve ali a desempenhar aquele cargo durante aqueles meses e, portanto, os concursos, na maioria das vezes, servem para validar

Entrevistador: o que já está...

Entrevistada: exatamente, até porque reconhecer que aquela pessoa não serve seria o reconhecimento que tinha sido um erro contratá-la e haviam um conjunto de ilações que teriam que ser tiradas....

Entrevistador: e que não são convenientes...

Entrevistada: e que não são convenientes. E tudo isto, em termos da gestão da equipa dirigente também pesa.

Entrevistador: um dirigente que esteja a passar por um cargo pela primeira vez, que sugestão daria pensando mais uma vez nas capacidades de liderança para que tenha um bom desempenho.

Entrevistada: Conhecimento técnico.

.... Vamos la ver, o mapeamento da formação não está muito longe de um calendário escolar e há ali muitas semelhanças. Então que é que eu fiz?

Fiz uma ficha para entrevistar toda a gente, uma ficha onde as pessoas tinham que dizer o que é que fizeram, que habilitações académicas tinham, que habilitações profissionais tinham, o que é que tinham feito no organismo e o que é que estavam naquele momento a fazer?

E pedi às pessoas, para além de me contarem isso, que me dessem naquele dia ou no seguinte, toda a legislação com que trabalhavam e todo o material de apoio com que trabalhavam e aquilo que podiam em termos de resultados.

E esta era a forma de conhecer, por um lado conhecia as pessoas...

Entrevistador: fazia o seu próprio mapeamento de rede...

Entrevistada: exatamente. O que é que eu estava a fazer em simultâneo? estava a fazer duas coisas. Por um lado, estava a conhecer as pessoas, as expectativas das pessoas e o que pretendiam fazer, por outro lado estava a conhecer as matérias. Porquê? porque elas depois entregavam-me os dossiers. E fazia uma coisa, que é importante: falam muito em siglas, na administração falamos todos em siglas, eu nunca perguntei a nenhuma daquelas pessoas o que é que significam as siglas (deu vários exemplos a **entrevistada**) porquê? há uma outra questão que numa primeira impressão é muito importante. Se ele pergunta, não é que haja algum mal em perguntar, mas se numa aproximação inicial às pessoas começarem logo por questionar o que significam as siglas, desvaloriza-as. o que eu pretendo naquele momento é mais ouvir, seja a fazer perguntas muito mais técnicas, até porque isso me colocava naquela posição de “não sabe nada”.

Entrevistador: sim, e também poderia a por alguma responsabilidade na outra pessoa em explicar

Entrevistada: o que não é responsabilidade daquela pessoa.

O que é que eu fiz? Obviamente eu não podia estar a fazer entrevistas o dia inteiro! Trazia os dossiers para casa e assim percebia claramente o que é que cada uma delas fazia, que *templates* é que utilizava, com que legislação é que trabalhava e as tais siglas estavam lá todas discriminadas. Então, a primeira aproximação foi esta. Agora, num contexto organizacional, a aproximação é completamente diferente. Eu por exemplo estive aqui como jurista na [REDACTED], fiquei a coordenar a o gabinete jurídico e depois fui para uma direção de serviços. É completamente diferente! Porquê? Porque no gabinete jurídico já conhecia a equipa, já conhecia as matérias, portanto aí é diferente.

Portanto, a primeira aproximação é conhecer as matérias e conhecer as pessoas e arranjar uma maneira célere de o fazer, de fazer as entrevistas, de fazer uma fichinha, mas não há outra solução.

Entrevistador: sim, é uma estratégia de facto muito interessante e que provavelmente funciona bem.

Entrevistada: funciona bem porque, porque eu muito rapidamente ... por exemplo eu considero..... houve uma questão engraçada que era.. havia quatro dirigentes na área da formação, e ia ficar só eu. O que é que tinha também que perceber ? As redundâncias.

Entrevistador: exatamente.

Entrevistada: o que é que em cada equipa cada uma das pessoas fazia de diferente, se aqui usavam estes *templates* ou se usavam aqueles, estes faziam de uma maneira e estes faziam de outra, porque estavam integrados em equipas diferentes. E ali, para além da preocupação de gerir uma única equipa, havia de uniformizar os procedimentos...

Entrevistador: os procedimentos, de otimizar...

Entrevistada: de otimizar, exatamente. E com uma questão, tínhamos também de identificar as pessoas que não ficariam, mas essa parte acho que foi relativamente bem resolvida, porque uma parte significativa das pessoas eram assistentes técnicos, e como havia muita falta nas escolas, nós podíamos perguntar: para que escola é que gostava de ir?

Entrevistador: e assim conseguia fazer essa distribuição..... Então, agora numa perspetiva mais pessoal, já me disse há bocadinho e o que eu percebi, considera-se uma líder.

Entrevistada: considero-me!

(inaudível durante 10 segundos) também é importante, é uma aprendizagem importante, que é a aprender a não ser tão voluntarista. Eu fui aprendendo ao longo da carreira no desempenho de cargos, eu no início stressava muito eu vi-a alguma coisa e tinha preocupação excessiva...aquestão é que as coisas tinham que ser resolvidas. Mas há uma aprendizagem que temos que fazer que é: nós temos que trabalhar bem aquilo que está no âmbito da nossa responsabilidade, por duas razões: em primeiro porque não devemos interferir na responsabilidade dos outros, porque isso está a

interferir no contexto organizacional e porque temos de proteger os nossos direitos. Porque se eu assumir responsabilidades que não são minhas, não sobra só para mim, sobra para mim e sobra para os meus técnicos. E isto aqui temos que ter certo, que é fazemos da melhor maneira, somos profissionais, agora temos que aprender fazer exclusivamente aquilo que é efetivamente da nossa responsabilidade. Isto por um lado, depois uma outra questão importante, aquilo que eu vejo os outros também veem. Muitas vezes, nós no desempenho de cargos, eu passei por [REDACTED] [REDACTED], e achamos que vamos lá e fazemos sempre melhor do que os outros. Isso não é verdade, porque nós não temos, a não ser que trabalhemos com pessoas com reduzidas capacidades, a maioria das pessoas alcançar exatamente às mesmas conclusões. Só há um contexto que promove conclusões diferentes: se numa reunião em que estamos todos a pensar sobre o assunto.... O melhor exemplo que tenho, alíás eu sozinha costumo dizer, eu sozinha não chego a coisas diferentes, eu sozinha chegarei muito provavelmente às mesmas conclusões que chegarão os outros. Se tivermos as pessoas todas a pensar numa reunião, aí a probabilidade de saírem coisas diferentes.....na educação durante uns tempos trabalhou-se assim: íamos todos e aí sim, eu consigo ter ideias que não teria sozinha, mas não são minhas, são resultado do trabalho. Uns avançam com uma possibilidade e nós vamos desenvolvendo , mas sempre num contexto de reflexão conjunta e isto é importante. É importante percebermos que não conseguimos mais do que a maior parte das pessoas, mas temos que ter a humildade suficiente para perceber que aquilo que as outras pessoas dizem também é válido. E isso eu acho que é fundamental, e isso também falta, falta na administração pública, porque provavelmente ao nível de topo da administração pública, o decisor que é administrativo e político. Porque aí quando entra, a vontade de mudar, e nos dirigentes de topo também acontece isso. Há aqui duas coisas que precisamos de ter atenção, temos que perceber que a mudança é sempre uma reciclagem, as coisas esgotam-se, e há ciclos. Mas também temos que ter consciência quando mudamos do contexto que estamos a abordar, porque se não tivermos a informação toda, estamos a mudar a situação vira-se contra, porque decisão sem informação e.....

Entrevistador: exatamente. A informação é cada vez mais poder

Entrevistada: sem informação não conseguimos decidir.

Entrevistador: voltando à minha pergunta, se se considera uma líder, consegue-me descrever ou recordar-se de alguma situação em que as características que tem de liderança foram determinantes para a resolução de um conflito, isto no sentido de resolução de problemas.

Entrevistada: Nós aqui [REDACTED] tivemos uma fase muito crítica, que foi a fase de avaliação de desempenho,

(20 segundos), era importante que eles percebessem que não estávamos aqui a fazer nada que fosse contra eles.

