

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL:  
O CASO DOS DIRIGENTES PÚBLICOS DOS MUNICÍPIOS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA**

Maria Guadalupe Sereno Gonçalves

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Associado,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022





SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento: de Ciência Política e Políticas Públicas

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL:  
O CASO DOS DIRIGENTES PÚBLICOS DOS MUNICÍPIOS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA**

Maria Guadalupe Sereno Gonçalves

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutor David Ferraz, Professor Associado,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022



## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho, e não podendo nomear expressamente todos quantos contribuíram para ele, gostaria de deixar aqui uma menção especial de gratidão e reconhecimento:

- às autarquias da Área Metropolitana de Lisboa e a todos os seus dirigentes que, diligentemente, responderam ao questionário, pois sem eles este trabalho não teria sido possível;
- ao Professor Doutor David Ferraz e à Professora Doutora Maria Asensio pela sua disponibilidade e pela sábia condução da reflexão que me propus fazer;
- à Professora Doutora Isabel Flores pelo seu apoio e supervisão na aplicação dos métodos estatísticos;
- ao Rui pela sua paciência e apoio.

A todos, muito obrigada!



## **RESUMO**

A Administração Local desempenha um papel determinante no enquadramento e mitigação dos problemas e satisfação das necessidades das comunidades. Isto tem especial acuidade em contextos de instabilidade socioeconómica, que requerem a definição e implementação de políticas públicas eficazes, o que só será possível se forem envolvidas todas as partes interessadas numa rede de cooperação intermunicipal e multinível.

Neste quadro, realizou-se um trabalho de investigação sobre que modelos de administração correspondem às práticas de liderança predominantemente adotadas pelos dirigentes dos municípios da Área Metropolitana de Lisboa. Metodologicamente, o trabalho tem uma natureza exploratória e recorre a uma abordagem mista. Quanto às técnicas de recolha de dados, recorreu-se a uma pesquisa e análise bibliográfica e a uma recolha de dados através de um inquérito por questionário endereçado aos dirigentes para sua caracterização socioprofissional e identificação de práticas de gestão e liderança desenvolvidas por si e pelos seus pares, tendo por base o modelo *Competing Values Framework* de Quinn e Cameron (2006). Das respostas pôde constatar-se que os dirigentes adotam mais frequentemente práticas de liderança com incidência na organização e nos recursos humanos e maior afinidade com os modelos de administração pós-gestionários de foco interno, embora considerem que os seus pares adotam maioritariamente práticas mais orientadas para o controlo, as regras e a hierarquia, alinhadas com as características do modelo burocrático. Em todo o caso, pode concluir-se que as práticas de liderança têm foco interno, contrariando a necessidade de envolvimento de todas as partes interessadas na definição e implementação das políticas públicas.

### **Palavras-Chave:**

Administração Local; Administração Pública; Dirigente; Liderança; Modelo de Administração.



## **ABSTRACT**

Local Administration plays a decisive role in framing and mitigating problems and meeting the needs of communities. This is particularly acute in contexts of socio-economic instability, which require the definition and implementation of effective public policies, which will only be possible if all stakeholders are involved in an inter-municipal and multilevel cooperation network.

In this context, a research work was carried out to identify which administration models correspond to the leadership practices predominantly adopted by the senior managers of the Lisbon Metropolitan Area municipalities. Methodologically, the work has an exploratory nature and uses a mixed approach. As for the data collection techniques, a bibliographic research and analysis were used, as well as a data collection through a questionnaire addressed to the managers for their socio-professional characterization and identification of management and leadership practices developed by them and by their peers, based on the Competing Values Framework by Quinn and Cameron (2006). From the self-assessment responses, it could be seen that the managers more frequently adopt leadership practices with an impact on the organization and human resources and greater affinity with the post-management administration models with an internal focus, although they consider that their peers mostly adopt practices more oriented towards control, rules and hierarchy, aligned with the characteristics of the bureaucratic model of administration. In any case, it can be concluded that leadership practices have an internal focus, contrary to the need to involve all stakeholders in the definition and implementation of public policies.

### **Keywords:**

Local Government; Public Administration; Senior Manager; Leadership; Management Model.



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ABREVIATURAS.....	xv
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE 1: ADMINISTRAÇÃO LOCAL E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	3
CAPÍTULO 1: ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL .....	5
1.1. ADMINISTRAÇÃO LOCAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	5
1.2. OS ATUAIS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL.....	6
1.3. ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS .....	9
1.4. O ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE APLICADO À ADMINISTRAÇÃO LOCAL.....	11
1.5. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS DIRIGENTES .....	16
CAPÍTULO 2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	19
2.1. MODELO BUROCRÁTICO (WEBERIANO).....	19
2.2. NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) .....	20
2.3. MODELOS PÓS-GESTIONÁRIOS .....	21
2.4. SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE MODELOS .....	24
CAPÍTULO 3. O MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES .....	27
PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	31
CAPÍTULO 4: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS .....	33
4.1. METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....	33
4.2. TÉCNICAS USADAS E RECOLHA DE DADOS.....	35
4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
CAPÍTULO 5: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	37
5.1. TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	37
5.2. DISCUSSÃO DOS DADOS.....	42
CONCLUSÕES.....	45
FONTES .....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXOS.....	53
Anexo A. Modelo Conceptual.....	55
Anexo B. Caracterização dos Municípios em Função dos Habitantes e Fatores de Cariz Político ....	57

Anexo C. Caracterização Sumária da População do Estudo .....	59
Anexo D. Questionário: Pré-teste .....	61
Anexo E. Questionário Final .....	65
Anexo G. Representatividade e Caracterização da Amostra.....	69
Anexo H. Caracterização Socioprofissional dos Respondentes.....	71
Anexo I. Parte B do Questionário_ Análise Descritiva_Itens e Competências.....	75
Anexo J. Parte B do Questionário_ Análise Descritiva_ Papéis de Liderança e Modelos de Administração .....	79
Anexo L. Alpha de Cronbach .....	81
Anexo M. Detalhe do Procedimento de Verificação das Hipóteses.....	83
Anexo N. Verificação das Hipóteses Tendo por Base a Autoavaliação .....	85
Anexo O. Verificação das Hipóteses Tendo por Base a Avaliação das Práticas Adotadas pelos Pares .....	99
Anexo P. Verificação das Hipóteses: Conclusões .....	113
Anexo Q. Curriculum Vitae .....	115

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Evolução do estatuto do pessoal dirigente da AL.....	12
Tabela 1.2: Papéis, comportamentos e competências que se preconizam para os dirigentes .....	18
Tabela 2.1: Comparação entre modelos de administração .....	24
Tabela 2.2: Papéis dos dirigentes, comportamentos e competências em função dos modelos de administração.....	25
Tabela 3.1: Papéis de liderança, comportamentos e competências associadas.....	29
Tabela 4.1: Relação entre os modelos de administração e de gestão .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	17
Figura 2.1: Evolução esquemática dos modelos de administração .....	19
Figura 3.1: Modelo dos valores contrastantes.....	28
Figura 4.1: Modelo conceptual .....	35
Figura 5.1: Representação gráfica das médias dos papéis de liderança .....	40
Figura 5.2: Representação gráfica das médias dos modelos de administração.....	41



## ABREVIATURAS

- AL – Administração Local
- AML – Área Metropolitana de Lisboa
- AP – Administração Pública
- AR – Administração Regional
- BEP – Bolsa de Emprego Público
- CCDRLVT – Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
- CD – Chefe de Divisão
- CPA – Código do Procedimento Administrativo
- CRP – Constituição da República Portuguesa
- CVF – *Competing Values Framework*
- DD – Diretor de Departamento
- DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público
- DI – Dirigente Intermédio
- DL – Decreto-Lei
- DM – Diretor Municipal
- DRE – Diário da República Eletrónico
- MANFOP – Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos
- NPM – *New Public Management*
- NPS – *New Public Service*
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONG – Organizações Não Governamentais
- ONU – Organização das Nações Unidas
- QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
- SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- SEL – Setor Empresarial Local
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UO – Unidade Orgânica



## INTRODUÇÃO

O poder local, pela sua incidência territorial e proximidade às populações e aos respetivos problemas e necessidades, tem contribuído, especialmente ao longo das últimas décadas, para o desenvolvimento económico e social do país. Em resultado da profunda transformação que se tem operado no tecido empresarial português, os municípios, enquanto pilares do poder local, constituem hoje, de uma forma geral, os maiores empregadores ao nível local. Além disso, o importante papel desempenhado pelo poder local adquire uma relevância acrescida e determinante em contextos de grande instabilidade socioeconómica, como o atual, razão pela qual diversos autores defendem a necessidade de se implantarem novas formas de governação, mais próximas dos cidadãos e que, para tal, incluam parcerias com os diferentes atores dos serviços públicos e fomentem a criação de sistemas integrados e partilhados de informação e de tomada de decisão (Rodrigues, 2007). Assim, num quadro de desenvolvimento sustentável, tal como definido por Brundtland<sup>1</sup> (World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission), 1987), e tendo em vista a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos na Agenda 2030<sup>2</sup> da ONU, impõe-se uma mudança de paradigma na organização e no funcionamento da Administração Local (AL). Esta necessária mudança de paradigma contribuirá, significativamente, para o aprofundamento da democracia através da participação ativa dos cidadãos e da partilha, com o poder político, das responsabilidades pelas decisões tomadas. Contudo, uma tal mudança só é possível com o envolvimento dos dirigentes, cujas competências e papéis de liderança devem estar em sintonia com as novas formas de governação.

É neste contexto que, tendo-se constatado, através de pesquisa bibliográfica, existir em Portugal alguma escassez de trabalhos de investigação sobre os dirigentes da AL, se decidiu realizar um trabalho que possa contribuir para o aprofundamento do conhecimento de alguns aspetos do perfil dos dirigentes da AL e, nomeadamente, daqueles que integram os municípios da Área Metropolitana de Lisboa (AML). É de referir que estes municípios representam 5,84% do número total no país e englobam 27,75% da população nacional, 26,81% dos trabalhadores afetos à AL e 34,37% da totalidade dos dirigentes da AL.

Neste contexto, com este trabalho, pretende-se responder à seguinte pergunta de investigação: “Qual o modelo de administração a que correspondem as práticas de liderança adotadas

---

<sup>1</sup> Brundtland: Primeira Ministra Norueguesa que coordenou a elaboração do relatório “Nosso Futuro Comum” no âmbito da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU

<sup>2</sup> Na Cimeira da ONU realizada em setembro de 2015, em Nova Iorque, foi aprovada por 193 países, a Agenda 2030 sob o lema “Transformar o nosso Mundo” e que constitui um plano de ação para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável do Planeta

predominantemente pelos dirigentes dos municípios da AML?”. Para o efeito foi elaborado um questionário, com recurso ao *Google Forms*, o qual foi enviado através de *email* aos 851 dirigentes em exercício nos municípios da AML. O inquérito por questionário é constituído por perguntas fechadas e é composto por duas partes: uma parte A para caracterização socioprofissional dos dirigentes e uma parte B, também subdividida em duas componentes, para avaliação da frequência com que são executadas diversas práticas de gestão e liderança i) por si próprios e ii) pelos seus pares na autarquia onde exercem funções.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes e tem um total de cinco capítulos. Na primeira parte faz-se uma reflexão sobre a AL e, nomeadamente, sobre os desafios do poder local nas primeiras décadas deste século. Nela faz-se, igualmente, uma síntese dos diferentes modelos de administração e do modelo dos valores contrastantes como modelo de análise organizacional. A segunda parte é dedicada ao caso de estudo com a apresentação do modelo conceptual, descrição do processo de recolha, tratamento e análise dos dados e conclusões.

**PARTE 1: ADMINISTRAÇÃO LOCAL E MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO**



## **CAPÍTULO 1: ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL**

### **1.1. ADMINISTRAÇÃO LOCAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 266.º, estabelece que “a Administração Pública (AP) visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”. Para a prossecução dos seus objetivos, é possível distinguir na AP três grandes grupos de entidades: i) administração direta do Estado; ii) administração indireta do Estado; iii) administração autónoma. Cada um destes grupos estabelece com o governo uma relação diferenciada: as entidades da administração direta estão hierarquicamente subordinadas ao governo (poder de direção), as entidades da administração indireta estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação, fiscalização e controlo) e as entidades que integram a administração autónoma estão apenas sujeitas à tutela (poder de fiscalização e controlo).

A administração direta do Estado engloba os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado cuja organização obedece às normas e princípios definidos na Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, e que desenvolvem uma atividade tendente à satisfação de necessidades coletivas. Dispõe de serviços centrais, com competência extensível a todo o território nacional, como as direções-gerais, e serviços periféricos, com competência limitada a uma determinada área geográfica do território nacional, como acontece com as direções regionais, que se configuram como órgãos executivos de políticas públicas com competências e poderes descentralizados, nos termos do n.º 2 do artigo 267.º da CRP.

A administração indireta do Estado integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira e que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado. A administração indireta do Estado compreende três tipos de entidades: i) serviços personalizados; ii) fundos personalizados; iii) entidades públicas empresariais.

A administração autónoma é constituída por entidades que prosseguem interesses públicos próprios das pessoas que as constituem e que, por isso, se dirigem a si mesmas e definem, autonomamente e com independência, a sua orientação e atividade. Estas entidades agrupam-se em i) associações públicas, ii) Administração Regional (AR) e iii) Administração Local (AL).

A AR e a AL são entidades de natureza territorial e têm a mesma matriz organizacional da administração direta e indireta do Estado, ao passo que as associações públicas têm uma natureza associativa e visam assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas, como as ordens profissionais.

A AL é constituída pelas autarquias locais que, nos termos do artigo 235º da CRP, são definidas como “pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações”. O artigo seguinte da CRP estabelece como categorias de autarquias locais as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. Estas últimas nunca foram concretizadas devido aos resultados do referendo realizado em 1998.

Em Portugal, a descentralização não tem grandes raízes, à semelhança do que ocorre noutros países com legados históricos de regimes autoritários, embora exista uma longa tradição municipalista. Ao longo do tempo foram adotadas diversas divisões administrativas do país, mas todas elas tiveram como denominador comum o município, que sempre se apresentou como sinal de autonomia em relação ao poder central (Bilhim, 2004).

Durante o Estado Novo, de pendor altamente centralizador, os municípios não dispunham de receitas próprias e as suas funções confinavam-se à função de controlo e fiscalização do cumprimento de normas definidas centralmente. Os presidentes de câmara eram nomeados pelo poder central e assumiam um papel de subordinação em relação à política imposta centralmente (Bilhim, 2004). É a CRP de 1976 que consagra o poder local democraticamente eleito (artigo 239.º) e o dota de autonomia financeira e administrativa (artigo 6.º). As atribuições das AL e as competências dos seus órgãos vão adquirindo forma com a consolidação do processo democrático e com a concretização do processo de descentralização para aproximação do poder às populações. De uma forma geral, as atribuições das autarquias locais e a competência dos seus órgãos, hoje reguladas pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais e dizem respeito ao desenvolvimento socioeconómico, ordenamento do território, ambiente, abastecimento público, saneamento básico, saúde, educação, cultura e desporto.