Por muito difícil que fosse, havia confiança. Obviamente que houve confusões, [REDACTED] [REDACTED] também foram para a manifestação, mas na relação que tinham connosco nunca tivemos.....

Entrevistador: nessa relação acha que foi determinante essas...

Entrevistada: sim, foi determinante.

Entrevistador: tinha aqui uma pergunta que, que acho que já tinha feito logo no início, em relação ao feedback, se recebe habitualmente e se o dá à sua equipa e aos membros da sua equipa.

Entrevistada: Acho fundamental. Acho fundamental que estabeleçamos objetivos e que façamos uma gestão de projetos. Numa gestão de projetos tenho que estabelecer objetivos, tenho que definir equipas e tenho que avaliar no final. Depois tenho que dizer isto não correu bem.... [REDACTED], o ciclo é sempre o mesmo, o ciclo organizacional é sempre o mesmo, estamos a produzir sempre o mesmo sempre nas mesmas alturas e portanto eu tenho sempre essa preocupação. E outra coisa que é, eu tenho uma excelente memória e se me vierem hoje perguntar uma coisa que aconteceu neste organismo há uma série de anos.... E fazia uma outra coisa eu guardava (não compreendo). porque no ano seguinte ia acontecer exatamente a mesma coisa e portanto eu recuperava.

O que é que eu acho ? eu acho que a falta de uma ordem é um problema, porque as pessoas parece que estão sempre a ser confrontadas, e tendo memória, não tenho que estar sempre a começar do zero.

Entrevistador: o que é desnecessário.

Entrevistada: o que é desnecessário

Entrevistador: tenho aqui mais uma pergunta que acho que já está completamente respondida. Prefere tarefas mais rotineiras ou se prefere novas tarefas.

Entrevistada: novas tarefas.

Entrevistador: mesmo nos projetos que geria ?

Entrevistada: sem dúvida. Eu estava muito cansada [REDACTED] porque o ciclo era sempre o mesmo e de fazermos o mesmo sempre nas mesmas alturas. Agora cheguei aqui e olho para as pessoas, e até brinco com aquelas, quando andam com o mesmo papel na mão e questiono se está há uma semana a fazer a mesma coisa, porque faz-me impressão que se esteja sempre a fazer as mesmas coisas.

Eu costumo dizer isto, num dia em que haja um governante que perceba que em dezembro devem estar tomadas todas as decisões no mês de setembro, já ganhávamos.... E isto tem de ser uma decisão política de governo que tomasse posse para dali a dois anos. Um governo que tomasse posse, e tudo o que fosse despachos e portarias têm que estar resolvidas em dezembro, porque as crianças não nascem em agosto e têm que ir para a escola em setembro. Não há planeamento, isso não existe. E em relação à gestão de recursos humanos, , colocar um professor no final de agosto com as aulas a começar em setembro, eu acho isto um milagre. Porque é que as pessoas conseguem fazer isso ? porque já têm experiência de anos anteriores. Quando chegam, não há nenhum conhecimento organizacional do que é que quer que seja. Uma gestão de recursos humanos em que entrego um professor a uma escola em finais de agosto para começar a dar aulas em meados de setembro..... mas pronto....

Entrevistador: e em relação à autonomia. Tendo em conta os organismos pelos quais passou, sentiu que tinha autonomia para seguir a estratégia desse organismo ?

Entrevistada: Senti, mas há vários níveis de autonomia. Se me disser se tinha autonomia para gerir a minha equipa como entendia, sim.

Autonomia para organizar recursos, sim. [REDACTED]

Agora, os níveis de autonomia na administração pública são muito reduzidos, o orçamento é limitado e com os recursos humanos é a mesma coisa,.

Entrevistador: e sentia que tinha os recursos necessários para prosseguir

Entrevistada: a minha pergunta nunca foi essa.

Porque quando olhamos para os recursos como sendo insuficientes, eles são insuficientes hoje e continuarão a ser insuficientes.

Entrevistador: eu já estou a perceber. Está-me a dizer que pretende olhar para os recursos que tem...

Entrevistada: e geri-los.

Entrevistador: e otimizar os que tem.

Entrevistada: Exatamente, não tenho por hábito, posso ter falta de recurso, mas não condiciono a minha atuação por essa condição. Mais, acho que é perigoso quando se faz uma gestão de recursos humanos, acho que é importante reconhecer quando as pessoas trabalham na plenitude, acho muito perigoso o dirigente dizer constantemente que anda com falta de recursos, porque isso desmotiva. Porque se eu estou a fazer o meu trabalho e de uma pessoa que não está aqui, eu não tenho culpa se o trabalho fica mal feito. Portanto, eu posso dizer: “você estão a trabalhar muito”, os vossos níveis de produtividade são elevadíssimos.... Eu posso dizer para cima, mas para a equipa nunca e isso condiciona o trabalho que é realizado.

Entrevistador: por essa perspetiva para cima, se andar sempre a dizer isso também desvaloriza

Entrevistada: desvaloriza.

E mais, quando se diz, deve dizer-se o que é que as pessoas estão a fazer, que tarefas estão a fazer e quais são os resultados. Uma vez fizemos uma tabela em que se apresentava quanto tempo dá para fazer as tarefas inerentes a um curso. E então muito bem, e quantos cursos fazemos ao final de um ano ? quantas pessoas fizeram e quantas pessoas devíamos ter ? tudo isso estava documentado, porque se nós trabalharmos com perceções, estamos sempre com falta de trabalhadores.

Isto eu aprendi com as escolas, com o pessoal não docente das escolas, que é uma área muito sensível. Pretendeu-se trabalhar aquela matéria com algum objetividade e trabalhou-se uma fórmula para determinar recursos. Então tínhamos uma fórmula que entrava com o número de alunos, a tipologia dos edifícios, uma série de fatores. Nós aplicávamos a fórmula e aquilo dávamos um valor. Depois vinha um senhor de uma escola de preferência que nos dizia, que se tivesse uma escola com um edifício único,

a geria muito melhor. Depois vinha outro que setivesse pavilhões...eu chegava ao fim e dizia que vocês estão todos trocados. Quando nós trabalhamos com recursos, a perceção e as próprias características dos recursos.

Eu acho sempre que as pessoas motivadas conseguem fazer mais, eu acredito que conseguem fazer mais.

Entrevistador: mas não é fácil na administração pública.

Entrevistada: não, não é fácil.

Mas há uma coisa que eu considero muito importante, na administração pública e em todo o lado, o profissionalismo. A grande maioria das pessoas gosta de fazer bem, gostam de ser reconhecidas, que nós lhe digamos que fizeram bem e isso, em muitas circunstâncias não é entendido. Há atenções que podemos fazer, mas não vai para além disso.

Agora o reconhecimento das competências das pessoas e da produtividade, para a maior parte das pessoas, isso chega, é a valorização, sentirem-se reconhecidas, sentirem que contam, isso é importante. Eu acho que as pessoas conseguem sempre fazer mais do que aquilo que fazem.

Entrevistador: pelos organismos por onde já passou, e voltando um pouco à autonomia, sente que o controlo político era limitador.

Entrevistada: O que é que acontece em áreas com despesa muito elevada ? se nós queremos controlar as despesas, temos que controlar as decisões. Onde é que está a despesa na educação ? no número de turmas que se abrem, quando em abro uma turma aquela turma tem associado um conjunto de recursos, portanto se eu aumento mais uma turma, aumento mais a despesa.

O que é que o poder político se apercebe ? é que isto tem que passar por eles e isto foi-se centralizando, e este tipo de decisões passaram das escolas e foram centralizadas, para haver controlo da despesa.

Entrevistador: tendo isso em conta, ainda assim os resultados obtidos, pensa ser mais responsabilidade da gestão das direções-gerais ou do controlo político, tanto para o positivo como para o negativo.

Entrevistada: tudo o que se passa na administração é de decisão política. O gestor não tem grande capacidade de decisão. Mesmo em relação a outros organismos, os organismos fazem aquilo que o orçamento permite e aquilo que a tutela ordena.