Passados 48 anos desde o dia 25 de abril de 1974 pode-se afirmar que as autarquias locais têm contribuído, significativamente, para o desenvolvimento territorial, económico e social do país. Dotou-se o país de infraestruturas, as cidades modernizaram-se e foram reabilitadas, construíram-se equipamentos educativos, desportivos, culturais e sociais e dinamizou-se a cultura e o desporto através do apoio ao movimento associativo. Acresce o facto de, pela profunda transformação que se tem operado no tecido empresarial, os municípios serem hoje, de uma forma geral, os maiores empregadores ao nível local.

## **1.2. OS ATUAIS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

Na viragem do século o mundo ficou diferente. A evolução tecnológica, de uma forma geral, e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em particular, reduziram as distâncias. A globalização trouxe mais mobilidade, cidadãos mais informados, intervenientes e exigentes, mas

também pôs a descoberto as gritantes desigualdades das sociedades, colocando novos desafios aos governos centrais, regionais e locais. É neste enquadramento que a AL, assume um papel imprescindível no combate às desigualdades e à exclusão social num quadro de desenvolvimento sustentável (económico, ambiental, social e cultural) tal como definido por Brundtland em 1987 – “capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas” (World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission), 1987).

Isto significa que, na implementação da Agenda 2030 (ONU, 2015), se espera um forte contributo de atuações ao nível local, o nível mais próximo dos cidadãos. Apesar do carácter planetário dos ODS<sup>3</sup>, a concretização da ambiciosa e premente Agenda 2030 requer uma conjugação de esforços de múltiplos atores, envolvendo, designadamente, os governos, o setor público e o privado, as ONG, bem como toda a sociedade civil. Porque a transformação global requer ação local a AL tem um papel determinante no envolvimento de todos os atores no desenvolvimento sustentável através da promoção e criação de redes de cooperação para o desenvolvimento, contribuindo, assim, para um mundo mais justo, digno, inclusivo e sustentável (Rede para o desenvolvimento, 2020).

O governo, ao estabelecer, através da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, um quadro bastante alargado de transferência de competências em múltiplas áreas de atividade para a AL, colocou esta perante um conjunto de novos desafios e reconheceu, simultaneamente, que a AL está melhor posicionada para combater as assimetrias territoriais e prestar um serviço público de qualidade. Segundo Filipe Teles são três as razões para ser a AL a prestar os serviços públicos: proximidade, eficácia e flexibilidade (Teles, 2021). No entanto, estas vantagens comparativas poderão não ser suficientes para enfrentar os desafios se esta mudança não for acompanhada da correspondente dotação dos recursos necessários. A descentralização de competências não deve ser utilizada como meio de endoçar para o poder local a inoperância do governo central e os consequentes custos políticos - o relacionamento tem de ser bidirecional, caracterizado pela negociação e pelo diálogo (Bilhim, 2019).

Contudo, para uma resposta cabal aos problemas da sociedade afigura-se necessário promover uma mudança de paradigma de organização e de funcionamento do poder local. É necessário inovar, modernizar, responsabilizar e valorizar os trabalhadores, o que só é possível se se promover uma mudança cultural profunda, abandonando modelos de funcionamento baseados em regras rígidas e

---

<sup>3</sup> A Agenda 2030, define 17 ODS e 169 metas, com enfoque nas três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental). Sublinha-se que o combate às desigualdades e a promoção dos Direitos Humanos assumem uma preocupação central que se reflete transversalmente em todos os ODS

hierárquicas em favor de outros mais flexíveis e que propiciem o envolvimento das diversas partes interessadas nos processos de tomada de decisão. Essa mudança de paradigma cultural e organizacional requer também a criação de novas formas interação entre a administração e a sociedade, o que pode ser agilizado, nomeadamente, através das TIC (Bilhim, 2004). Gustavo Cardoso (1999) defende que as tecnologias são transversais a toda a sociedade, promovem uma lógica de rede, são flexíveis e constituem, por isso, um fator de dinamização da sociedade ao reduzirem distâncias entre as pessoas e as organizações e a complexidade inerente à aquisição, tratamento e troca de informação, desempenhando, por isso, um papel fundamental na interação entre organizações, cidadãos e agentes.

Na AP, em geral, e na AL, em particular, há um significativo défice de cultura de trabalho em rede e de colaboração entre serviços, o que as TIC podem ajudar a mitigar, promovendo uma nova tendência de governança (Cardoso & Lapa, 2006). Por isso, a transição digital é um desafio que urge enfrentar, embora tendo presente que, sem inovação organizacional, a inovação tecnológica, só por si, não chegará a constituir-se como fator de desenvolvimento e fonte efetiva de competitividade (Comissão Europeia, 2003). É também fundamental que haja uma liderança forte para vencer as resistências e os obstáculos, mudar mentalidades, forçar mudanças organizativas, promover os investimentos necessários e manter uma perspetiva a longo prazo sem, no entanto, se descurar o presente (Comissão Europeia, 2003). No final do dia, haverá menos perda de tempo por parte dos cidadãos e dos agentes económicos, menos erros de funcionamento, mais tempo para a interação com os cidadãos, bem como a dedicação dos trabalhadores a atividades profissionais menos rotineiras e mais motivadoras (Comissão Europeia, 2003).

A pandemia veio evidenciar que o poder local é a porta de entrada para o contacto dos cidadãos com o poder público, pois foi a nível local que a operacionalidade e efetividade das respostas à crise sanitária, social e económica mais se fizeram sentir. No entanto, também foi esta crise que veio mostrar a dimensão dos desafios impostos ao poder local, seja ao nível da sua organização, funcionamento e atuação, seja ao nível dos impactos económico-financeiros, seja ainda ao nível de outras exigências como a inovação, transparência e cooperação (Pinto, 2021). Impõe-se, por isso, uma inevitável mudança de paradigma na sua organização e funcionamento. A AL tem de acompanhar a evolução verificada nos modelos de administração, com progressiva substituição de modelos assentes estruturas hierárquicas rígidas por outros baseados numa governação em rede (Araújo, 2013) o que também requer uma adaptação e mudança dos papéis e práticas de liderança dos dirigentes, tanto mais que os dirigentes são o elo de ligação entre o poder político e a “máquina” e que, por isso, são os motores do funcionamento da administração (Matos et al., 2010). A complexa problemática em torno da exclusão social necessita de políticas públicas concertadas de ordenamento do território, habitação, saúde, emprego e educação e a definição e implementação

destas políticas só será eficaz se forem envolvidos todos os intervenientes públicos, privados e ONG, além dos cidadãos em geral. Nesta forma de governar, a AL é parte de uma rede de cooperação intermunicipal e multinível (Teles, 2021).

Neste quadro de grande instabilidade na envolvente externa, a que se junta um conjunto de exigências e de pressões exercidas sobre o poder local como a delegação de novas competências, a necessidade de aumento da transparência, a responsabilização, a inclusão social, a coesão territorial, a sustentabilidade ambiental e as transições digital e energética, os dirigentes têm de assumir predominantemente um papel de integrador da diversidade, de orientador das dinâmicas sociais e de decompositor da complexidade, procurando solucionar conflitos e promover a colaboração entre todos (Kooiman, 1993, citado por Oliveira, J.A., 2018).

### **1.3. ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS**

Conforme já referido, as atribuições e competências das AL foram adquirindo forma com a consolidação do processo democrático e com a necessidade de aprofundamento do processo de descentralização de competências para aproximação do poder às populações. Como consequência, as autarquias sentiram a necessidade de adaptar as suas estruturas orgânicas para dar resposta às exigências decorrentes das novas competências. A organização dos serviços municipais, regulada pelo código administrativo de 1940, só viu serem consolidados os princípios constitucionais com a publicação do DL n.º 116/84, de 6 de abril. Este diploma veio estabelecer as regras para criação de cargos de dirigentes e de um modelo de organização verticalizado, deixando em aberto, no entanto, a possibilidade de serem criadas unidades de projeto com missões bem definidas, o que então foi adotado por alguns municípios para, por exemplo, a elaboração do plano diretor municipal.

Nos anos 90, marcados pelas reformas inspiradas no *New Public Management* (NPM)<sup>4</sup>, que contesta o centralismo do modelo burocrático, surge a Lei n.º 58/98, de 18 de agosto, que regula a constituição de empresas municipais, dotadas de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial e que veio permitir às autarquias a delegação de poderes respeitantes à prestação de serviços públicos como, por exemplo, a recolha de resíduos sólidos urbanos, o saneamento e o abastecimento de água. Em 2006 este regime seria alterado passando a permitir a entrada de capital privado nas empresas municipais, embora com uma quota nunca superior a 49%. Estas novas entidades públicas, adotando uma lógica de atuação mais próxima da do privado, têm como missão desenvolver atividades da responsabilidade do município com o intuito de melhorar a gestão e aumentar a eficiência (Rodrigues, 2007). Nesta senda, e também com o objetivo

---

<sup>4</sup> Ver capítulo 2

de melhorar a eficiência da ação dos governos locais, foram introduzidas alterações legislativas possibilitando às AL concessionarem a prestação dos serviços públicos a privados. Um dos exemplos desta prática ocorreu em Mafra em 1994. Com o objetivo de resolver problemas de qualidade e de falta de água, Mafra foi o primeiro município português a concessionar a privados o abastecimento de água e o saneamento. O primeiro impacto desta privatização foi um brutal aumento das tarifas que colocou aquele município com a água mais cara do país. Passados 25 anos, e alguns processos em tribunal, Mafra acabou com a concessão, que deveria vigorar até 2025, e criou os serviços municipalizados para a gestão do abastecimento de água e do saneamento.

Se, por um lado, se criaram condições para a constituição de entidades autónomas das câmaras municipais com o argumento de ser necessário agilizar a prestação do serviço público para tornar as respostas mais céleres, mais eficazes e eficientes, por outro lado, a Lei n.º 49/99, de 22 de junho, relativa ao estatuto do pessoal dirigente da administração pública aplicada à AL pelo DL n.º 514/99, de 24 de novembro, veio alterar as condições de nomeação dos Diretores Municipais (DM) até então só permitida nos municípios de Lisboa e do Porto, o que propiciou a criação de mais um nível hierárquico e verticalizou ainda mais as tão contestadas estruturas burocráticas dos serviços municipais.

Vinte e cinco anos após a publicação do DL n.º 116/84, é publicado o DL n.º 305/2009, de 23 de outubro, que ainda se encontra em vigor, com o objetivo de adequar a legislação que regula o funcionamento dos órgãos e serviços autárquicos a novas realidades organizativas, que permitissem o exercício das respetivas funções de acordo com um modelo mais operacional. Refere o preâmbulo do diploma que "...as autarquias devem organizar os seus serviços tendo em conta a diminuição das estruturas e níveis decisórios e implementar modelos flexíveis de funcionamento, em função dos objetivos, do pessoal e das tecnologias, na simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos, conferindo eficiência, eficácia, qualidade e agilidade ao desempenho das suas funções e, numa lógica de racionalização dos serviços e de estabelecimento de metodologias de trabalho transversal, a agregação e partilha de serviços que satisfaçam necessidades comuns a várias unidades orgânicas (UO)...". Define ainda este diploma que a organização dos serviços municipais deve ser uma estrutura hierarquizada e/ou uma estrutura matricial e procede também à alteração do artigo n.º 16º do DL n.º 93/2004 (estatuto do pessoal dirigente aplicado à AL) através da criação de mais níveis de direção intermédia (3º nível ou inferior). Ora, facultar a criação de mais níveis hierárquicos é contraditório com o referido no preâmbulo, nomeadamente, no que se refere à diminuição das estruturas e dos níveis decisórios. Quem escreveu o preâmbulo, não escreveu, certamente, o corpo do decreto-lei. Em síntese, com este diploma passou a haver mais um nível hierárquico (num total de cinco) nos municípios de maior dimensão, acentuando-se o carácter verticalizado e burocrático do modelo orgânico.

Em 2011, por força da intervenção da Troika em Portugal, foram adotadas algumas medidas, através da publicação de vários diplomas legais, que visavam sobretudo a redução da despesa, sendo de destacar neste domínio a Lei n.º 49/2012, relativa ao estatuto do pessoal dirigente, e o regime jurídico da atividade empresarial local com a Lei n.º 50/2012, ambas de 29 de agosto. A primeira, sob o chapéu da racionalização de recursos, veio introduzir critérios que não atendem às características e especificidades dos municípios, nomeadamente, a sua dimensão territorial ou o carácter mais ou menos rural ou urbano, tendo em vista o dimensionamento das estruturas orgânicas dos serviços municipais, obrigando os municípios, no curto espaço de quatro meses, a reestruturarem os seus serviços em função de regras aritméticas em detrimento da consideração das realidades locais e da especificidade de cada município - isto inviabilizou qualquer discussão que permitisse a tão almejada alteração de paradigma. Por outro lado, a reforma do SEL, realizada pela aplicação da Lei n.º 50/2012, obrigou os municípios a, num prazo de seis meses, conformar com a Lei as empresas municipais tendo por base critérios estritamente financeiros. Se do novo enquadramento legal resultou a extinção de várias empresas municipais e a reintegração dos respetivos serviços nos municípios, de onde provavelmente nunca deveriam ter saído, já no que se refere aos municípios, uma vez terminado o resgate, foram retomadas as estruturas orgânicas pré-existentes.

#### **1.4. O ESTATUTO DO PESSOAL DIRIGENTE APLICADO À ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

Decorridos 40 anos desde a publicação do primeiro diploma, passou-se da nomeação dos dirigentes por escolha direta para uma seleção efetuada por procedimento concursal em todos os níveis dos cargos dirigentes. Da análise dos diferentes diplomas, constata-se a existência de uma preocupação comum com a necessidade de modernização da AL bem como o reconhecimento da importância dos quadros dirigentes enquanto agentes de mudança orientada para a eficácia, a eficiência e a qualidade. Assim, as alterações introduzidas ao longo do tempo foram orientadas para a atribuição de maiores responsabilidades aos dirigentes e para uma tentativa de conferir maior rigor à sua seleção, com base em critérios de competência. Introduziu-se a comissão de serviço renovável como fator de estabilidade.

Na tabela 1.1 assinalam-se alguns dos aspetos relevantes dos diversos diplomas aplicáveis aos dirigentes desde 1974. Da evolução do quadro legislativo do estatuto do pessoal dirigente importa

Tabela 1.1: Evolução do estatuto do pessoal dirigente da AL

Legislação	Aspetos Relevantes
DL n.º 191 F/79, de 26 de junho, aplicada à AL pelo DL n.º 466/79, de 7 de dezembro	- Adapta a administração ao Estado democrático para dar resposta às necessidades dos cidadãos e satisfazer as expectativas dos trabalhadores em funções públicas, incluindo as dos dirigentes
DL n.º 323/89, de 26 de setembro, aplicada à AL pelo DL n.º 198/91, de 29 de maio	- Mantem a nomeação dos dirigentes por escolha - Descreve as funções dos dirigentes sem, no entanto, se aplicar à AL, porque é considerado que a ampla autonomia de decisão cometida aos dirigentes da administração central conflitua com as competências dos órgãos autárquicos
Lei n.º 13/97, de 23 de maio, aplicada à AL pela Lei n.º 95/99 de 17 de julho	- Introduce os concursos para os cargos de DD e CD e a possibilidade de criar cargos para DM nos maiores municípios só permitida, até àquela data, a Lisboa e Porto - Consagra competências para os DM com possibilidade de subdelegação nos DD
Lei n.º 49/99, de 22 de junho, aplicado à AL pelo DL n.º 514/99 de 24 de novembro	- Estabelece os requisitos de abertura dos procedimentos concursais para os DD e CD destacando-se: A publicação no DR; A definição da constituição do júri (presidente da câmara, e vereador ou DM, em função do lugar a prover, escolhidos mediante sorteio); Os métodos de seleção com a possibilidade de haver prova de conhecimentos e da entrevista profissional não poder ter um índice de ponderação superior a qualquer um dos outros métodos de seleção; E a audiência dos interessados, nos termos do CPA - Estabelece 6 meses como duração para o regime de substituição - Introduce o complemento remuneratório “despesas de representação”
Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro aplicado à AL pelo DL n.º 93/2004 de 20 de abril	- Introduce a formação profissional específica para os dirigentes intermédios - Limita a duração das comissões de serviços dos DM a 3 renovações, impedindo que seja provido no mesmo cargo na mesma entidade durante 3 anos - Introduce a obrigatoriedade de publicitação na BEP dos concursos - Reduz para 60 dias o regime de substituição, podendo ser prolongado se o concurso estiver a decorrer - Desaparece a referência aos métodos de seleção, constituição do júri e à audiência dos interessados
Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, com a redação da Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, aplicada à AL pelo DL n.º 93/2004, de 20 de abril, com a redação dada pelo DL n.º 104/2006, de 7 de junho	- Alarga a formação específica aos dirigentes superiores - É introduzida a avaliação de desempenho dos dirigentes que condiciona a renovação das comissões de serviço e a “carta de missão” para avaliação do DM - Limita a duração das comissões de serviço dos DM a 12 anos consecutivos - Estabelece que os júris são constituídos por um eleito, um dirigente e uma pessoa nomeada por estabelecimento de ensino ou por uma ordem profissional
Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, com a redação dada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, aplicada à AL pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto	- Introduce o recrutamento por concurso dos DM, em comissão de serviço com duração de 5 anos, não podendo exceder 10 anos consecutivos, impedindo que seja provido no mesmo cargo na mesma entidade durante 5 anos - Introduce os critérios para recrutamento do DI de 3º grau ou inferior - Estabelece a designação do júri por deliberação da assembleia municipal, composto três personalidades de reconhecido mérito profissional - Estabelece a obrigatoriedade de aproveitamento em cursos específicos para alta direção em administração pública ou administração autárquica - Introduce a obrigatoriedade dos métodos de seleção incluírem a realização de uma fase final de entrevistas públicas - Passa para 90 dias o regime de substituição, podendo ser prolongado se o concurso estiver a decorrer

Fonte: A autora com base na legislação

destacar, pela negativa, a decisão de eliminação da audiência dos interessados para redução do peso burocrático do processo de concurso, optando-se por consagrar um processo sumário de seleção, partindo-se do princípio que o procedimento concursal é urgente e de interesse público, e

eliminando-se, desta forma, não só a audiência mas também o efeito suspensivo do eventual recurso administrativo interposto ao despacho de designação ou de qualquer outro ato praticado no decurso do procedimento (Vaz, 2014). Esta alteração veio implicar que a decisão, uma vez tomada, é praticamente inatacável pelos contrainteressados. Nestas circunstâncias, o processo de recrutamento dos dirigentes não é objeto de qualquer acompanhamento ou fiscalização (Matos et al., 2010).

Destaca-se, também pela negativa, a eliminação da referência à possibilidade dos métodos de seleção poderem incluir provas de conhecimento, o facto da entrevista profissional não poder ter um índice de ponderação superior a qualquer outro método e, ainda, a omissão no estatuto de requisitos relativos à composição do júri e aos métodos de seleção dos DM.

Refere Pimentel (1998) que a avaliação curricular e a entrevista são métodos de seleção propícios a manipulações de resultados, o que, quando se cruza com a ausência de formação especializada para a condução de entrevistas ou de análise curricular pelos membros dos júris dos concursos de recrutamento dos dirigentes, permite concluir que os métodos utilizados não têm base científica. De salientar que a entrevista profissional é um método complexo de seleção, que exige a aplicação de um saber especializado e o mesmo se aplica à avaliação curricular, em que a definição dos critérios de avaliação e dos seus parâmetros, a determinação dos fatores de ponderação e a adaptação e conversão dos critérios ao universo concreto dos candidatos são técnicas que relevam da psicologia, da estatística e da sociologia.

Os métodos de seleção, que Bilhim (2012) define como o conjunto das técnicas específicas de avaliação da adequação dos candidatos às exigências do cargo a prover, tendo como referência um perfil de competências previamente definido, visam garantir que a escolha recaia sobre os melhores candidatos. Assim, é imprescindível assegurar a valorização das competências dos dirigentes no processo de recrutamento (Madureira, 2010).

Ora, considerando: i) a discricionariedade da lei face ao processo de recrutamento dos DM como referido anteriormente, ii) o parco referencial normativo relativo aos métodos de seleção e iii) o conhecimento pessoal e a informação recolhida na Bolsa de Emprego Público (BEP), pode-se afirmar que os métodos de seleção dos dirigentes da AL se circunscrevem, duma forma geral, à avaliação curricular e à entrevista profissional (para a qual não são explicitados critérios objetivos e científicos de avaliação das competências dos candidatos). Disto pode-se inferir que a avaliação de competências no processo de recrutamento não é realizada com objetividade e está sujeita a uma grande margem de subjetividade.

A opção pelo recrutamento por concurso aponta claramente para uma escolha baseada no mérito, sendo necessário, no entanto, aprimorar os métodos de seleção para torna-los mais transparentes e de molde a minimizar os efeitos negativos da arbitrariedade e discricionariedade na seleção dos dirigentes (Madureira & Ferraz, 2010).

Salienta-se ainda o aspeto da composição do júri nunca ter deixado de depender da vontade do poder político, apesar da evolução verificada no quadro legislativo. Ora, a este propósito, a Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDRLVT, 2014) emitiu um parecer, em 2014, onde assinala que o legislador pretendeu estabelecer uma clara separação entre a entidade que seleciona e recruta e a entidade que escolhe e designa, pelo que, os membros da Câmara Municipal – presidente e vereadores - não devem ser membros do júri de recrutamento dos dirigentes (CCDRLVT, 2014). Por outro lado, também a participação de dirigentes numa autarquia nos júris dos concursos dessa autarquia pode suscitar várias dúvidas no plano da legalidade administrativa, pois potencia a alternância cruzada de papéis de avaliador e avaliado o que pode representar uma situação de conflito de interesses e colocar em causa o princípio da imparcialidade. O mesmo se passa com a integração no júri do titular do órgão que tenha designado previamente, em regime substituição, um dos candidatos.

O regime de substituição também merece uma menção especial, pois as regras para o recrutamento dos dirigentes em conjugação com a limitação temporal imposta (90 dias) para a permanência em funções naquele regime deixam bem claro que o legislador pretendia evitar que se prolongassem indefinidamente situações que, em vez de serem temporárias, contornam de forma abusiva a obrigatoriedade da seleção dos dirigentes se fazer através de procedimento concursal. No entanto, ao não estabelecer um prazo máximo para o desenvolvimento e conclusão do procedimento concursal, o legislador deixa entreaberta a porta para que o regime de substituição se possa arrastar durante anos. É ainda de referir que o exercício de funções de dirigente pressupõe uma clara definição de objetivos que permita responsabilizá-lo pelas decisões tomadas e pelos resultados obtidos no termo do período estabelecido. Daí que o estatuto determine que os cargos dirigentes são providos em regime de comissão de serviço por um período de três (DI) ou de cinco (DM) anos, renovável por igual período de tempo. Ora, o regime de substituição, exercido por tempo indeterminado com base no artifício referido, contorna igualmente o mecanismo de prestação de contas do dirigente.

Da evolução do quadro legislativo destaca-se, pela positiva, a possibilidade de delegação das competências próprias e de subdelegação das competências. Esta prerrogativa constitui um instrumento privilegiado de gestão, enquanto meio que propicia o encurtamento de circuitos de decisão e uma gestão mais célere e desburocratizada, enquadrando-se no NPM, modelo que tem a delegação de competências como um dos seus princípios fundamentais (Madureira & Ferraz, 2010).

Outro aspeto importante para o exercício de funções de dirigente prende-se com a obrigatoriedade de aproveitamento em cursos específicos em administração pública ou administração autárquica. De acordo com Madureira (2010), esta imposição legal revela que na cultura organizacional da AP em geral e, em particular, na AL não existe tradição de formação dos quadros dirigentes. No entanto, esta obrigatoriedade não constitui um requisito para o recrutamento uma vez que os titulares de cargos dirigentes podem frequentar tais cursos durante os dois primeiros anos de exercício de funções, o que fica aquém do que se esperaria. Importa ter presente que a falta de atualização académica e de aquisição de novos conhecimentos e competências pelos dirigentes poderá ter repercussões importantes para o seu desempenho (Vaz, 2014) com consequências nefastas no serviço público.

Fazer a renovação das comissões de serviço depender do cumprimento dos objetivos estabelecidos no âmbito da avaliação de desempenho (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP)) visa a responsabilização dos dirigentes nos resultados alcançados. Consagra-se, assim, um dos princípios do modelo NPM (Ferraz, D. 2013), a avaliação como fator essencial ao adequado funcionamento e à qualidade dos serviços. No caso dos DM, para esta avaliação contribui o grau de cumprimento dos compromissos constantes da carta de missão tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em relação a objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, assim como em competências de liderança, visão estratégica e de gestão demonstradas. No que respeita aos DI, a avaliação assenta nos resultados obtidos em face dos objetivos da UO que dirigem, assim como nas competências de liderança, técnicas e comportamentais evidenciadas. Contudo, ao nível da AL estão definidos ciclos avaliativos com periodicidades diferentes e assíncronas o que, na prática, dificulta ou inviabiliza mesmo uma eficaz avaliação de resultados feita em tempo oportuno, designadamente para efeito das renovações das comissões de serviço: o ciclo de gestão dos municípios é de 4 anos, o ciclo avaliativo dos SIADAP 1 é anual, de janeiro a dezembro, enquanto o ciclo avaliativo dos DM é de 5 anos (carta de missão) e o dos DI de 3 anos (SIADAP2), coincidentes com as comissões de serviço e com início nas datas de nomeação. Este aspeto é agravado pelo facto da avaliação dos serviços realizada no âmbito do SIADAP 1 não ser suportada por um adequado instrumento de suporte como, por exemplo, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), o qual só é aplicável à administração central. Tavares (2004), citado por Madureira e Ferraz (2010), defendia que o estatuto do pessoal dirigente aprovado em 2004 visava responder a um défice da administração relacionado com uma fraca cultura de liderança, reduzida autonomia, ausência de formação específica e métodos de seleção burocráticos. Volvidos 18 anos, e apesar das várias alterações subsequentes ao estatuto,

continua a não existir um conjunto de regras claras que permita um recrutamento baseado em competências, fator fundamental de legitimação para o recrutamento e para o exercício de funções dos dirigentes (Madureira, C. 2010). Impõe-se, assim, a necessidade de rever o estatuto do pessoal dirigente da AL tendo em vista, entre outros aspetos, a implementação de métodos de seleção transparentes e assentes em critérios objetivos e científicos, a definição prévia de competências de forma a responder às exigências das funções a desempenhar, a obrigatoriedade da frequência de formação específica com aproveitamento como requisito do recrutamento, repensar a composição dos júris, a limitação do regime de substituição e a reintrodução da fase de audiência dos interessados. É igualmente necessário introduzir mecanismos de avaliação de competências e de resultados (que devem ser mensuráveis) no processo de renovação das comissões de serviço.

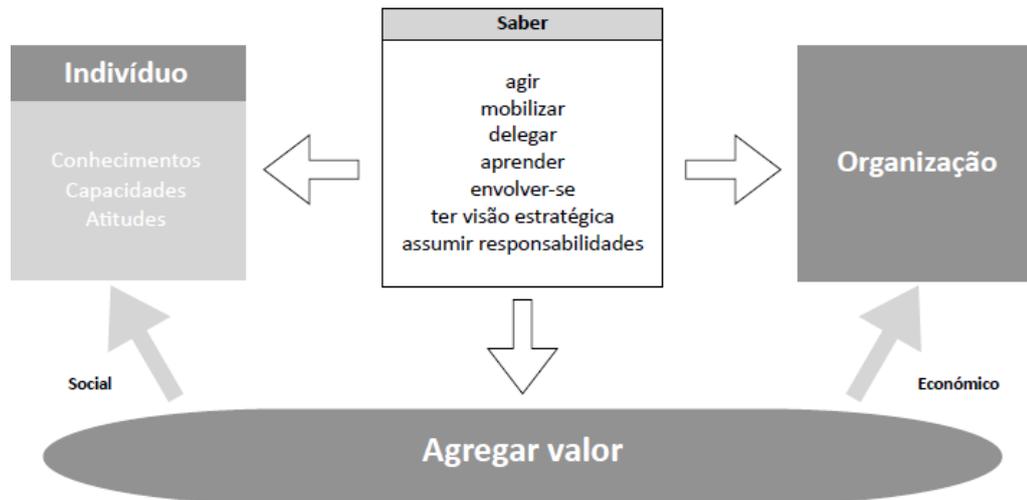
Por fim, salienta-se que o estatuto do pessoal dirigente da AL tem resultado sempre de adaptações do estatuto aplicado à administração central, norteadas por critérios de legalidade, insensíveis às especificidades das autarquias, particularmente, no que se refere à sua maior proximidade entre eleitos e dirigentes bem como entre eleitos e cidadãos, o que exige dos dirigentes da AL algumas competências e capacidades diferentes das dos dirigentes da administração central.