Entrevistador: se calhar a pergunta não foi bem formulada. Os resultados, sejam eles positivos ou negativos, se acha que esses resultados são responsabilidade do controlo político ou da gestão das direções.

Entrevistada: A administração pública tinha um nível elevado de estabilidade, o nome Estado pressupõe estabilidade, e nós com todos os constrangimentos orçamentais iniciamos aqui um movimento, que eu não sei quando irá parar, que é, a legitimidade que o poder político tem de estar constantemente a questionar a administração pública. Isto é uma coisa que se inicia no início do ano 2000, porque até ali, a única coisa que se fazia quando um governo tomava posse, era alterar o nome dos

organismos, mas era cosmético na maior parte dos casos e estávamos numa fase de expansão, e nada daquilo tinha grande consequência.

O que é que se começa a fazer a partir do momento que surgem dificuldades ? iniciam-se as fusões, as extensões, etc., e a partir daquele momento designadamente a partir de 2006 com a reestruturações dos serviços, as alterações dos mapas de pessoal e por aí fora, e houve pessoas que foram... e parou aí porque se aproximava o final da legislatura. Quando vem um novo governo, com mais restrições orçamentais ainda novas medidas...tudo isto vai criando um clima de instabilidade...

Entrevistador: de descontinuidade

Entrevistada: de descontinuidade, que eu não sei como se vai parar porque agora os governos interiorizam a ideia de que é possível estar constantemente a mexer na estrutura da administração e retirar competências de um lado e meter noutro, e quando se mexe em competências também se está a mexer em conhecimento, e está-se essencialmente a mexer em conhecimento e em capacidade de adaptação, e isto é resultado de uma decisão política.

Entrevistador: há um controlo muito grande.

Entrevistada: há um controlo por esta via, que é quase inconsciente.

Entrevistador: sim, é quase inconsciente.

Entrevistada: veja-se o caso deste organismo aqui. [REDACTED] no entanto foi aprovada uma lei na assembleia da república em que as competências que aqui estão vão passar todas para as CCDR e para as autarquias.

Entrevistador: isso se calhar vem na perspetiva da descentralização

Entrevistada: eu estou completamente de acordo. Eu já acompanhei aqui um processo de transferência de competências por via contratual, mas por acaso acho que vai tudo a ficar a trabalhar pior mas eu sou daquelas que espero para ver. Os sistemas educativos são dos sistemas mais sensíveis à mudança, que mais têm de evoluir, mas eu também sei que os países que têm modelos mais centralizados estão a descentralizar, e que os países que têm modelos centralizados estão a descentralizar, mas isso são ciclos. Mas o que é certo, é que as coisas têm que evoluir. Porém, ter aqui um organismo que sabe que uma parte significativa das suas competências e dos seus técnicos em 2021 não estarão cá e que o processo será gradual, que a partir de 2021 estarão nas autarquias por via da lei, eu vejo que é muito difícil motivar as pessoas. Mas o que se passa na educação também se passa na cultura. Então o que é que as pessoas sabem, é que quando este processo estiver concluído, isso terá um reflexo na estrutura da administração central direta, porque não há duplicação.

Entrevistador: tenho então mais duas ou três perguntas.

Qual considera ter sido o maior desafio desde que se tornou líder e começou....

Entrevistada: A minha experiência mais desafiante. Foi um período muito interessante, porque no meio daquele [REDACTED] que estava a

decorrer e da maneira como estava a decorrer, , eu fui para a [REDACTED]

[REDACTED] Houve ali um processo, uma aprendizagem brutal, de como não se deve fazer, de como é que não se deve gerir equipas, o que é que é um projeto sem estrutura de comunicação, sem definição de canais de comunicação, houve ali uma aprendizagem fabulosa.

E depois houve ali um momento crucial que foi quando nós [REDACTED]

Foi muito desafiante.

Entrevistador: e concluiu ?

Entrevistada: concluí. Depois fizemos dois trabalhos em simultâneo, [REDACTED], porque havia de se mexer na legislação. Assim, logo a partir de outubro iniciamos as negociações sindicais para alterar o diploma. Fixamos o plano todo, concluímos, quantificamos o que estava errado, e planeamos o modelo do ano seguinte.

Entrevistador: foi o maior ?

Entrevistada: foi uma prova de fogo [REDACTED]

Agora, só tive uma circunstância em que não fui capaz de implementar medidas. Em julho disseram-me que isto tinha que estar assinado, no fundo tinha que fazer listas e negociar com os municípios, mas em agosto dizem-me que tenho que fazer mapas com o nome de pessoa por escola, com a categoria, vencimento. Mas eu disse que não tinha nenhuma base de dados, com esses elementos e então mandam-me uma base de dados que tinham 16000 pessoas introduzidas. Eu começo a verificar a qualidade dos dados e abase tinha margens de erros brutais. Eu reportei ao diretor ao que ele me disse para ver com ele. Sentamo-nos eu, ele e o responsável pela informática e olhamos para aquilo e não havia nada a fazer. Então o que eu pensei, se repartisse a base em vários bocados e pedisse Às escolas para verificarem, e assim coloquei a equipa a particionar a base por escola, a construir o template para ser mais fácil a ressecção dos dados e em quatro dias conseguimos validar os dados. Não significa que a bases não tivesse uma margem de erro, mas era uma margem de erro mais baixa e com a qual se conseguia trabalhar.

Entrevistador: esse é mais um exemplo que tem capacidade de liderança e de resolução de problemas, porque conseguiu...

Entrevistada: mas foi a única coisa que eu... nós quando assumimos um papel novo, obviamente que stressamos com a mudança. Mas eu costumo afirmar, que se nós não reagirmos daquela maneira, somos inconscientes e não sentimos a responsabilidade.

Ao fim de algum tempo percebi que aquela é uma forma natural de lidar com a mudança.

Entrevistador: última. Se existe algum estilo de liderança seja burocrático, democrático, conciliador, se considera que algum deles é o mais adequado para um determinado organismo.

Entrevistada: depende das equipas e depende das competências.

Se eu tiver na área financeira, em que o trabalho é para dentro, não pode ser criativo. E não é só isso, eu tenho um líder muito menos exposto, muito mais protegido, que não tem que saber lidar com o stress, daí que os recrutamentos sabem identificar as competências de acordo com o organismo que contrata.

Por exemplo, eu já estive a coordenar um gabinete jurídico e não tem nada a ver. Coordenar um não é a mesma coisa do que coordenar uma equipa onde estão várias pessoas a fazer tarefas completamente diferentes. Coordenar um gabinete jurídico não envolve gestão de resultados e há um diferente nível de atuação nem a gestão de equipa é a mesma. Agora, se eu estiver a coordenar uma equipa, em grupos em que cada um elemento está a executar tarefas, é completamente diferente. [REDACTED]

[REDACTED] As equipas que estavam envolvidas na preparação do ano letivo, que eram constituídas por pessoal não docente..., obviamente que a minha atenção recaía sobre... os ciúmes. Era sempre a altura em que os outros gabinetes se sentiam menos apoiados e vinha sempre alguém com uma dúvida e eu respirava fundo e pensava: veio cá agora com esta dúvida agora porque... isso era interessante, porque não era urgente naquela altura, mas isso é interessante pois revela a necessidade de atenção.

Entrevistador: por exemplo onde está agora consegue identificar...

Entrevistada: neste momento esta casa tem um problema grave de estrutura dirigente

Vou-lhe explicar porquê. Houve uma fusão [REDACTED]
[REDACTED] A entidade tinha cinco direções de serviço regionais, que neste momento também existem cá, [REDACTED]. Entretanto, o que é que acontece, num mês, por vontade do líder lá está, que queria continuar a ser diretor-geral, levou uma proposta ao ministro para a manutenção da instituição e ele convenceu-se de que tinha as subdireções regionais, mais as as direções centrais, mas não tem. A única coisa que existe aqui são áreas de negócio, ou seja, temos as subdireções regionais que são as áreas de negócio, as que gerem a execução das Mas depois o que existe a nível central são gabinetes, acessórias, portanto não há dirigentes aqui [REDACTED]

Entrevistador: um condutor

Entrevistada: exatamente.