### **1.5. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS DIRIGENTES**

Os dirigentes, independentemente do local onde exerçam funções, desempenham um papel determinante na concretização da visão e na transformação do serviço público. São eles que têm de propiciar as condições para a alteração de mentalidades, culturas, comportamentos e processos de concretização das políticas públicas (Vaz, 2014) tendo em vista a resolução ou a mitigação dos problemas das populações.

Para a OCDE (2018), competências são as características observáveis sob a forma de conhecimento aplicado ou comportamento real, que contribuem para um desempenho bem-sucedido. O glossário do Manual de Avaliação das Necessidade de Formação em Organismos Públicos (MANFOP) (Rato et al., 2007) define competência como a “capacidade individual que combina conhecimentos, atitudes e comportamentos na resposta às exigências de determinado tipo de trabalho, num determinado contexto de evolução societal e de complexidade organizacional”. Este conceito assenta na relevância das competências técnicas e comportamentais que cada indivíduo possui para o desempenho de determinada função. As competências técnicas serão diferentes conforme o cargo que a pessoa ocupa no seu trabalho e conforme a área de atividade do organismo. Por exemplo, as competências técnicas de um dirigente da área de informática são diferentes das de um dirigente da área do ordenamento do território. Por outro lado, a competência que consiste em saber agir em situações não programadas e complexas, é uma competência comportamental, que

não se vincula ao desempenho de tarefas concretas. É sobre este tipo de competências que, preferencialmente, deve recair a avaliação de competências dos dirigentes da AL.



Fonte: Fleury, M.T. & Fleury, A. (2001)

Figura 1.1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Para Guy Le Boterf (2003), a competência resulta de 3 vetores: o indivíduo (a sua história de vida), a sua formação/educação e a sua experiência profissional. Segundo Fleury, M.T. & Fleury, A. (2001), competência é o saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Estes autores relevam a importância do alinhamento das competências individuais com as organizacionais como se representa na figura 1.1. Neste sentido é imprescindível que as instituições públicas tenham a capacidade de identificar as competências que possuem e as que precisam adquirir para alcançarem os objetivos e resultados estabelecidos. Para tal, a organização tem de reconhecer os seus pontos fortes e avaliar os seus pontos fracos, não esquecendo que a competência organizacional é construída a partir da agregação das competências individuais.

De acordo com Rui Vaz (2014), os dirigentes públicos devem de ser dotados de competências de gestão e liderança que lhes permitam atingir os objetivos e que potenciem e rentabilizem os recursos sendo, para isso, necessário operar uma mudança de paradigma, com menos foco em procedimentos e nas regras rígidas e mais assente em inovação, trabalho em equipa, gestão por objetivos, eficácia organizacional e comunicação.

Os dirigentes públicos são os responsáveis pelas atividades de planeamento, organização, liderança e controlo de uma organização pública. Por outro lado, são a ligação entre o nível político e o nível profissional e situam-se, portanto, entre os responsáveis pela formulação de políticas

e programas públicos e os responsáveis pela sua implementação. Por isso, devem possuir perfil e competências em matéria de aptidões e atitudes adequadas ao papel que desempenham (Valadares et al., 2006). Hoje, o trabalho já não é apenas o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas também, e cada vez mais, o prolongamento direto da competência que cada indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, o que torna o quotidiano cada vez mais imprevisível (Fleury, M.T. & Fleury, A. 2001).

Tabela 1.2: Papéis, comportamentos e competências que se preconizam para os dirigentes

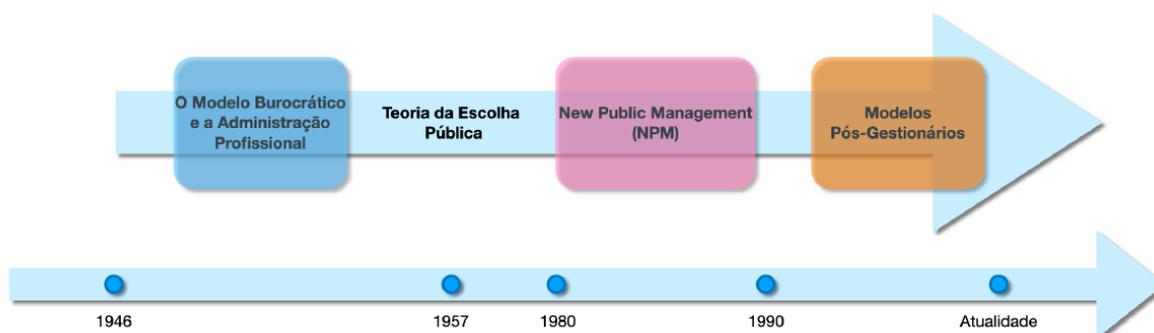
<b>Papel dos Dirigentes</b>	<b>Comportamentos Associados</b>	<b>Competências</b>
Comunicador e Motivador	Sabe apresentar claramente os seus pontos de vista, sabe escutar, suscita o entusiasmo e o compromisso dos funcionários	Comunicação
Conciliador, Imparcial e Justo	Cria clima de respeito, confiança e de honestidade que suscita confiança em si ao mesmo tempo que permite que os trabalhadores se expressem, reúne as pessoas, cria condições propícias ao trabalho em equipa, trata os conflitos com justiça e reconhece as contribuições de cada um	Trabalho em equipa
Inovador	Acolhe novas ideias, considera as mudanças como ocasiões positivas, elabora novas abordagens para se adaptar às situações de mudança e compreende e utiliza as novas tecnologias	Flexibilidade e inovação
Negociador	Cria relações positivas com as outras partes e cultiva a confiança mútua	Negociação
Estratega	Interessa-se pelo futuro e liga as atividades do grupo à visão e aos valores da organização; consulta e escolhe o momento para lançar novas iniciativas	Capacidade de ter visão de conjunto
Responsável	Assume a responsabilidade pelos riscos, mesmo aqueles que não conduzem aos resultados esperados	Tomada de riscos

Fonte: Adaptado de Vaz, (2014) - O papel dos dirigentes na administração pública

No contexto de uma nova forma de governança, a liderança deverá ser exercida numa base de colaboração em que cabe ao dirigente a construção de consensos em torno do trabalho em equipa e em rede, estando o seu papel mais orientado para a promoção da discussão, criando condições de participação alargada, e para a monitorização do processo de debate. As competências dos dirigentes assumem aí uma importância relevante, pois o exercício da governação requer um esforço continuado de ajustamento à realidade, o que só será possível se quem dirige possuir o conhecimento e as capacidades necessárias para um relacionamento eficaz com os cidadãos e para dinamizar, facilitar, colaborar e resolver problemas. Assim, as competências técnicas até agora consideradas necessárias já não são suficientes, devendo os dirigentes adquirir outras competências que lhes permitam gerir processos nos quais valores como a ética, a colaboração e a partilha são importantes para o desejado envolvimento dos cidadãos (Araújo, 2002).

## CAPÍTULO 2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

A AP que, de alguma forma, pode ser considerada o espelho das opções da sociedade, tem registado ao longo dos tempos significativas mudanças no que diz respeito ao seu modelo de administração. Na figura 2.1 representa-se esquematicamente a sequência temporal dos modelos mais representativos, em que, de uma forma simplista, se pode afirmar que num dos extremos se tem a governação departamentalizada, fechada e hierárquica, típica das organizações burocráticas e no outro os modelos pós-gestionários com governação em rede, aberta e colaborativa (Corte-Real, 2015).



Fonte: Ferraz, David (2021)

Figura 2.1: Evolução esquemática dos modelos de administração

### 2.1. MODELO BUROCRÁTICO (WEBERIANO)

O modelo burocrático (weberiano) é um modelo organizacional cujos fundamentos teóricos se devem a Wilson (1856-1924) e a Max Weber (1864-1920). Wilson (1887) defendeu uma rigorosa separação entre política e administração. Competia aos políticos a definição das políticas e aos administradores a implementação dessas políticas, segundo regras de boa gestão e não de acordo com a oportunidade política e o tempo eleitoral. Para Weber (1963), a burocracia é um meio organizado para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna. As organizações burocráticas eram, tecnicamente superiores às outras formas de organização e, por isso, o recrutamento era realizado com base no mérito e não por indicação política. Neste modelo a autoridade é função da posição ocupada na hierarquia (Rocha Oliveira, 2018).

A burocracia assenta na execução e cumprimento da lei (Pereira, 2015) sendo, por isso, o modelo que mais se ajusta ao legislador e que tem como principais vantagens a capacidade de gerir fluxos de informação num sistema centralizado de comunicação e o facto da sua estabilidade garantir a continuidade da atividade administrativa, sobretudo em situações de instabilidade política. Júlio Cardoso (2018) defende que a excessiva proliferação de regras e regulamentos que enquadravam os processos de trabalho originavam formalismos e procedimentos desnecessários que

contribuíram para aumentar a máquina administrativa e atrasar o desenvolvimento dos processos de tomada de decisão.

Max Weber definiu alguns atributos organizacionais relativos à forma burocrática de organização: i) hierarquia de autoridade, ii) normas extensivas, iii) separação entre administração e propriedade, iv) salário e promoção baseados na competência técnica (Hall, 1971).

Em síntese, as estruturas organizacionais burocráticas caracterizam-se por serem verticalizadas, de pendor hierárquico, assentes em procedimentos, normas e regulamentos. A comunicação interna assenta sobretudo nas comunicações escritas e a divisão do trabalho é realizada em função do posto de trabalho em que cada funcionário tem as tarefas definidas e sistematizadas. A distribuição de atividades é impessoal, ou seja, é definida em termos de cargos e funções e não em função das competências das pessoas envolvidas. Daí o carácter impessoal da burocracia. Trata-se, em suma, de estruturas organizacionais rígidas de difícil adaptação às mudanças (Chiavenato, 1983).

Com o aparecimento do Estado social surgiram críticas ao modelo burocrático assentes, sobretudo, no aumento de despesas com saúde, educação e segurança social, no aumento do número de funcionários públicos (Rocha Oliveira, 2018) e na incapacidade do sistema ajustar as suas rotinas, rapidamente, a novos contextos (Ferraz, 2013). Criou-se, assim, o ambiente propício à pressão dos cidadãos que, em tempos de crise, procuram mais e melhores serviços públicos. É então que surge a teoria da escolha pública que Bilhim (2004) define como a aplicação da economia à política. A teoria da escolha pública surge, assim, dos críticos do modelo burocrático que consideravam que os funcionários e dirigentes se movem de acordo com os seus interesses e não pelo interesse público, pondo em causa o princípio de separação entre política e administração (Ferraz & Rodrigues, 2010). Deste movimento resultaram estruturas organizacionais politizadas subordinadas às diretrizes políticas dos eleitos, um aumento do controlo e uma seleção de dirigentes efetuada com base na confiança (Ferraz, 2016).

## **2.2. NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)**

Com o NPM, que emergiu no Reino Unido em 1979, iniciou-se um processo de mudança marcado pela privatização, liberalização e desregulamentação da economia (Cabral, 2013). Dunleavy, (Dunleavy et al., 2006) identifica no NPM dois níveis de desenvolvimento, em que o primeiro contempla a importação para o sector público de conceitos e práticas da gestão privada e o segundo a influência da teoria da escolha pública. O NPM é um modelo normativo pós-burocrático baseado nos valores da eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009), que preconiza a flexibilização das estruturas, a descentralização do poder e da autonomia, a orientação para o cliente, a gestão por objetivos e a racionalização dos recursos. Hood (1995) caracterizou o NPM identificando 6 elementos fundamentais: i) Estilo e práticas de gestão privada; ii) Competição entre agências; iii) Disciplina no

uso de recursos (fazer mais com menos); iv) Ênfase nos resultados (gestão por objetivos); v) Divisão das unidades administrativas; vi) Gestão.

O NPM representa as doutrinas administrativas que dominaram as reformas da administração em vários países da OCDE (Pereira, 2015) com base na influência de princípios que fazem apelo à descentralização e à possibilidade dos gestores públicos poderem tomar iniciativas e prosseguir os seus objetivos sem controlo do poder político. Generalizou-se, assim, a ideia de que os bons gestores possuem competências e capacidades independentemente do sector onde se encontrem (Bilhim, 2004). Da análise dos pressupostos teóricos e da sua prática conclui-se que o NPM assenta na premissa de que tudo o que é público é ineficiente e sai mais caro aos cidadãos do que a produção feita pelo sector privado, pelo que o primeiro objetivo de qualquer reforma da administração consiste na privatização do sector público. Outra consequência deste modelo consiste no abandono das estruturas hierárquicas definidas por Weber e sua substituição por estruturas autónomas. Desta forma, o Estado esvazia por fragmentação os serviços públicos mas controla a sua atividade através dos resultados (Rocha Oliveira, 2018). Aos dirigentes cabe o papel da materialização da mudança de culturas, comportamentos e processos que permitam operacionalizar as reformas de modernização administrativa preconizadas pelo poder executivo. Para tal, os dirigentes têm de possuir as competências que permitam conduzir a mudança, nomeadamente, ao nível da gestão e da liderança (Vaz, 2014).

Os serviços tornaram-se mais flexíveis, mas nem tudo foi positivo, pois as soluções de mercado demonstraram ser contraditórias e geradoras de mais problemas do que aqueles que resolveram e a privatização trouxe mais custos do que benefícios para os cidadãos.

### **2.3. MODELOS PÓS-GESTIONÁRIOS**

Em resposta à constatação de que o NPM não tinha atingido o objetivo de tornar o Estado mais eficiente pois, muito pelo contrário, com o NPM verificou-se o aumento da despesa pública e alguma descoordenação na implementação das políticas públicas (Ferraz, 2016) e com o aparecimento duma crise financeira no início deste século, surgiram novas correntes de pensamento no domínio da organização da administração: os modelos pós-gestionários.

O modelo Neo-Weberiano, inspirado no modelo burocrático no que à centralização, coordenação e controlo diz respeito, introduz mudanças em relação ao foco externo dando ênfase ao cidadão e à democracia representativa (Pollitt & Bouckaert, 2011). No essencial, este modelo recupera a legitimidade do Estado (Ferraz, 2016). Em Portugal, a parte mais visível deste modelo ocorreu aquando do memorando de entendimento com a Troika em que, por força do programa de

reformas, foram concentrados serviços, reforçando o controlo do Estado e a centralização das decisões, de que é exemplo a dissolução de algumas empresas municipais e a reintegração dos respetivos serviços nas câmaras municipais.

No início do século, Denhardt & Denhardt (2000) apresentam o *New Public Service* (NPS) como um conjunto de ideias àcerca do papel da AP que coloca o foco nos cidadãos e em que o papel do servidor público é muito mais orientado para ajudar os cidadãos a articularem-se entre si para satisfazer os seus interesses comuns, do que para controlar ou dirigir a sociedade. Este modelo assenta em sete princípios (Denhardt & Denhardt, 2000):

- Servir mais do que dirigir: liderança partilhada para ajudar os cidadãos a estabelecer mecanismos de articulação entre si para encontrarem interesses comuns, ao invés de tentar controlar e conduzir a sociedade para novas direções.
- Servir os cidadãos, não os clientes: o interesse público é o resultado do diálogo sobre os valores comuns, não a agregação de interesses individuais e, assim, o importante é a construção de relações de confiança e colaboração com e entre os cidadãos.
- Pensar estrategicamente, agir democraticamente: as políticas e os programas que têm em vista a satisfação das necessidades públicas podem ser mais eficazes quando conseguidas através de esforços coletivos e processos colaborativos.
- O objetivo é o interesse público: contribuir para a construção coletiva e partilhada do interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas pelas escolhas individuais, mas sim criar interesses comuns e de responsabilidade partilhada.
- Valorizar a cidadania e o serviço público sobre o empreendedorismo: o interesse público será melhor servido e alcançado por funcionários públicos e cidadãos empenhados em construir contribuições significativas para a sociedade, do que por gestores empresariais agindo como se o dinheiro público fosse seu.
- A prestação de contas não é simples: deve ser atendido o mercado, a lei e o direito constitucional, os valores comunitários, as normas políticas, os padrões profissionais e os interesses dos cidadãos.
- Valorizar as pessoas, não apenas a produtividade: as organizações públicas e as redes em que elas participam são mais propensas a ser bem-sucedidas no longo prazo se operarem através de processos de colaboração e liderança partilhada tendo por base o respeito por todas as pessoas.

De acordo com (Cabral, 2013), o NPS reflete uma ideia de Estado plural assente nas teorias institucionais da gestão em rede em que os diferentes atores contribuem para o sistema de decisão política. Não é simplesmente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que ultrapassam os padrões da gestão empresarial e pretende constituir-se como um novo paradigma que visa substituir o NPM (Pereira, 2015).

Neste modelo, compete aos dirigentes a coordenação e continuidade do processo de mudança, a organização e métodos de trabalho, a exigência crítica na simplificação e racionalização dos processos, a abertura à gestão e partilha de conhecimentos, a sensibilidade e iniciativa para a formação do pessoal e reconhecimento de competências, tendo como propósito o envolvimento e a capacidade de execução dos respetivos serviços e organismos na concretização dos objetivos a atingir pelas políticas públicas (Vaz, 2014).

O NPS está alicerçado nas teorias da cidadania, em modelos da comunidade e da sociedade civil, numa organização humanista (Pereira, 2015). Segundo Osborne (Osborne et al., 2015), o NPS é uma teoria assente em estruturas em rede e em processos interorganizacionais. Araújo (2013) defende que, apesar da grande confiança depositada nas estruturas em rede para lidar principalmente com questões sociais, há ainda dúvidas sobre como funcionam e como podem ser geridas de forma a maximizar resultados e assegurar a sustentabilidade.

Hoje, a formulação das políticas públicas e a sua execução já não são da exclusiva responsabilidade dos governos - o processo político é cada vez mais aberto e participado, envolvendo instituições públicas, privadas e sem fins lucrativos e, por isso, Denhardt & Denhardt (2003) defendem que faz cada vez mais sentido falar não apenas de *government* mas, sobretudo, de *governance*. Enquanto Osborne (2010) defende que a prestação dos serviços públicos exige a negociação de relacionamentos interorganizacionais complexos e processos de formulação de políticas públicas que envolvam vários atores, o que requer um novo foco de governança dessas relações e da eficácia dos sistemas de prestação dos serviços públicos. Kooiman (2004) define *governance* como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.

*Governance* é um conceito amplo, englobando as tradições, as instituições e os processos que determinam como a autoridade pública é exercida, como é dada voz aos cidadãos e como são tomadas as decisões sobre as questões de interesse público, diz respeito à forma como a sociedade realmente faz escolhas, mobiliza recursos e cria valores (Denhardt & Denhardt, 2003). Carlos Faria (2010) defende que a *governance* valoriza um sistema de governo multinível e territorializado onde, a par da responsabilidade eleitoral, adquire maior relevância a presença de diversos atores e redes da sociedade civil que pressionam o Estado a permanentes negociações. No entanto, importa salientar que a participação pública necessita de cidadãos bem informados sobre as temáticas políticas, empenhados ativamente nelas e motivados para influenciar as decisões públicas.

Ferraz, (2016) refere que o conceito de *governance* pode ser associado a governação integrada e constitui um dos melhores meios para resolver problemas complexos no domínio social, como o

combate à pobreza, a proteção de crianças e jovens em risco, a integração de imigrantes e também no domínio do ambiente, como o combate às alterações climáticas (Marques, 2015).

Rhodes, (1996) defende que *governance* consiste na gestão de redes caracterizadas pela interdependência entre organizações, pelas interações contínuas entre os membros da rede, causadas pela necessidade de trocar recursos e negociar propósitos compartilhados, enraizadas na confiança e reguladas por regras acordadas pelos participantes da rede.

## 2.4. SÍNTESE DAS DIFERENÇAS ENTRE MODELOS

Em síntese, o modelo de administração não é indiferente quanto aos princípios administrativos de centralização versus descentralização, de coordenação e controlo versus delegação e flexibilidade.

Tabela 2.1: Comparação entre modelos de administração

Perspetiva	Burocrático	NPM	Pós-gestionários
Referencial teórico	Teoria política	Teoria económica	Teoria democrático
Racionalidade predominante e modelos do comportamento	Racionalidade sinóptica, "Homem administrativo"	Racionalidade técnica e económica, "Homem económico"	Racionalidade estratégica, múltiplos testes de racionalidade (política, económica, organizacional)
Conceção do interesse público	Definida politicamente e expresso na lei	Agregação dos interesses individuais	Resulta do diálogo sobre valores partilhados
Destinatários do serviço	Utente	Cliente	Cidadão
Papel da governação	Remar (conceção e implementação de políticas focadas num objetivo politicamente definido)	Dirigir (agindo como um catalisador para desencadear as forças de mercado)	Servir (negociação de interesses e mediação entre cidadãos e grupos comunitários, criação de valores partilhados)
Mecanismos para atingir os objetivos políticos	Administração de programas através dos órgãos do governo	Criar mecanismos e estruturas de incentivo para alcançar objetivos políticos através de agências privadas e sem fins lucrativos	Formação de coligações de agências públicas, sem fins lucrativos e privadas para satisfazer as necessidades coletivas
Responsabilidade – Accountability	Hierárquica	Determinada pelo mercado	Multifacetada (lei, valores da comunidade, normas políticas, padrões profissionais de qualidade e interesses dos cidadãos)
Estrutura organizacional	Hierárquica	Descentralizada	Rede (colaborativa)
Motivação dos dirigentes	Remunerações e benefícios inerente à função pública	Espírito empreendedor e ideológico	Inovação, criatividade
Função Administrativa	Controlo e organização	Controlo e Planeamento	Controlo e Coordenação
Principais Autores	Wilson; Weber	Hood; Dunleavy	Denhardt & Denhardt; Osborne; Pollitt & Bouckaert; Rhodes

Fonte: Adaptado pela autora com base no artigo de Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000) e noutros autores

Dependendo do modelo adotado, haverá mais ou menos centralização, controlo e coordenação das decisões tomadas pelos dirigentes (Ferraz, 2013). Na tabela 2.1 assinalam-se as características principais dos modelos de administração mais representativos.

Com a evolução dos diferentes modelos de administração o papel dos dirigentes foi-se alterando. Enquanto que no modelo burocrático cabia ao dirigente assegurar o cumprimento das regras, no NPM o dirigente é responsabilizado pelos resultados. Nos modelos pós gestonários, como o NPS, espera-se que o dirigente seja um conciliador. Na tabela 2.2 apresenta-se de uma forma sintética o papel dos dirigentes nos diferentes modelos de administração.

Tabela 2.2: Papéis dos dirigentes, comportamentos e competências em função dos modelos de administração

Modelo de Administração	Papel dos Dirigentes	Comportamentos Associados	Competências
Burocrático	Coordenador	Garante o cumprimento das regras e procedimentos Implementa as políticas, de acordo com as regras da boa gestão, definidas pelos políticos	Tem boa capacidade de planificação e organização Focado no Controlo
NPM	Gestor	Define objetivos de desempenho e garante o seu cumprimento Prosseguem os seus objetivos sem controlo do poder político e implementam os programas sem as restrições das leis e regulamentos	Planeia e fixa objetivos mensuráveis Capacidade para motivar a equipa Centra-se nos resultados
Pós-gestionários	Negociador Conciliador Imparcial Inovador	Fomenta a participação em rede constrói consensos Integrador da diversidade, orientador das dinâmicas sociais e decompositor da complexidade, procurando solucionar conflitos e promover a colaboração entre os diversos atores Assegura a transparência dos processos participativos Garante neutralidade e independência das propostas Dinamiza a informação e o conhecimento	Bom comunicador Estimula o trabalho em equipa Mantém boas relações Bom negociador É agente de mudança Partilha o conhecimento

Fonte: A autora com base na literatura



### **CAPÍTULO 3. O MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES**

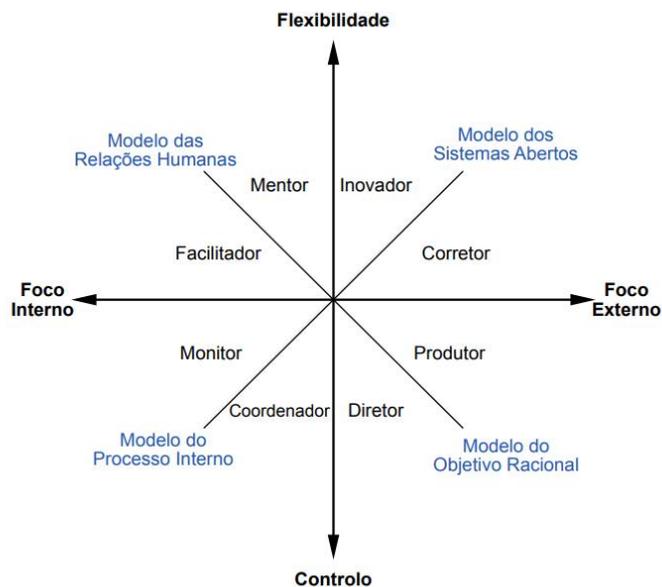
O Modelo dos Valores Contrastantes (Competing Values Framework, CVF) foi inicialmente desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) com o objetivo de compreender os critérios de eficácia utilizados em análises organizacionais (Felício, 2007). Cameron e Quinn, citados por Felício (2007) defendem que o CVF pode ser usado como modelo geral de pesquisa organizacional. Este modelo de análise organizacional é constituído por dois eixos sobrepostos, que fazem emergir um modelo espacial constituído por quatro quadrantes. O eixo das abcissas representa o foco da organização, que pode incidir, predominantemente, sobre si própria (foco interno) ou sobre a envolvente externa (foco externo). O foco interno enfatiza a manutenção dos sistemas sociais e técnicos da organização que são considerados críticos para o desempenho organizacional. Sempre que uma organização se foca no nível micro, coloca o bem-estar e o desenvolvimento das suas pessoas como prioridade, mas quando se concentra no exterior isso significa que valoriza mais o nível macro. O eixo das ordenadas permite situar a preferência da organização e, portanto, do seu pessoal dirigente, no que respeita ao binómio flexibilidade versus controlo. A flexibilidade organizacional afigura-se importante em situações de diferenciação de atividades e de necessidade de capacidade de resposta à mudança, ou seja, em situações de instabilidade na envolvente, enquanto que um maior controlo organizacional pode ser mais adequado em situações de integração de atividades e de centralização.

Cada um dos quadrantes formado a partir dos eixos ortogonais representa um modelo teórico de gestão da organização, conforme se representa na figura 3.1 e que, em síntese, permite afirmar que: i) o modelo racional enfatiza valores como o planeamento e o estabelecimento de metas, resultados e eficiência; ii) o modelo do processo interno destaca a gestão da informação e da comunicação bem como a estabilidade e o controlo; iii) o modelo de relações humanas assenta em valores como a coesão e o desenvolvimento dos recursos humanos; e iv) o modelo dos sistemas abertos valoriza a aquisição de conhecimentos e o apoio externo (Barbosa et al., 2017).

Quinn também adaptou o modelo de forma a que cada quadrante representasse dois estilos de liderança, o que perfaz um total de oito estilos (Barbosa et al., 2017). As características principais desses estilos ou papéis de liderança são apresentadas na tabela 3.1. Neste âmbito, papel de liderança é entendido como sendo um conjunto organizado de comportamentos que podem ser associados e identificados em determinadas funções. Assim, cada um dos papéis está diretamente relacionado com um modelo de gestão e reflete um conjunto tipificado de comportamentos.

A lógica subjacente a este modelo assenta, pois, num conjunto de papéis de liderança com o objetivo de melhor perceber a forma como a liderança se processa ou exerce. A maioria dos estudos experimentais realizados utilizando este modelo confirmou que os dirigentes têm

características de mais do que um quadrante o que significa que eles tendem a desenvolver capacidades e comportamentos correspondentes a vários quadrantes (Barbosa et al., 2017). A definição de liderança eficaz subjacente ao modelo é aquela que aplica em simultâneo todos os papéis de forma equitativa (Felício, 2007).



Fonte: Adaptado de Felício (2007)

Figura 3.1: Modelo dos valores contrastantes

Este modelo foi adaptado à realidade portuguesa por Felício (2007) que, com recurso à análise fatorial confirmatória, construiu um instrumento de avaliação de competências baseadas no CVF. O modelo conceptual identifica oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências e perfazendo, assim, um total de 24 competências de gestão. Os oito papéis e as 24 competências integram quatro grandes modelos de gestão. A construção do instrumento teve por base uma amostra de 194 respondentes refletindo um vasto leque de empresas, maioritariamente industriais, e uma diversidade de funções ao nível da gestão. Daquele trabalho resultou a versão portuguesa de uma escala percetiva de competências de gestão constituída por 48 itens. Este instrumento proporciona um meio para a análise das competências de gestão em estudos organizacionais adaptado à realidade portuguesa (Felício et al., 2007). O modelo CVF tem sido utilizado em diversos ramos de análise organizacional. Felício (2007) defende que o modelo possibilita a avaliação das várias perspetivas da eficácia organizacional e tem a capacidade de ligar aspetos políticos, estratégicos e institucionais nas organizações. Em suma, o CVF possibilita a comparação entre diferentes serviços ou instituições e é considerado um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão.