Entrevistador: portanto, não existe um estilo que aqui se pudesse aplicar

Entrevistada: [REDACTED]

Portanto, uma estrutura não existe. Uma direção de serviços com 100 pessoas, porque não tem dois ou três chefes porque não podem ser avaliadores.

Entrevistador: há divisões?

Entrevistada: não. É uma estrutura difícil, funciona muito na carolice, no próprio histórico das pessoas saberem como funcionam as coisas. Depois também acontece o reverso, as pessoas também se acham donas das matérias e esse vê-se por exemplo quando as pessoas vão de férias e não passam as pastas porque dizem que fazem quando regressarem de férias, é um voluntarismo com umas nuances estranhas. E eu não sei se haverão muitos organismos assim na administração pública. E sabe o que é que isto promove? Uma péssima gestão de recursos humanos, .

Entrevistador: e eu acho que não é só de recursos humanos, mas sim de todos os recursos.

Entrevistada: há neste momento muita gente que está a trabalhar muito e alguma gente que está a trabalhar pouco. Porquê? Porque são dirigentes intermédios, e não existe equidade na quantidade nos níveis intermédios, não é o dirigente de topo que faz planeamento de equipas.

Entrevistador: exatamente, para isso é que existem os intermédios.

Entrevistada: E quando não existem dirigentes intermédios esta gestão de equipa acaba por ser feita.... o Manuel faz isto, o José faz aquilo... de que propriamente gerir recursos.

Fim de Entrevista

ENTREVISTA 2

Entrevistador: então, a primeira pergunta que tenho para fazer é: na sua opinião qual o papel (isto são algumas perguntas, algumas são mais introdutórias, outras pode desenvolver um bocadinho mais, deixo ao seu critério, embora algumas depois sejam mais práticas digamos assim, mas depois lá chegaremos).

O papel de um presidente do Instituto Público.....

Entrevistado: essa é a pergunta mais difícil...

Entrevistador: mais difícil de todas, eu achei por bem começar assim.

Entrevistado: entrar a matar...bom, a sua pergunta, tem várias maneiras (está a gravar?), essa pergunta tem várias maneiras de ser respondida, porque também depende de várias variáveis. Depende do tipo de instituição, do core da instituição, depende do papel da instituição, depende da organização em si, depende se é uma administração ou se não é uma administração direta ou se não é direta. Basicamente como líder e presidente de uma instituição destas, é manter os seus colaboradores perfeitamente motivados e focados. Basicamente é, motivados e focados naquilo que é missão fundamental em volta daquilo que é o papel do [REDACTED].

Se as pessoas tiverem, perfeitamente..., eu quando digo motivados, refiro-me a espírito de pertença, colaboração, espírito do serviço público, todas estas variáveis que ajudam a fazer uma grande coesão da capacidade em função de um objetivo. E isto, tanto se torna mais forte (se calhar já estou a responder a outras perguntas), com mais facilidade, com maior ou menor competência, às vezes nem sempre, eu consigo transmitir o que é que nós queremos para a nossa organização. Se nós todos tivermos dentro de um mesmo, isto aqui não há unanimismo, é uniformidade respeitando a diferença, mas há objetivos fundamentais, que até estão plasmados na legislação, nos regulamentos, nos estatutos, na nossa missão, mas que muitas vezes é preciso focá-los e estar permanentemente a chamar a atenção. Se quanto mais fácil puder transmitir esta informação e esta for apreendida pelos meus colaboradores (eu digo colaboradores no plural, para incluir os colaboradores e as colaboradoras porque tenho muito apreço pela igualdade de género, até porque já agora, fique a saber, 81% é do sexo feminino nesta organização). Portanto, quanto mais facilmente eu conseguir transmitir e mais facilmente for apreendido, melhor para a missão do Instituto.

Entrevistador: estava-me a responder, e eu estava a prestar atenção e disse logo no início que enquanto presidente e enquanto líder desta organização, no seu entender existe uma diferença entre aquilo que é o chefe da organização e aquilo que deve ser o líder?

Entrevistado: Claramente, claramente! Eu ouvi na minha escola de que uma coisa é a autoridade formal e outra coisa é a autoridade informal, não é?! Eu sou formalmente o presidente do [REDACTED], nomeado por despacho tal, tal, tal, mas isso não me dá a competência, mas sim dá-me a capacidade para eu exercer esse poder. Será que é um poder formal? Sim, é um poder formal e um poder administrativo, mas eu quero muito mais do que isso, isso é a parte burocrática que tenho que utilizar, mas a mim o que me preocupa é que as pessoas me revejam como um presidente e como um líder com capacidade de liderar estas pessoas e de fazer com que todos

█ O único problema que temos aqui atualmente, é a qualificação dos recursos humanos, e essa é a minha maior dificuldade.

Entrevistador: será transversal, não será só aqui...

Entrevistado: sim, sim... Eu tenho bom, muito bom, fabulosos, eu posso politicamente dizer que são todos muito bons, sendo que alguns não têm o *skill* que eu necessito, e isso obriga-me a duplicar alguns recursos humanos, faço-me entender?

Entrevistador: sim, sim, eu percebo.

Entrevistado: E depois se juntar isso aos problemas burocráticos que tenho que fazer, por exemplo, imagine que eu tenho que █, eu tenho que fazer um processo burocrático, todo administrativo, pedir autorização, etc. etc. É certo que existem mecanismos legais para ultrapassar, mas é um trabalho burocrático muito, muito, muito complicado.

Entrevistador: eu estava apenas a destacar estes aspetos que eu achei interessantes, mas voltando à questão da liderança na administração pública, não sei se considera, eu tinha feito esta afirmação e gostava de saber a sua opinião sobre isso, que é: a liderança continua a parecer uma das características menos desenvolvidas da administração pública, isto é, em termos de líderes da administração pública, que há poucos digamos assim. Se concorda, se não concorda, e se concorda, porque é que acha que isso acontece.

Entrevistado: Eu concordo que não existem tantos líderes como deveriam haver e concordo com a dificuldade em ver esses líderes por razões que têm que ver com três aspetos fundamentais:

- i) O primeiro, o tipo de recrutamento e a maneira como são recrutados;
- ii) O segundo, aquilo que eu já lhe falei, do tal espartilho administrativo-legal, isto é, eu não tenho liberdade para poder...para ser líder é preciso ser-se um homem de liberdade e um homem em liberdade. Quando não se é liberto e quando não se tem liberdade, dificilmente poderemos ser um líder, porque estamos sempre respaldados de sermos controlados por alguém que não nos deixa...
- iii) Terceira razão, tem a ver com toda a cultura que existe em relação à nomeação, desnomeação e concursos, que tem a ver com outro problema que não sei se irá abordar, que é o da avaliação de desempenho e avaliação de quadros, isto é, nós vivemos um momento de avaliação do SIADAP, e do Quadro de Referência Estratégica, mas não temos liberdade total, nem para nos podermos responsabilizar sobre isso, porque eu gosto muito de ser avaliado, gosto muito de ser responsabilizado, mas depende muito de quem e sobre o quê e sobre as razões.

portanto, há uma grande dificuldade em ver grandes líderes, porque muitas vezes sob o ponto de vista cultural, a liderança pode-se confundir com...depois temos conceitos de solidariedade, lealdade profissional,

Entrevistador: e em relação a esse aspeto de que me falou, em relação à avaliação, o que é que considera, para além daquilo que me disse estar errado, poderia ser alterado para que permitisse isso. Não sei se é uma pergunta demasiado complexa....

Entrevistado: Não, não!! Essa é uma resposta muito fácil.