Tabela 3.1: Papéis de liderança, comportamentos e competências associadas

Modelo de Gestão	Papel de Liderança	Comportamento Associados	Competências
Objetivo Racional	Diretor	Planeia e fixa objetivos de forma clara e precisa. Tem capacidade de identificar potenciais problemas e de os resolver, delineando novos objetivos, estratégias e alternativas. Tem boa capacidade de definir papéis e distribuir tarefas.	Tomada de iniciativa Fixação de metas Delegação eficaz
	Produtor	Orienta a tarefa, de acordo com os volumes de trabalho. Tem capacidade de motivar, manter altos níveis de produtividade e alcançar os objetivos estabelecidos. Tem interesse, carisma, motivação, responsabilidade e produtividade.	Produtividade e motivação pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e stress
Processo Interno	Monitor	Monitoriza a sua unidade de trabalho. Mantém-se atualizado à cerca de todos os processos decorridos nas unidades sob a sua responsabilidade, devendo fazer cumprir as normas e regras da organização. Tem boa capacidade de observação e análise, estando focado no detalhe e controlo.	Reduzir a sobrecarga de informação Analisar a informação criticamente Apresentar a informação
	Coordenador	Mantém a estrutura e fluidez de todo o sistema da unidade de trabalho. É responsável, apresenta boas técnicas de comunicação e de coordenação de esforços. Tem boa capacidade de programação, organização e coordenação pessoal.	Planificação Organização e desenho Controlo
Relações Humanas	Facilitador	Estimula o trabalho em equipa, fazendo a gestão dos conflitos interpessoais e fomentando a união do grupo. Promove ambientes de trabalho positivos, criativos e habilita as equipas a serem participativas e influentes. Tem boa capacidade de comunicação e de relação interpessoal.	Criação de equipas Tomada de decisões participativa Gestão de conflitos
	Mentor	Cria empatia e interesse, por parte dos membros da equipa. Promove a equidade, a abertura na relação interpessoal, a promoção de uma escuta ativa, o reconhecimento e o mérito. Tem boa capacidade de colaborar, motivar e unir pessoas.	Auto compreensão e compreensão dos outros Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos subordinados
Sistemas Abertos	Inovador	Facilita a adaptação à mudança. Está atento às mudanças e observa as tendências mais relevantes. Tem capacidade para desenhar estratégias de mudança necessárias, considerando sempre os riscos e incertezas inerentes.	Conviver com a mudança Pensamento criativo Gestão da mudança
	Corretor	Mantém boas relações com o exterior da organização e obtém recursos externos com a melhor relação custo/benefício. Valoriza a importância da imagem, aparência e reputação, considerando as suas repercussões. Tem astúcia, perceção política, persuasão, influência e paciência.	Criar e manter uma base de poder Negociar acordos e compromissos Apresentar as ideias

Fonte: Adaptado de Felício (2007)



## **PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO**



## CAPÍTULO 4: DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO AOS RESULTADOS

### 4.1. METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Num quadro de evolução dos modelos de administração, conforme descrito no capítulo 2, o avolumar das exigências e pressões exercidas sobre o poder local, bem notadas durante a pandemia, requerendo respostas urgentes para suprir necessidades das populações e combater as assimetrias sociais, veio pôr a nu a premência da adoção pelo poder local de modelos de administração inovadores, resilientes e que assegurem transparência e mecanismos de participação e de cooperação na tomada de decisão.

Num contexto de mudança, conforme o exposto no capítulo 1, os dirigentes têm um papel fundamental. Tendo isso presente, este trabalho tem como objetivo geral contribuir para o conhecimento das práticas de liderança mais frequentemente adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML, e da sua relação com os modelos de administração, pressupondo-se *a priori* existir ainda uma certa predominância de práticas mais associadas ao modelo NPM, tendo por base outras investigações realizadas com dirigentes do sector privado como a realizada por Felicio (2007). Procura-se, assim, responder à seguinte pergunta de investigação: “Qual o modelo de administração a que correspondem as práticas de liderança adotadas predominantemente pelos dirigentes dos municípios da AML?” Procura-se também analisar se as práticas adotadas pelos dirigentes são influenciadas por um conjunto de fatores socioprofissionais e de cariz político, adiante identificados.

A investigação foi realizada com base no modelo dos valores contrastantes (CVF) de Quinn. Para tal e tendo por base as principais características dos modelos de administração e dos papéis dos dirigentes nesses modelos (ver tabelas 2.1 e 2.2), e a relação entre modelos de gestão e papéis de liderança do CVF (ver tabela 3.1), construiu-se a tabela 4.1 onde se evidencia uma relação entre as principais características dos modelos de administração e de gestão que foram descritas, sucinta e respetivamente, nos capítulos 2 e 3.

Tabela 4.1: Relação entre os modelos de administração e de gestão

		Modelos de Administração (Cap.2)			
		Modelo Burocrático	NPM	Pós-gestionários Foco Interno	Pós-gestionários Foco Externo
Dimensão	Organização	Hierárquica	Mercado	Rede	Rede
	Foco	Interno	Externo	Interno	Externo
	Controlo	Controlo	Controlo	Flexibilidade	Flexibilidade
	Envolvente	Estável	Estável	Instável	Instável
	Papel Predominante dos Dirigentes	Monitor e Coordenador	Diretor e Produtor	Facilitador e Mentor	Inovador e Corretor
		Processo Interno	Objetivo Racional	Relações Humanas	Sistemas Abertos
		Modelos de Gestão (Cap.3)			

Fonte: A autora com base na literatura

Na tabela A.1 do anexo A estabelece-se a relação entre os modelos de administração, os papéis de liderança, os comportamentos e competências associadas e os números das perguntas do questionário (itens), o qual se apresenta detalhadamente no ponto 4.2. Na construção do modelo conceptual, que se representa na figura 4.1, foram tidos em consideração os conceitos apresentados anteriormente e uma revisão de literatura.

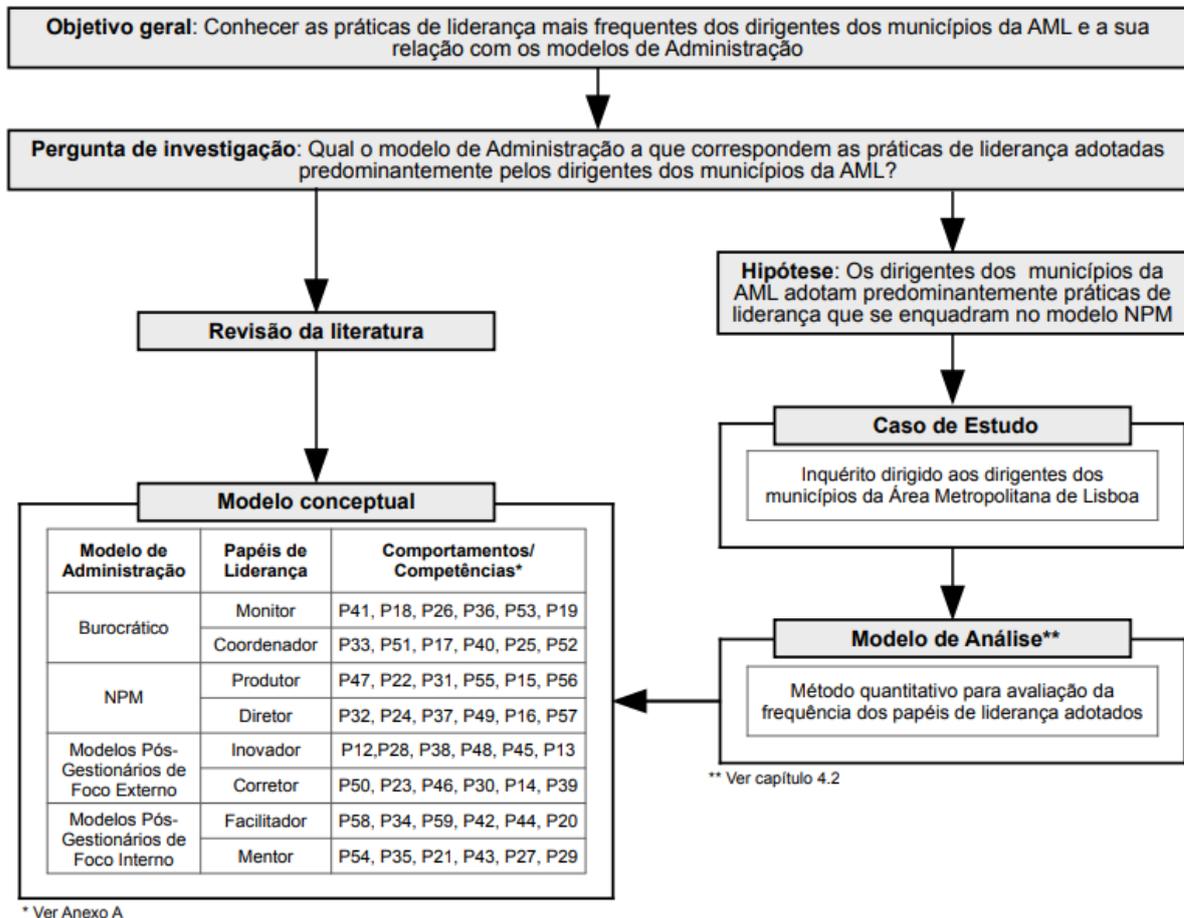


Figura 4.1: Modelo conceptual

Tendo em vista o conhecimento dos fatores que podem influenciar as práticas de liderança dos dirigentes, foram formuladas duas hipóteses adicionais para aferir se as frequências médias dessas práticas variam (ou não) em função de fatores socioprofissionais ou de cariz político. No primeiro conjunto de fatores considerou-se o sexo, as habilitações académicas, a dimensão do município (tabela B.1 do anexo B), o grau do dirigente, a pertença ao mapa da autarquia onde exerce funções, o tempo de exercício na função, a tipologia da UO que dirige e o ter exercido funções de dirigente noutra entidade. No segundo conjunto de fatores considerou-se o número de mandatos do partido político na presidência da autarquia, da tendência direita/esquerda do partido político na presidência da autarquia e da existência de maioria absoluta nos executivos (tabela B.2 do anexo B).

## 4.2. TÉCNICAS USADAS E RECOLHA DE DADOS

Tendo em conta o tempo disponível, optou-se por circunscrever o estudo aos 18 municípios da AML por ser a maior entidade intermunicipal do país em termos de população (27,75% da população nacional) e de dirigentes (34,37% do total de dirigentes afetos à AL). No anexo C apresenta-se a distribuição da população do estudo por município, constituída pelos 851 dirigentes em funções de acordo com os mapas de pessoal das autarquias de 2022.

Para responder à pergunta de investigação, procedeu-se à recolha de dados através de análise documental e de um inquérito por questionário *online* (anexos D e E) com recurso à plataforma *google forms*, técnica esta que, segundo (Carmo & Ferreira, 2008), permite uma recolha sistemática de dados. O método de análise é quantitativo o que permite medir e quantificar as hipóteses em estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998), através da aplicação duma escala de Likert de 1 a 5 (de “raramente” a “muito frequente”). Considera-se que a amostragem efetuada é do tipo aleatório simples (Marôco, 2021), pois o questionário foi endereçado a toda a população em estudo (851 dirigentes em funções) e as respostas foram dadas, indiscriminadamente, por todos os que quiseram colaborar.

Em dezembro de 2021 realizou-se um pré-teste do questionário para aferição da adequação e clareza das questões e para recolha de opiniões tendo em vista a sua eventual melhoria, conforme se detalha no anexo D. Com base na experiência e nos comentários recebidos, elaborou-se a versão final do questionário (anexo E), constituído por duas partes com um total de 107 perguntas fechadas e de resposta obrigatória (os questionários só podiam ser submetidos com resposta a todas as perguntas) o que significa que todas as respostas foram consideradas válidas. A parte A é composta por 11 questões para caracterização socioprofissional dos dirigentes. Na parte B, com 96 questões (2x48), procura-se determinar a frequência relativa de determinadas práticas de liderança dos dirigentes através de autoavaliação e, por impossibilidade de realização de um questionário a 360°, devido à escassez de tempo e de meios, optou-se por avaliar também a perceção de cada um dos dirigentes sobre as práticas dos seus pares, o que permite, assim, aferir com maior envolvimento quais os papéis de liderança predominantemente adotados pelos dirigentes dos municípios da AML e moderar um eventual enviesamento resultante da autoavaliação.

Na parte B aplicou-se o modelo de questionário baseado no CVF adaptado ao contexto português por Felício (Felício et al., 2007), por se considerar que constitui um instrumento útil e já validado para este tipo de pesquisa organizacional e por permitir enquadrar os respondentes nos papéis de liderança e, conseqüentemente, nos modelos de administração.

A distribuição do questionário foi realizada por *e-mail* dirigido, em fevereiro do corrente ano, aos eleitos responsáveis pela área dos recursos humanos de cada município (anexo F) solicitando a sua divulgação junto dos respetivos dirigentes. De uma forma geral, não se obteve resposta das autarquias, à exceção das da Amadora, Oeiras e Sintra (com 180 dirigentes do universo de 851), pelo que em relação aos restantes municípios se procurou identificar os 671 dirigentes em funções através de pesquisa no DRE e nos boletins municipais disponibilizados nos *sites* dos municípios, tendo os mesmos sido contactados diretamente através dos seus endereços eletrónicos institucionais entre o início de março e o final da primeira quinzena de abril de 2022 (anexo F). Foi também feita uma análise documental para a recolha de dados relativos ao número total de dirigentes e respetivo grau de chefia através dos mapas de pessoal aprovados para 2022 e das estruturas orgânicas publicadas no DRE e nos *sites* das câmaras municipais (anexo C).

Responderam ao questionário 310 dos 851 dirigentes inquiridos (totalidade da população de estudo), o que constitui uma amostra com uma margem de erro inferior a 4,5% para um nível de confiança de 95%, de acordo com o cálculo realizado com a aplicação "*Sample Size Calculator by Raosoft*" (ver tabela G.1 anexo G).

#### **4.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de recolha de informação e de identificação dos dirigentes foi desafiante, pois nem todos os municípios publicam em DRE as renovações e cessações das comissões de serviço, bem como as nomeações em regime de substituição, o que implicou a consulta dos boletins municipais de vários anos. Salienta-se que, por força do estipulado no artigo 5º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho na sua atual redação, os municípios deveriam ter esta informação atualizada nos seus *sites* e acessível para facilitar a consulta mas o que se verifica é que a mesma, quando existe, está incluída nos boletins municipais que, na sua maioria, são meramente digitalizações o que impossibilita a realização de pesquisas rápidas.

De assinalar que algumas autarquias, como as de Cascais e Sintra por exemplo, procederam a alterações às suas estruturas orgânicas, desde outubro de 2021, provavelmente para adaptá-las às novas competências decorrentes da aplicação da Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto. Esse facto justifica, em grande medida, a diferença entre o número de cargos previstos nos mapas de pessoal de 2022 (1045) e os providos à data da recolha de dados (851), conforme se detalha no anexo C. Esta diferença deve-se ao facto de algumas das UO criadas não terem dirigentes nomeados e de alguns dirigentes terem cessado as comissões de serviço sem terem sido novamente nomeados ou substituídos.

## **CAPÍTULO 5: TRATAMENTO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Neste capítulo é feita a caracterização socioprofissional dos respondentes, bem como uma análise de frequências e dos resultados dos diversos testes estatísticos que foram realizados tendo em vista a resposta à pergunta de investigação e a verificação das hipóteses elencadas no capítulo 4.1. Para esse efeito foi necessário agrupar os itens do questionário correspondentes a cada competência, papel de liderança e modelo de administração de acordo com o indicado no modelo conceptual (figura 4.1).

A análise estatística foi realizada com recurso ao IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 28 para *Windows*. Na generalidade dos testes estatísticos efetuados neste trabalho foi considerado um nível de significância ( $\alpha$ ) de 5%.

### **5.1. TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Os 310 dirigentes que responderam ao questionário distribuem-se pelos municípios da AML conforme indicado nas tabelas do anexo G (N= 310 porque todas as respostas foram consideradas válidas). Da tabela G.3 constata-se que o município de Sintra foi aquele onde se registou o maior número de respondentes (16,1%), seguindo-se, por ordem decrescente de participação, os de Lisboa (12,3%) e Oeiras (11,3%). Ao analisar a proporção dos respondentes em relação à população de dirigentes existentes em cada município, verifica-se que Sintra é também o que tem a maior taxa de respondentes (70%), sendo Cascais o município da AML onde os dirigentes menos aderiram (15%) ao questionário. Na tabela G.4 pode ver-se que o grau de chefia com maior representatividade na amostra é o dos CD, com 52,9% do total de respondentes, enquanto que o dos dirigentes de 3º grau é aquele em que se registou a maior adesão relativa ao questionário, com 48,2% do total dos dirigentes do mesmo grau existentes na população. Observa-se ainda (tabela G.5) que os dirigentes que proporcionalmente à população de estudo mais aderiram à solicitação de responder ao questionário pertencem aos municípios de dimensão intermédia, em que o partido político mais votado é de esquerda, não tem maioria absoluta e está no 3º mandato.

#### **a) Parte A do questionário - caracterização socioprofissional dos respondentes (anexo H)**

No anexo H coligem-se os dados que permitem fazer uma breve caracterização socioprofissional dos respondentes. Pode observar-se que, maioritariamente, estes são do sexo feminino (57%), têm idades compreendidas entre 46 e 50 anos (34%), são licenciados (48%) e desempenham funções de dirigentes em municípios cujo número de habitantes varia entre 100 mil e 200 mil (47%). As áreas de formação mais representadas são as de engenharia civil ou mecânica, arquitetura, direito e economia ou gestão com 13,9 %, 12,3 %, 11,9% e 11,6% respetivamente. 52,9% dos respondentes

são CD, 83,2% pertencem ao mapa de pessoal da autarquia onde desempenham funções de dirigente e 70,6% estão ou estiveram em regime de substituição antes da nomeação para a respetiva comissão de serviço, enquanto que 75,8% nunca exerceram funções noutra entidade pública ou privada. Conclui-se ainda que a diferença entre os respondentes que são dirigentes de UO de suporte ou de UO operacionais é pouco significativa (3,2%). Os respondentes encontram-se maioritariamente a cumprir a primeira (27,4%) ou a segunda (22,9%) comissão de serviço, o que significa que 50,3% dos respondentes exercem funções de dirigente há menos de 6 anos.

Quando se analisa a distribuição da amostra por habilitação académica, dimensão do município, grau de chefia, tempo de exercício em funções de dirigente e tipologia de UO com desagregação por sexo (tabela H.12) conclui-se que a presença feminina é preponderante em quase todos os campos à exceção dos graus de chefia de DD e DM, onde há mais homens que mulheres, e do tempo em exercício de funções em que os homens estão em maioria nos escalões com mais tempo em funções. E quando se cruza o grau de dirigente com a nomeação em regime de substituição ou com a pertença ao mapa da autarquia (tabela H.13) verifica-se que todos os DM estão (ou estiveram) em regime de substituição e que, na sua grande maioria, não pertencem ao mapa de pessoal da autarquia.

b) Parte B do questionário - análise descritiva (anexos I e J)

b.1) Itens (anexo I)

Nas tabelas I.1 e I.2 apresenta-se uma estatística descritiva das respostas às perguntas do questionário (P12 a P59) sobre a frequência de adoção de determinadas práticas de liderança pelos dirigentes. Na primeira encontram-se os itens P12A a P59A com a autoavaliação da frequência daquelas práticas e na segunda são incluídos os itens P12B a P59B relativos à perceção dos respondentes sobre a frequência de adoção das mesmas práticas pelos respetivos pares. Da sua análise constata-se que a média das respostas obtidas em todos os itens é superior ao ponto médio da escala (3) tanto na autoavaliação como na avaliação das práticas dos pares. É ainda de destacar que:

- As médias da autoavaliação são mais altas que as médias da avaliação das práticas dos pares, com duas exceções: “P 50: Mantém uma rede de contactos influentes” e “P 23: Sabe relacionar-se com as pessoas certas”, sendo que ambos os itens se enquadram no papel de corretor, modelos pós-gestionários de foco externo.
- Na autoavaliação, foi obtida a média mais alta na questão “P 22: Entrega-se ao trabalho de corpo e alma” com 4,67, enquadrada no papel de produtor, modelo NPM. A média mais baixa foi obtida na questão “P 50: Mantém uma rede de contactos influentes” com 3,64, enquadrada no perfil de corretor, modelos pós-gestionários de foco externo.

- Na avaliação das práticas adotadas pelos pares foi obtida a média mais alta na questão “P 22: Entrega-se ao trabalho de corpo e alma” com 4,15, enquadrada no papel de produtor, modelo NPM. A média mais baixa foi obtida na questão “P 32: Desafia o sempre se fez assim” com 3,51, enquadrado no papel de diretor, modelo NPM.

#### b.2) Competências (anexo I)

De acordo com o modelo conceptual adotado e já referido anteriormente, as 24 variáveis representativas das competências são calculadas a partir dos itens (respostas às perguntas do questionário P12 a P59 como indicado na tabela A1). Assim, cada variável representativa duma competência é a média de dois itens. Na tabela I.3 apresentam-se os resultados das competências a partir dos itens da autoavaliação e na tabela I.4 os resultados obtidos a partir da avaliação das práticas adotadas pelos pares. Da análise destas tabelas constata-se que:

- A competência com a média mais alta (4,52) na autoavaliação é a “autocompreensão e compreensão dos outros”, que corresponde ao papel de mentor e aos modelos pós-gestionários de foco interno. Na avaliação das práticas adotadas pelos pares a competência com a média mais alta (4,09) é a “produtividade e motivação pessoal”, que é associada ao papel de produtor e ao modelo de NPM;
- As competências com as médias mais baixas são, na autoavaliação, “criar e manter uma base de poder” com 3,79, associada ao papel de corretor e aos modelos pós-gestionários de foco externo, e na avaliação das práticas adotadas pelos pares a “gestão da mudança”, com 3,55, associada ao papel de inovador e aos modelos pós-gestionários de foco externo.

#### b.3) Papéis de Liderança (anexo J)

Para responder à pergunta de investigação agruparam-se os itens do questionário relativos a cada papel de liderança e modelo de administração conforme o indicado na tabela A.1 e o representado no modelo conceptual (figura 4.1). Os resultados obtidos para os papéis de liderança são indicados nas tabelas de J.1 e J.2.

Na autoavaliação o papel de liderança mais frequentemente adotado é o de mentor, o qual se enquadra nos modelos de administração pós-gestionários de foco interno, enquanto que na avaliação das práticas dos pares, o mais frequentemente adotado é o papel de produtor, que se enquadra no modelo de administração NPM. Os papéis menos adotados são o de corretor na autoavaliação e o de inovador na avaliação das práticas dos pares, ambos enquadrados nos modelos pós-gestionários de foco externo. No entanto, em todas as avaliações a diferença das médias entre os papéis de liderança mais e menos frequentemente adotados são pequenas, 0,41 (4,45-4,04) para a autoavaliação e 0,28 (3,91-3,63) na avaliação das práticas dos pares. Isto representa,

respetivamente, 41% e 28% de um ponto da escala de Likert, o que significa que não há preponderância muito significativa de qualquer dos papéis, o que também se pode concluir do gráfico da figura 5.1.

Na tabela J.3 faz-se a comparação da autoavaliação com a avaliação dos pares no que respeita às variáveis calculadas que representam os papéis de liderança. Consta-se que os resultados da autoavaliação são sempre mais elevados que os da avaliação dos pares e que a maior diferença regista-se no papel de mentor e a menor no papel de corretor.

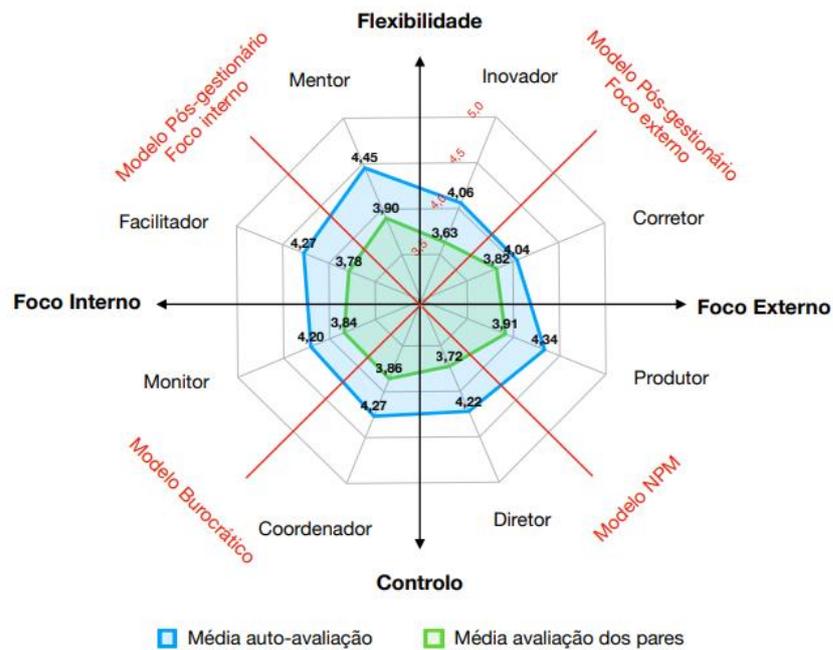


Figura 5.1: Representação gráfica das médias dos papéis de liderança

#### b.4) Modelos de Administração (anexo J)

As variáveis representativas dos modelos de administração obtiveram-se por cálculo, através da agregação dos itens, das competências ou dos papéis de liderança conforme o indicado na tabela A.1 e no modelo conceptual representado na figura. 4.1. Nas tabelas J.4 e J.5 apresentam-se os resultados decorrentes, respetivamente, da autoavaliação e da avaliação das práticas adotadas pelos pares e na figura 5.2 faz-se a representação gráfica das respetivas médias.

Da análise das tabelas constata-se que as práticas mais frequentemente adotadas se enquadram nos princípios dos modelos pós-gestionários de foco interno, segundo a autoavaliação, ou no modelo burocrático, segundo a avaliação das práticas adotadas pelos pares. No entanto, em ambas as avaliações a diferença máxima entre as médias dos diferentes modelos é pequena, 0,31 (4,36-4,05) na autoavaliação e 0,12 (3,85-3,73) na avaliação das práticas dos pares. Isto significa que não há preponderância muito significativa de qualquer dos modelos.

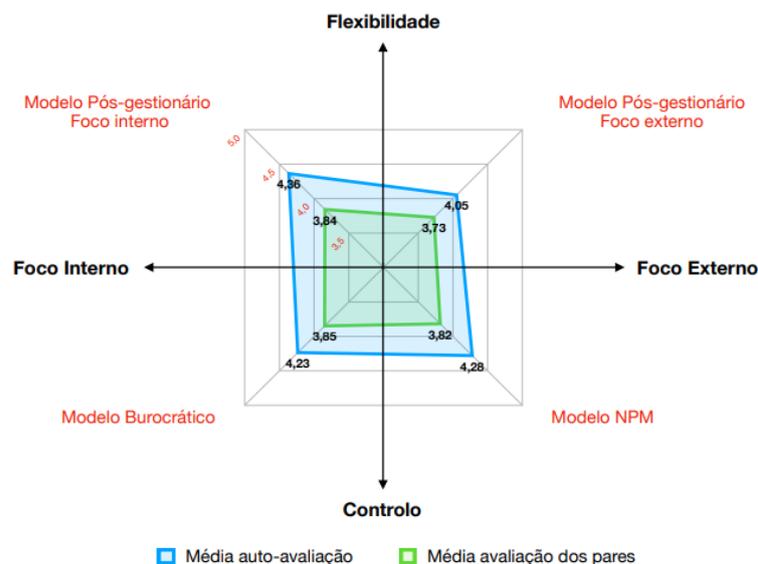


Figura 5.2: Representação gráfica das médias dos modelos de administração

#### b.5) Conclusões

Em síntese e de acordo com os resultados obtidos, os 310 dirigentes dos municípios da AML que responderam ao questionário adotam com mais frequência práticas com incidência sobretudo na organização e nos recursos humanos das respetivas autarquias e têm uma maior afinidade com os modelos de administração pós-gestionários de foco interno, segundo a autoavaliação, embora na perspetiva dos mesmos dirigentes, as práticas adotadas pelos seus pares correspondam maioritariamente a práticas orientadas para o controlo, as regras e a hierarquia e que se afiguram mais alinhadas com o modelo burocrático de administração. Isto conduz à rejeição da hipótese formulada *a priori* de que os dirigentes dos municípios da AML adotam com mais frequência papéis de liderança que se enquadram no modelo NPM. Esta conclusão não está alinhada com as da investigação realizada por Felício (2007) aplicada ao sector privado.

#### c) Análise da Consistência Interna (anexo L)

A verificação da consistência interna dos grupos de variáveis associadas às perguntas do questionário (itens) foi realizada através da medida Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). O  $\alpha$  varia entre 0 e 1 considerando-se a consistência interna: excelente se  $\alpha > 0,90$ ; boa se  $0,9 \geq \alpha > 0,8$ ; razoável se  $0,8 \geq \alpha > 0,7$ ; fraca se  $0,7 \geq \alpha \geq 0,6$  e inadmissível se  $\alpha < 0,6$  (Pestana & Gageiro, 2020).