Nós vamos sempre bater na Administração pública. Eu acho que o serviço público é qualquer coisa que deve enobrecer as pessoas, enobrece quem serve. Nós não somos avaliados e nem temos maneira nem liberdade para avaliar, e, portanto, tudo o que nós fizemos sobre avaliação, não tem qualquer efeito prático. Portanto, fica tudo, vira o disco e toca o mesmo, não há uma consequência prática dos resultados da avaliação. E depois, entra-se numa coisa completamente contrária ao discurso do Ex-Presidente da República Jorge Sampaio, que é o tal equilíbrio virtuoso, e entramos claramente num desequilíbrio desvirtuado, porque de facto, não tenho liberdade para fazer progredir quem eu acho que prestou um ótimo serviço, eu não tenho essa liberdade. Pelo contrário, não tenho liberdade para exonerar nem para mudar de serviço, não tenho essa liberdade, e isso é complicado. Atenção, eu não estou sequer a entrar nem por sombras na discussão da teoria que temos que ter liberdade para despedimentos, mas claramente temos muita pouca margem de manobra de promover os bons. Eu diria assim, muita, muita pouca margem para promover os bons.

Entrevistador: e em relação ao primeiro aspeto que falou.

Entrevistado: e isso gera desmotivação, , etc. etc... se eu faço e ganho o mesmo que aquele, porque é que eu vou querer ser melhor.

Entrevistador: Isso em relação à avaliação. E relativamente ao primeiro aspeto que falou, o recrutamento, quer desenvolver mais porque é que isso impede o surgimento de mais líderes.

Entrevistado: [REDACTED]. Há teorias favoráveis e teorias desfavoráveis. Eu tenho uma teoria desfavorável a esse respeito. Eu considero que o recrutamento está muito melhor, a *boyzização* está mais controlada, com esta questão da CRESAP.

Eu se venho para aqui para esta organização, como líder devo poder escolher uma equipa e devo apresentar uma equipa. Quer queiram quer não, se não houver equipa, se não houver trabalho de equipa, não vale a pena. Isso deve acontecer por duas razões: primeiro, porque eu acho que tenho o direito de escolher as pessoas com quem eu quero trabalhar. Certo?

Entrevistador: Certo.

Entrevistado: em segundo lugar, para ter maior responsabilização, isto é, é a tua equipa se falhaste tens que assumir a responsabilidade, e que é necessário existir uma certa responsabilização, e que esta deve existir na administração pública. Não me importo nada de ser avaliado, ao contrário de algumas pessoas, eu sou das pessoas que mais avaliações teve e gosto de ter. Porquê? Porque é a primeira oportunidade que tenho para perdurar. Admito que muitos líderes não gostam de ser avaliados.

Entrevistador: isso depende muito do *mindset* como se vê a avaliação.

Entrevistado: mas a minha é uma oportunidade de mudança, mas eu só ponho duas condições: quero saber qual o objetivo da avaliação e quem me vai avaliar, porque não é qualquer pessoa que me vai avaliar.

Agora, todo o processo de avaliação é por mim entendido como uma oportunidade para a melhoria e de mudança. Mas estava-lhe eu a dizer porque é que há estas dificuldades e o que é que eu acho do recrutamento. Eu conheço as teorias favoráveis e desfavoráveis e partilho. Mas também aceito outras pessoas que dizem que o exercício de poder com pessoas que não conhecemos, é também ele um desafio e também um exercício de liderança e de teste à sua liderança, uma vez que consegue trabalhar com qualquer pessoa, independentemente de onde ele vem. Só que às vezes, acontecem surpresas e a natureza humana às vezes é muito pródiga em surpresas.

Na minha experiência própria, eu estou nesta Instituição sozinho, eu não trouxe ninguém comigo. Para onde eu vou, vou sempre sozinho, trabalho sempre com as pessoas que lá estão, o que não quer dizer que depois não vá buscar A ou B, mas sempre no contexto do trabalho, mas quando venho, venho sempre sozinho, não trago ninguém comigo.

Entrevistador: Está-me a dizer que tem uma preferência digamos assim. Nas situações em que me está a falar, qual delas prefere?

Entrevistado: A primeira, prefiro escolher a equipa.

Entrevistador: prefere escolher a equipa... mas está-me a dizer que não é o que acontece.

Entrevistado: Não é o que acontece. Essa é a crítica que faço ao sistema, embora respeitando as pessoas que dizem que também é um exercício de liderança, um exercício de liberdade, trabalhar com pessoas que não conhecemos, nestes casos era preferível haver, pelas razões que eu disse, responsabilização, engajamento e compromisso.

Quando falamos no âmbito geral, aquilo que eu propunha na administração pública, sendo recrutados passarmos pelo [REDACTED] [REDACTED] somos muito escrutinados, mas muito bem escrutinados, [REDACTED] [REDACTED] mas também posso dizer que deveríamos depois disto, não sei se vai falar do tipo de gestão que podemos adotar e qual a minha margem de gestão.

Entrevistador: tenho aqui umas perguntinhas....

Entrevistado: não me vai falar de orçamento de base 0, mas eu não posso negociar- mas estava-lhe eu a dizer, mesmo na escolha da liderança, eu acho que as pessoas deveriam ter seis meses para apresentar um plano e discutir o plano. Muitas vezes, a inércia toma conta das organizações, porque não existe muita liberdade para mexer.

Entrevistador: ok, Queria-lhe agora perguntar se calhar um pouco mais concretamente se acredita que essas características que estivemos agora a falar sobre a liderança, possam ser apreendidas ou se algumas são inatas. Concorda?

Entrevistado: Daqui a pouco estamos a discutir o que é que é nato e o que é que é inato.

Entrevistador: o que é muito difícil.

Entrevistado: é muito difícil, e não chegamos a conclusão nenhuma. Eu acho que são as duas e essa é a resposta mais coerente. Eu acho que à partida as pessoas devem já ter skills e competências que devem ter desenvolvido e devem ter competências inatas e ter alguma liderança. Não lhe vou dizer que sou mocho ou que sou onça nem raposa, mas acho que nós devemos à partida ter algumas condições, mas garantidamente que a experiência nos dá condições para liderar e sobretudo para lidar com algumas questões, pelas quais há sempre um processo normal de aprendizagem.

Entrevistador: tendo em conta esse processo de aprendizagem, que a meu ver também pode acontecer com tudo aquilo que acabou de referir, a experiência, se poderia dar alguma sugestão, imaginemos para o dirigente intermédio pela primeira vez naquele lugar, ou para o presidente de um Instituto público que esteja pela primeira vez naquele lugar, se daria alguma sugestão.

O que é que precisava, em termos de liderança, a ser treinado.

Entrevistado: Muitas!

A primeira é a resiliência, claramente a resiliência, uma capacidade enorme observação atenta e alguma ponderação. A terceira característica, nunca, é um pouco ligada à tenacidade e não deve ser confundida com teimosia, mas nunca desistir naquilo em que se acredita.

É um cliché, pode-me dizer que é um cliché, mas se eu perceber claramente qual é o meu objetivo, eu posso com o meu objetivo e por este Instituto como um dos melhores Institutos nacionais no país e a nível europeu. Posso demorar 2 anos, 3 anos, mas não mudo uma linha do meu objetivo. Posso apanhar uma curva, dar um passo atrás e quando dou um passo atrás não é para recuar é para ganhar balanço para dar dois à frente, se esse meu colega conseguir ter essas características e não se desviar do objetivo, tem que ser tenaz, ouvir outras pessoas e não ficar fechado sobre uma redoma, se ele não se desviar e se acreditar que é possível, tem todas as condições para ter sucesso, apesar de ser muito difícil na administração pública fazer grandes transformações.

Entrevistador: é um bocadinho limitador...

Entrevistado: é. Repare que temos um ciclo de quatro anos, que é o ciclo governativo. Isto significa que a partir do próximo verão, o país vai estar um ano em que nada se vai fazer, não se fazem grandes mudanças, porque infelizmente politicamente quem está no governo não faz porque pode ser mal interpretado, mas quem está na posição promete grandes alterações.

Entrevistador: ia-lhe perguntar isso. Se a área de atuação do seu Instituto, é uma área sobre controlo político muito ou pouco acentuado.

Entrevistado: depende o que significa controlo político. Desculpa estar-lhe a responder com uma pergunta

Sob o ponto de vista político partidário, devo-lhe dizer que não, nem admitiria. Aquilo que me liga atualmente ao ministro [REDACTED] são duas condições, que eu sempre pus e ponho em todos os cargos em que já estive. e poderá

verificar pelo meu curriculum que já, já percorri todos os cenários políticos do arco de governação.

Aquilo que me preocupa é desempenhar o melhor possível a missão, e tudo o que subscrevo no compromisso de honra. Sobretudo, a solidariedade e lealdade institucional, são as duas questões que coloco sempre: solidariedade institucional e lealdade institucional. E enquanto eu me sentir confortável, tanto um lado como o outro se sentirem confortáveis [REDACTED], com estes dois princípios, nunca me senti pressionado politicamente.

Entrevistador: controlado, e a minha pergunta era nesse sentido.

Entrevistado: nem admitiria isso. No dia em que sentir controlado politicamente, aquilo a que se chama nos piores dos sentidos, tenho uma opção....

Eu quando estou aqui, ninguém me obrigou, eu vim porque quis, concorri, estou com muito gosto faço o que gosto e gosto do que faço. No dia em que deixar de sentir o que estou a sentir agora, tenho a minha carreira, ganho o mesmo que ganhava [REDACTED] [REDACTED] no topo da carreira com provas públicas, com concurso público, fiz toda a minha carreira paralela sempre nunca à custa dos cargos em que estive, nem nunca beneficiei desses cargos. É evidente que dão curriculum, mas quando sair daqui vou para o meu sítio. Gosto do que faço, enquanto me sentir confortável e com estes princípios, solidariedade institucional e lealdade institucional e concordar com a política.

Eu posso-lhe explicar e explicitar ainda mais para que não hajam aqui dúvidas: quando estamos num lugar destes eu sou equiparado a diretor-geral [REDACTED], não sou diretor-geral, esse tem muitas mais responsabilidades e não é fácil, mas eu tenho que ter noção de que não posso fazer nem posso dizer determinado tipo de coisas, não porque esteja a ser pressionado politicamente, mas porque entendo, mas que o papel do Instituto também é ter este papel político, de comunicação política [REDACTED].

Como deve imaginar, sem querer identificar as instituições, eu sou portador de informações muito, muito complicadas, e não a posso transmitir. Depois há aquela confusão entre o alarme e o alerta. Nós alertamos, não alarmamos, e isso é política.

Entrevistador: sim. Ainda neste sentido mais institucional, quem é que define os objetivos deste Instituto público ? São propostos e aprovados institucionalmente ou politicamente ou existe uma proposta prévia da tutela ?

Entrevistado: Somos nós. Há orientações de como devem ser propostas, mas nós tentamos sempre nos adaptar aos objetivos em cascata. Isto é, nós devemos ter objetivos que se encaixam claramente nos objetivos do ministério [REDACTED], nas orientações do governo, nas opções do plano, e na medida do possível tentamos fazer essa adaptação. E depois criamos nossos objetivos em função daquilo que é a nossa missão, e criar a partir daí objetivos mais específicos para que todas as unidades organizacionais da minha instituição possam concorrer em cascata para atingir esses objetivos.

Entrevistador: dentro dessa cascata onde tenta encaixar os objetivos que também acha específicos dentro da limitação que tem, sente que tem autonomia para seguir essa estratégia ?

Entrevistado: Sim, sim..... nunca ninguém me recusou um objetivo. Como sabem eles têm que ser aprovados pelo ministro da tutela. Quando muito, pode haver uma ou outra adição, mas é uma negociação perfeitamente saudável e até necessária.

Entrevistador: e considera que tem os recursos necessários para prosseguir essa....

Entrevistado: eu quando faço o objetivos é porque considero que tenho recursos para isso.

Não quer dizer que consiga atingir todos os objetivos, já aconteceu não atingir, e identificamos quais os motivos. Imagine que me comprometo para um determinado objetivo que depende de um financiamento que está inscrito em orçamento e de repente cortam esse orçamento. É impossível! Mesmo assim luto até ao fim.

Entrevistador: estávamos agora a falar de uma questão mais ou menos institucional e eu vou puxar novamente para a liderança. Já me disse desde o início que se considera um líder.

Entrevistado: Considero-me.

Entrevistador: Podia-me descrever ou dar algum exemplo de uma situação em que a sua capacidade de liderança foi determinante para a resolução de algum conflito, ou de alguma situação interna ou nesta estrutura em cascata à qual este Instituto se inclui.

Entrevistado: para já está-me aí a colocar um pressuposto que eu se calhar posso discordar, que existe conflito. Não, não há. Agora, os conflitos não são para ser resolvidos, são para ser geridos.

Entrevistador: como a dívida pública...

Entrevistado: A dívida pública é naturalmente pra ser gerida. Agora os conflitos, a maior parte deles não depende de nós, por exemplo, eu posso dizer que uma das maneiras de resolver o conflito é o diálogo, mas a outra é a chapada.

Entrevistador: sim...

Entrevistado: Estamos a resolver o conflito. A guerra é o último dos sistemas para resolver o conflito, mas é evidente que não se aconselha a ninguém, é sempre preferível a negociação. Mas, sinceramente, há conflitos e conflitos, tentando perceber o que está a querer dizer...conflitos internos institucionais acho que não. Podem haver relações mais ou menos difíceis com algumas instituições congéneres.

Entrevistador: mas considera que tenta sempre gerir de uma forma...

Entrevistado: sempre com diálogo, de uma forma assertiva. Eu sou muito assertivo, utilizo todos os métodos possíveis, desde a sedução, persuasão, aproximação sucessiva, métodos das analogias, mas garanto-lhe que é das coisas que mais gosto de fazer a em termos de resolução de conflitos é a sedução, seduzir as pessoas para que façam determinado comportamento no sentido de acabar com o conflito que existe.

Entrevistador: conflito talvez não seja a palavra indicada, mas na resolução de problemas e acabou por me dar a resposta que pretendia, mas era sim estas capacidades se considera serem.....

Entrevistado: utilizo-as todas. Motivação, persuasão, aproximação sucessiva. Aproximação sucessiva é uma que eu gosto. Imagine que eu quero alguma coisa que me faça, na primeira vez digo que não é preciso e depois há aproximação. Muito ao estilo da sedução e da motivação, e faço acreditar que é possível e que é a melhor decisão, e fazemos coisas maravilhosas. [REDACTED]

Entrevistador: Ainda tem lá pessoas ?

Entrevistado: Sim, uma ou duas pessoas. O único conflito que por vezes tenho que resolver aqui, na questão da guiné algumas pessoas que querem ir, por razões técnicas já não se justifica irem, mas queriam ir, numa altura muito complicada. Na altura do ébola, e foi preciso motivação e persuasão.

Entrevistador: recebe habitualmente *feedback* sobre a sua atuação ?

Entrevistado: depende, depende. Há frases engraçadas sobre isso. Eu tenho noção que excesso de modéstia é vitupério. A única coisa que sei é que dou o máximo por isto. A outra é que tenho a confiança dos membros do governo, um cargo de confiança política, aliás fiquei agora a saber no banco que sou considerado uma pessoa politicamente exposta, não sei o que é que isso significa, mas não deve ser muito bom. Mas recebo muitas vezes manifestações de agrado, seja através de convites que me fazem de organizações internacionais que me convidam, portanto tenho esse feedback. Às vezes recebo alguns elogios que prefiro não os ter, mas também gosto de ouvir críticas. Algumas críticas, vejo e percebo e tento analisar. Outras críticas para mim são elogios.

Entrevistador: existe algum exemplo em que, esta pergunta é mais no sentido em que se tem a capacidade de inspirar os seus colaboradores, se tem um exemplo ou um caso de colaborador ou alguma pessoa com quem trabalha, tenha mudado a sua forma de trabalhar ou de agir, devido ao exemplo. O líder dá o exemplo e ele segue o exemplo...

Entrevistado: Essa é uma pergunta difícil de responder porque entra no âmbito da minha apreciação e pode ser mal entendida, pode significar alguma presunção da minha parte.

Entrevistador: é no bom sentido....

Entrevistado: sim! Eu tenho casos em que tenho pessoas em que tenho investido e temos mudado, em que dou algumas orientações e elas têm mudado, tenho casos assim, e em todos os quadrantes! Desde da investigação até aos assistentes operacionais. Por mim valem todos a mesma coisa, qualitativamente é diferente, mas valem todos a mesma coisa.

Entrevistador: confia em todos os colaboradores que trabalham consigo ?

Entrevistado: se eu não confiasse.....

Entrevistador: não estava com eles ou ia embora ?

Entrevistado: Não, ia embora. Eu não tenho comportamento persecutório em relação a ninguém Mas é uma outra pergunta muito difícil que é: confia em todas as pessoas ?? Eu confio na generalidade das pessoas da minha organização e acho que todas as pessoas da minha organização são excelentes colaboradores.

Vou-lhe contar uma história!

Entrevistador: e merecedoras da sua confiança ?

Entrevistado: e merecedoras da minha confiança, até prova em contrário. Vou-lhe dizer que já me aconteceram situações desagradáveis, como é óbvio e tenho que exercer o meu papel de poder e liderança. Como compreende, numa organização com [REDACTED], de vez em quando acontecem fatores desagradáveis, e aí a autoridade formal atua.

Vou-lhe contar uma história...

Entrevistador: ia-me contar uma história....

Entrevistado: Vou-lhe contar uma história sobre colaboradores que claramente não se enquadra aqui.

Perguntaram ao João XXIII ou João XXI, já não me recordo bem, um jornalista da rádio do Vaticano fez uma entrevista ao Papa, e ele tinha um sentido de humor muito apurado. O jornalista perguntou: Eminência, eu vejo que o Vaticano é uma coisa muito grande, maior do que aquilo que eu estava a pensar, trabalham aqui muita gente. Quantas pessoas aqui trabalham ? Ao que o Papa respondeu: "50% meu filho.". Não é o nosso caso, temos profissionais de mão cheia e outros com algumas limitações.

Entrevistador: em todas as equipas existem.....

Entrevistado: Seria tontice da minha parte dizer que aqui, todos eles são excelentes. Existem naturalmente pessoas com algumas dificuldades.

Entrevistador: queria saber igualmente a sua opinião sobre a delegação de funções e delegação de competências.

Entrevistado: É uma falácia! Todas as pessoas pensam que pelo facto de existir delegação de competências têm o poder. Não, o poder é sempre meu, o poder é sempre do delegante, porque a responsabilidade

É sempre minha. Agora, Homem ou profissional que não consegue delegar, não consegue gerir nem consegue ser líder. Eu tenho que confiar, e tenho que gerir, e tenho que responsabilizar e tenho que delegar, senão..... certo ? Mas a maior parte das pessoas pensam... eu delego competências, mas também têm uma quota de responsabilidades.

Entrevistador: mas a responsabilidade última é sempre sua.

Entrevistado: é sempre do delegante.

Entrevistador: E em relação quando...

Entrevistado: se eu pudesse delegava tudo!

Entrevistador: nessa delegação de competências, estava-me a dar um exemplo parecido, em relação ao erro. Se uma pessoa erra, qual a sua forma de atuação ?

Entrevistado: O erro é uma variável que por vezes acontece, até comigo.

Também depende do tipo do erro. Há erros, por exemplo [REDACTED], e é muito mais grave a negligência do que o erro [REDACTED]. Porque a negligência, é-se negligente, não é dolo mas anda muito perto. Enquanto o erro humano, [REDACTED] por exemplo, depende das circunstâncias mas muitas vezes é baseado num erro de apreciação em que muitas vezes estamos convencidos que é a melhor apreciação para aquela situação, e como tal, não há aqui dolo nem negligência. Portanto, eu admito erro porque as pessoas não são irrepreensíveis. Agora, o erro sistemático, já me obriga a intervir. No caso de negligência já preciso de intervir. Agora credito sempre na compreensão e na correção do erro, e eu acredito que aprendemos sempre melhor com os erros dos outros.

Entrevistador: E o contrário, já tínhamos falado no feedback, se também dá feedback.

Entrevistado: Dou, dou!

Entrevistador: ressaltando o bom desempenho.

Entrevistado: Faço muitas vezes isso, o que é um bom sinal, são os chamados reforços positivos, eu claramente faço. Não sou excessivo, mas faço.

Entrevistador: Se calhar uma pergunta cliché. Prefere as tarefas mais rotineiras ou a inovação ?

Entrevistado: As duas, também uma resposta politicamente correta. Mesmo nas dificuldades, temos que ver nas dificuldades as oportunidades e desafios, e este Instituto passou por momentos um bocado complicados e eu entendi que era uma oportunidade para o Instituto se afirmar, e isso foi um desafio e tentei transmitir isso para as pessoas. As tarefas rotineiras não são indignas....

Entrevistador: Referia-me a gestão de projetos, projetos que o Instituto já tinha, se prefere mantê-los, se prefere melhorá-los, se prefere otimizá-los...

Entrevistado: as duas coisas. Acho que é muito bom consolidar, mas também é muito bom consolidar, mas também é muito bom inovar. Agora, inovar sem consolidar, não vale a pena.

Entrevistador: os resultados depois não são aplicáveis ?

Entrevistado: Tem que haver alguma estruturação, consolidação, coerência, tem que haver isso tudo.

Entrevistador: ok. Tinha aqui uma outra pergunta, relativamente ao trabalho de equipa. Se prefere muito mais trabalho em equipa ou se se permite que os colaboradores trabalhem individualmente.

Entrevistado: Ainda hoje falei em consensos. Eu sou um homem de consensos, mas pouco, porque há quem diga que o consenso é aquele que não quer decidir. Normalmente uma decisão consensual é muito melhor do que uma decisão de ruturas. Eu só faço ruturas quando tenho um plano B, em que já tenho uma alternativa, o que agora se chamam redundâncias, termo do qual eu discordo, na medida em que uma redundância é um desperdício, mas agora utiliza-se esse termo no âmbito dos incêndios. São os *backups*, se falha isto eu tenho uma alternativa.

Agora perdi-me um pouco relativamente à sua pergunta....

Entrevistador: Era em relação ao trabalho em equipa.

Entrevistado: No trabalho de equipa também tem que haver liderança. Trabalho de equipa é diferente de trabalho de grupo. Trabalho de equipa é trabalhar com pessoas, com vários níveis de conhecimento, multidisciplinar, multiprofissional e em que cada um contribuiu na exata medida do seu conhecimento para o objetivo do trabalho de equipa e isso claramente é o que estamos a fazer aqui, porém tem que haver um líder. Gostamos do trabalho de equipa sobretudo porque nos permite ouvir. Por exemplo estamos agora a fazer umas renovações, nem tudo o que a equipa diz eu sigo, mas aprendo e estou a seguir muito daquilo que eles dizem, como também as pessoas seguem muito daquilo que eu digo. É o que se chama aprender e enriquecer na diversidade, também é um cliché mas seguimos.

Agora trabalho de grupo não, quando uma pessoa não quer fazer nada cria um grupo de trabalho.

Entrevistador: então prefere romper..., era isso que me estava a dizer....

Ok... eu queria apenas colocar-lhe mais uma questão relativamente a esta parte que é: sente que a responsabilidade dos resultados alcançados aqui pelo Instituto é dos gestores que cá tem ou é política externa ? Isto também está relacionado com aquilo que falei à pouco, as limitações...

Entrevistado: Não. Mesmo apesar das limitações, há sempre responsabilidade da gestão. Eu posso-lhe dar provas que em todos os lugares em que estive, para o bem e para o mal, sempre entendi que o resultado da gestão por onde eu passei estão muito associados ao desempenho que nós conseguimos fazer, independentemente , Não me desculpo com nada, mas também não dou os louros às outras pessoas. É evidente que há sempre um apoio, eu tenho o meu secretário de estado, o meu ministro que me dão orientações.

Havia um ministro que me dizia: [REDACTED] onde estiver faça sempre obra, mesmo que seja com tijolos.”

Entrevistador: Portanto, sente que existe que há efetiva responsabilidade pelos resultados alcançados.

Entrevistado: Sim, claramente.

Entrevistador: Pronto, só tenho aqui mais duas ou três perguntas....

Entrevistado: Deixe-me lhe dizer que houve uma mudança estratégica neste Instituto [REDACTED] tem um cunho totalmente pessoal e é meu. [REDACTED]

[REDACTED]

Entrevistador: Esse é um exemplo do seu cunho pessoal.

Entrevistado: claramente, é um exemplo.

Entrevistador: Então, ia-lhe perguntar as últimas perguntas.

Entrevistado: respostas de sim ou não...

Entrevistador: não, por acaso até não. A primeira é se desde que entrou nesta instituição se nota alguma mudança em relação aos outros sítios onde esteve. Consegue-me descrever.

Entrevistado: Consigo.

Deixe-me só estruturar a resposta. Sabe que nós temos três tipos de avaliação: avaliação tática, estratégica e operacional. Mas também temos atuações estratégicas, táticas e operacionais em termos de decisão. Isto é para lhe explicar porque é que isto mudou. Para perceber que, uma decisão minha deixou de ser operacional, deixou de ser tática e passou a ser estratégica, fez-me mudar e ponderar muito mais a decisão, ou seja, atualmente a minha decisão é muito mais ponderada, muito mais refletida, com a noção clara de que o impacto da minha decisão é muito maior, tanto ao nível político, social, [REDACTED], nas populações. Numa instituição como a que eu estou, se eu tomar uma decisão complicada, e vivemos um momento complicado e sensível [REDACTED] [REDACTED] fazem-me mudar e fizeram-me mudar claramente a minha maneira de atuação. Diria eu, que me tornei muito mais preocupado com decisões estratégicas, mais de política estratégica e mais amplas. Já fui presidente [REDACTED] [REDACTED] já fui presidente de outro tipo de instituições, muito mais estáticas em termos de impacto. Mas quando mudamos isto, o nosso impacto em termos operacionais o que a caracteriza é a dimensão , o número de pessoas abrangidas, o tempo de execução e o impacto.

Entrevistador: em relação Às anteriores....

Entrevistado: Sim, Já quando olhamos para o tático, o impacto das decisões já são a três a quatro anos, então quando se olha para o estratégico já são seis a sete anos. Portanto, isso claramente fez-me mudar, para ter um comportamento muito mais moderado, mais coerente, mais cordial, sobretudo isso.

Respondi-lhe ?

Entrevistador: respondeu.

Qual foi o seu maior desafio desde que se tornou líder deste Instituto e se ainda o é ou se continua a ser ?

Entrevistado: O maior desafio foi o de enfrentar [REDACTED] [REDACTED] o meu maior desafio foi ter uma ameaça numa

oportunidade. Esse foi o meu maior desafio, transformar uma ameaça à minha instituição numa oportunidade [REDACTED].

Entrevistador: existe algum estilo de liderança que considere ser o mais adequado aqui a este Instituto ?

existe o burocrático, o democrático.....se tem ideia qual será o mais adequado.

Entrevistado: O meu estilo. Repare, a resposta mais coerente e mais honesta, eu acho que o estilo que estou a implementar e que eu tenho é o que se adequa. É a segunda vez que estou no Instituto, e há uma frase que diz que nunca deves voltar onde já foste feliz, mas o meu maior desafio... [REDACTED] não há desafio maior do que este.

Entrevistador: Eu acho que sim...

Entrevistado: não há responsabilidade maior do que esta. [REDACTED]

Entrevistador: Isso é interessante, em relação à primeira vez, acha que o estilo é diferente ?

Entrevistado: é diferente. Tudo é diferente.

Entrevistador: considera este mais adequado ?

Entrevistado: eu não sei se é o mais adequado.

mais adequado. Está tudo mudado, tudo! A instituição, a organização, a administração pública, os fenómenos [REDACTED], as solicitações, tudo está completamente diferente de há dez anos, completamente diferente!

Quantos anos é que tem ?

Entrevistador: 28.

Entrevistado: 28.....daqui a 30 anos vai perceber. Em cinco anos há muitas mudanças...

Entrevistador: mas eu já me estou a perceber disso, há coisas que mudam cada vez mais rápido.

Entrevistado:

[REDACTED]

Muitas mudanças muitas mudanças.... Agora somos muito mais escrutinados.

Entrevistador: Mas também é uma capacidade que o líder deve ter, a capacidade de adaptação.

Entrevistado: Quem não tiver essa capacidade não sobrevive nitidamente.

Entrevistador: Última pergunta. O que é que pensa ser necessário para continuar, se já está no limite ou para otimizar o desempenho deste Instituto.

Entrevistado: Não não! ainda estou no princípio. Ainda falta muita coisa. Falta consolidar, falta investir, falta organizar ou se quiser, reorganizar e falta sobretudo complementar. Sendo certo que, numa instituição como esta, nós estamos sempre num processo de mudança, num processo de adaptação, sempre em processo de formação, sempre sempre. O que nunca vai acabar, é o nosso processo de adaptação e a nossa capacidade de nos aquietarmos contra tudo e contra todos. Este Instituto não pode ser uma fonte de paragem, tem que ser uma fonte de inquietação permanente. Então hoje em dia, [REDACTED] temos que estar continuamente inquietados. Uma organização que não se abre, que não se modifica todos os dias, cristaliza e não tem hipótese.

O único movimento que existe é o movimento do pó, tira o pó.... Eu tive um ministro, [REDACTED] as pessoas ficam com o papel na secretária e pensam que ele não azeda, mas fica amarelo! Fica amarelo, até o papel!

Entrevistador: mas também é um bom exemplo de liderança.

Entrevistado sim, é um bom exemplo. Ele era fabuloso, ele em termos de comunicação fazia reuniões quase todos os meses com quase todos os dirigentes, quase 500 pessoas em que apresentava inovações, responsabilizava [REDACTED], os que estão bons, menos bons, aquilo a que se chama transparência, e depois no fim ele falava, e era uma lição, uma aula de motivação fabulosa. Punha vídeos giros, fartávamos de rir, motivação.

Há um vídeo que aconselho a ver, há muitos, mas em termos de motivação que não tem nada a ver. É um miudito chamado Andrea Faustini que é um miúdo um bocadinho amimalhado, que decidiu concorrer ao American Got Talent. E esse miudito é um exemplo do que é acreditar nas suas próprias forças, e o tipo ganhou,. Quando puder veja Andrea Faustini. É cantor, uma das músicas que ele escolheu, era da Whitney Houston. vejam o que é um vídeo de motivação bom para mostrar às pessoas, e o tipo conseguiu e ganhou.

Entrevistador: e que tenta implementar aqui também.

Entrevistado: sim, mas não é fácil.

Entrevistador: agora já estamos a falar de outra coisa... considera-se realizado em relação a isso ? Eu penso por mim, quando chegar o dia em que esteja a fazer o que gosto, é a realização....

Entrevistado: Não, é o início da realização. Nós nunca estamos satisfeitos!

Entrevistador: Isso é verdade!

Entrevistado: se me pergunta se gosto e se estou satisfeito, eu respondo que sim. Eu gosto do que faço e faço o que eu gosto. Eu estou de férias e estou aqui.

Entrevistador: Eu sei... eu fiquei espantadíssimo. Fiquei espantadíssimo com isso, não é habitual, não é normal.

Entrevistado: isso é uma fraqueza minha. Tenho que gerir muito melhor a minha agenda, tenho que gerir muito melhor o meu horário e tenho que gerir muito melhor o meu tempo livre.

Entrevistador: isso também tem que ver, estou eu a interpretar, com fazermos aquilo de que gostamos.

Entrevistado: eu estou de férias. Nos tempos mortos o que é que eu estou a fazer ? Tenho aqui uma porcaria de um telemóvel em que tenho acesso a tudo, tenho aqui um PC que apesar de estar com o teclado avariado, eu estou sempre a trabalhar. Hoje ter a informação é tudo.

Entrevistador: é tudo. Por acaso já escrevi um parágrafo sobre isso. Tenho andado a escrever para a dissertação, que atualmente na administração pública, não só na administração pública, que a informação é a coisa mais valiosa e que a administração pública ainda não está a otimizar esse poder que tem.

Fim de Entrevista