Da tabela L.1 pode-se concluir que a consistência interna geral é excelente para os 2x48 itens da parte B do questionário. No entanto, quando se consideram apenas os grupos de itens associados aos diferentes modelos de administração ou aos diferentes papéis de liderança verifica-se que o valor de Alpha de Cronbach vai diminuindo, embora seja sempre maior que 0,6 (ver tabela L.2). A

redução do valor de Alpha de Cronbach acompanha a redução do número de itens, o que reflete a influência deste fator no valor de Alpha de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2020).

d) Verificação das hipóteses (anexos M, N, O e P)

Para testar as hipóteses adicionais elencadas no ponto 4.1 considerou-se a hipótese nula  $H_0$ : As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função de fatores socioprofissionais (H1) ou de cariz político (H2).

Esta hipótese nula é rejeitada sempre que os diversos grupos em que se subdividem as variáveis dependentes representativas dos papéis de liderança tiverem médias com diferenças estatisticamente significativas, ao nível de significância considerado ( $\alpha=0,05$ ), ou seja, quando, admitindo-se que  $H_0$  é verdadeira, a probabilidade de ocorrência das diferenças registadas nas duas amostras for inferior a  $\alpha$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ).

No anexo M apresenta-se e explicação detalhada os testes realizados e O fluxograma do procedimento de análise estatística para a verificação das hipóteses e nos anexos N e O apresentam-se os resultados dos testes realizados para cada grupo de avaliação: autoavaliação e avaliação dos pares. Dos testes extraíram-se as conclusões que se sintetizam no anexo P.

## 5.2. DISCUSSÃO DOS DADOS

Através dos dados observados conclui-se que os dirigentes dos municípios da AML são maioritariamente mulheres, licenciadas com idades compreendidas entre os 46 e os 50 anos. As mulheres são quem tem mais habilitações e dirigem, fundamentalmente UO de suporte. Os homens são quem ocupa maioritariamente os cargos de DD e de DM, o que é consistente com a tendência, ainda existente na sociedade portuguesa, de ocupação pelos homens da maioria dos cargos de topo da hierarquia. São também os homens que têm mais tempo de exercício de funções de dirigente, enquanto que as mulheres são, claramente, maioritárias nos escalões com menos tempo em funções de dirigente. Este dado mostra uma tendência de aumento relativo de acesso das mulheres a cargos de chefia. Relativamente ao tempo de exercício de funções de dirigente constata-se existir uma preocupação de renovação dos dirigentes uma vez que 50,3% dos dirigentes têm menos de 6 anos em exercício de funções.

Observa-se também uma utilização generalizada do regime de substituição. O facto da maioria dos dirigentes pertencer ao mapa da autarquia onde exercem funções e de exercer funções em regime de substituição confere a esses dirigentes, em sede de procedimento concursal, uma vantagem competitiva em relação a potenciais concorrentes, o que poderá configurar uma violação do princípio da igualdade.

Em resposta à pergunta de investigação “Qual o modelo de administração a que correspondem as práticas de liderança adotadas predominantemente pelos dirigentes dos municípios da AML?”,

concluiu-se que, de acordo com a autoavaliação, são as que se afigura possuírem maior afinidade com os modelos pós-gestionários de foco interno. Isto significa que os dirigentes têm uma maior preocupação com a organização da própria autarquia (foco interno) e, em especial, com os recursos humanos. Considerando que o maior valor das organizações é o seu capital humano, o resultado sugere que os trabalhadores estão no centro das atenções dos seus dirigentes o que contribui para a motivação dos trabalhadores. Contudo, esta afirmação não pôde ser confirmada neste trabalho pois não foi possível realizar um inquérito a 360º.

No referente ao balanço entre controlo e flexibilidade, verifica-se que os dirigentes estão mais alinhados com a perspetiva organizacional de flexibilidade o que potencia uma resposta adequada em situações de necessidade de mudança. Isso ficou bem patente nos últimos anos, marcados pela pandemia. Estes resultados estão em linha com o defendido por Teles (2021) que refere que a flexibilidade é um dos motivos pelos quais AL está mais apta para prestar o serviço público.

Um outro aspeto dos resultados reside no facto de, na perspetiva dos dirigentes abrangidos pela amostra, as práticas adotadas predominantemente pelos pares estarem maioritariamente alinhadas com o modelo burocrático. Assim, enquanto consideram que as suas próprias práticas se enquadram maioritariamente nos modelos pós-gestionários de foco interno consideram que os outros dirigentes do seu município estão mais frequentemente focados no controlo, nas regras e na hierarquia.

É também de relevar o facto das médias serem mais altas na autoavaliação do que na avaliação das práticas adotadas pelos pares, o que significa que há uma sobrestimação geral pelos dirigentes das frequências com que adotam as práticas de liderança em relação aos seus pares (julgam fazer as coisas com maior frequência que os outros). No entanto, no que respeita ao binómio foco interno/foco externo prevalece o primeiro em ambas as avaliações, o que significa que há uma predominância no nível micro (foco na organização) em detrimento da envolvente externa (nível macro). Felício (2007) e Quinn citado por (Lopes & Romana, 2012), defendem que em época de mudança, instabilidade e de transformação, como aquela em que hoje se vive, os dirigentes deverão ter tendencialmente práticas enquadradas nos eixos flexibilidade/foco externo. Conclusão semelhante se retirou na primeira parte do presente trabalho.

Constata-se, ainda, que as práticas menos frequentemente adotadas são as que têm maior afinidade com os modelos pós-gestionários de foco externo. Estes resultados, que estão em linha com as conclusões retiradas por Felício (2007) e por Lopes e Romana (2012) nas suas investigações, significam que os dirigentes apresentam algum défice de competências relacionadas com a inovação e a mudança. Assim, é em competências como o pensamento crítico, conviver com a mudança ou de negociação que se deveria colocar o acento tónico da formação profissional.

A análise das diferenças das médias entre as práticas mais e menos frequentemente adotadas, não revela preponderância muito significativa de qualquer dos modelos. Isto corrobora conclusões de diversos estudos experimentais que apontam no sentido dos dirigentes tenderem a desenvolver capacidades e comportamentos correspondentes a vários quadrantes do modelo CVF (Barbosa et al., 2017). Por outro lado, a definição de liderança eficaz subjacente ao modelo é aquela que aplica em simultâneo todos os papéis de forma equitativa (Felício, 2007).

Quanto à influência dos fatores socioprofissionais e de cariz político nas práticas dos dirigentes, concluiu-se, com um grau de confiança de 95%, que na autoavaliação só as habilitações académicas têm um efeito significativo nas práticas de liderança adotadas pelos dirigentes, enquanto que na avaliação das práticas adotadas pelos pares os fatores de pertença ao mapa de pessoal da autarquia, tipo de UO que dirige, grau de chefia e tendência política (direita/esquerda) dos executivos têm influência nas práticas adotadas pelos dirigentes. Quanto aos restantes fatores analisados concluiu-se, igualmente com um grau de confiança de 95%, que não se pode excluir a hipótese de os mesmos não influenciarem as práticas de liderança adotadas pelos dirigentes (as médias das amostras não são significativamente diferentes), o que não exclui a possibilidade dessas práticas serem influenciadas por outros fatores específicos de cada autarquia. Conclusão semelhante obteve Inês Rodrigues (2017) na sua investigação.

Como principal limitação do estudo destaca-se o facto da avaliação não ter sido realizada a 360°, pelos motivos já explanados, pois a avaliação das práticas dos dirigentes pelos trabalhadores é essencial para fazer o contraponto entre as opiniões de quem dirige e de quem é dirigido, bem como a avaliação das práticas dos dirigentes pelos eleitos, nomeadamente, no que se refere aos aspetos que estes valorizam. Outra limitação prende-se com a falta de aprofundamento da formação profissional específica pois, devido à já significativa dimensão do questionário, não foram incluídas perguntas sobre a frequência de ações de formação profissional o que teria permitido analisar as competências em função da formação realizada.

## CONCLUSÕES

Os desafios com que o poder local se vê confrontado, nestas primeiras décadas do século XXI, exigem uma nova forma de relacionamento entre eleitos, dirigentes e cidadãos, de trabalho em conjunto como parceiros (Araújo 2002). Na perspectiva da governação, tem de existir mais democracia e abertura e, perante um problema de um munícipe, tem de se deixar de dizer “sim” ou “não” a um requerimento para passar a dizer “nós, consigo vamos ver a melhor maneira de resolver o seu problema...” (Bilhim, 2004). Nesta nova forma de governação os dirigentes desempenham um papel importante que compreende um conjunto de responsabilidades novas e que requer a aquisição de novas competências. Por esse motivo, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para o aprofundamento do conhecimento das práticas de liderança mais frequentemente adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML, com base na autoavaliação e na avaliação das práticas adotadas pelos seus pares.

Os resultados deste trabalho sugerem que o perfil padrão das práticas de liderança dos dirigentes dos municípios da AML está alinhado com os modelos pós-gestionários de foco interno, o que significa que eles enfatizam o bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores, num clima de flexibilidade organizacional embora numa perspectiva micro e de curto prazo que, no entanto, é capaz de responder com rapidez às mudanças e é propício para situações de instabilidade como a que hoje se vive. Merece também destaque referir-se que as práticas menos frequentemente adotadas são relativas ao par de papéis de liderança que se afiguram melhor sintonizadas com os modelos pós-gestionários de foco externo, numa perspectiva macro e de longo prazo, o que significa que competências como apresentar ideias, possuir pensamento crítico, negociar acordos e compromissos ou conviver com a mudança, entre outras, deverão ser desenvolvidas para fazer face às exigências do trabalho em rede e de outros desafios que se colocam à AL. Sublinha-se, no entanto, que nenhuma das práticas adotadas pelos dirigentes revela uma preponderância significativa, o que confirma as conclusões de diversos estudos que apontam no sentido dos dirigentes tenderem a desenvolver capacidades e comportamentos associados a todos os quadrantes do modelo CVF (Barbosa et al., 2017).

Da reflexão realizada sobre alguns dos aspetos, do estatuto do pessoal dirigente da AL, merece uma menção especial a intenção do legislador em despartidarizar o aparelho do Estado, nomeadamente a nível das autarquias locais, introduzindo na lei alterações que visam assegurar efetivas condições de igualdade e liberdade e o respeito pelos princípios da competência, imparcialidade e transparência, com o objetivo de promover o mérito. No entanto, a prática revela que não existe um controlo do mérito e da adequação do perfil do dirigente selecionado para um

determinado cargo a não ser aquele que é exercido pelo dirigente superior e que, muitas vezes, também é recrutador, o que confere uma grande discricionariedade ao processo de escolha (Ferraz 2016). A propósito da definição do perfil dos dirigentes, Ferraz D. (D. Ferraz, 2020) defende que deverão começar a ser tomadas iniciativas de modernização administrativa que conduzam o perfil dos dirigentes públicos para os desafios da sociedade, numa perspetiva de uma Nova Governança. Impõe-se, assim, fazer uma revisão do estatuto do pessoal dirigente da AL tendo em vista a implementação de métodos de seleção transparentes e assentes em critérios objetivos e científicos, a definição prévia de competências de forma a responder às exigências das funções a desempenhar, a obrigatoriedade da frequência de formação específica com aproveitamento como requisito do recrutamento, repensar a composição dos júris dos concursos, a limitação do regime de substituição e a reintrodução da fase da audiência prévia dos interessados, entre outros aspetos. É também necessário introduzir mecanismos mensuráveis de avaliação de competências e de resultados no processo de renovação das comissões de serviço e flexibilizar as estruturas dos serviços municipais que ainda hoje possuem uma hierarquia marcadamente Weberiana e que, portanto, permanecem organizadas no que se designa por silos funcionais, constituindo um entrave à implementação de políticas e medidas transversais (Cardoso, G. & Lapa, T. 2006).

Como hipótese de trabalho futuro sugere-se a realização de uma investigação para aprofundar o perfil de práticas de liderança dos dirigentes da AL a partir de uma amostra a 360º para contraponto das opiniões de quem lidera com as de quem é liderado.

Ainda como trabalho futuro, e atendendo a que na AL a proximidade entre o poder político e os dirigentes (superiores e intermédios) é muito maior do que na Administração Central e, considerando que, a separação entre política e administração tem sido defendida, desde Wilson (1887), com o argumento de que a mesma aumenta a responsabilidade dos dirigentes, propõe-se a realização de uma investigação para compreender como se repartem e equilibram operacionalmente os papéis de que são incumbidos os dirigentes e os eleitos locais (Asensio, 2017).

## **FONTES**

### **Legislação**

- Código do Procedimento Administrativo
- Constituição da República Portuguesa
- DL n.º 191 F/79 de 26 de junho
- DL n.º 466/79 de 7 de dezembro
- DL n.º 116/84 de 6 de abril
- DL n.º 323/89 de 26 de setembro
- DL n.º 198/91 de 29 de maio
- Lei n.º 13/97 de 23 de maio
- Lei n.º 58/98 de 18 de agosto
- Lei n.º 49/99 de 22 de junho
- Lei n.º 95/99 de 17 de julho
- DL n.º 514/99 de 24 de novembro
- Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro com a redação dada pela Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro
- DL n.º 93/2004 de 20 de abril com a redação dada pelo DL n.º 104/2006 de 7 de junho
- Lei n.º 4/2004 de 15 de janeiro
- DL n.º 305/2009 de 23 de outubro
- Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto com a redação dada pela Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro
- Lei n.º 50/2012 de 29 de agosto
- Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho
- Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto

### **Sites**

- [www.dgaep.gov.pt/](http://www.dgaep.gov.pt/)
- [www.dre.pt/](http://www.dre.pt/)
- [www.ine.pt/](http://www.ine.pt/)
- [www.raosoft.com/samplesize.html](http://www.raosoft.com/samplesize.html)
- [servicos.portalautarquico.pt/enterprise/](http://servicos.portalautarquico.pt/enterprise/)
- [www.vimeca.pt/titulos-de-transporte/mapas/mapa-da-rede.html](http://www.vimeca.pt/titulos-de-transporte/mapas/mapa-da-rede.html)
- [www.cm-alcochete.pt/](http://www.cm-alcochete.pt/)
- [www.m-almada.pt/](http://www.m-almada.pt/)
- [www.cm-amadora.pt/](http://www.cm-amadora.pt/)
- [www.cm-barreiro.pt/](http://www.cm-barreiro.pt/)
- [www.cascais.pt/](http://www.cascais.pt/)
- [www.lisboa.pt/](http://www.lisboa.pt/)
- [www.cm-loures.pt/](http://www.cm-loures.pt/)
- [www.cm-mafra.pt/](http://www.cm-mafra.pt/)
- [www.cm-moita.pt/](http://www.cm-moita.pt/)
- [www.mun-montijo.pt](http://www.mun-montijo.pt)
- [www.cm-odivelas.pt/](http://www.cm-odivelas.pt/)
- [www.cm-oeiras.pt/pt](http://www.cm-oeiras.pt/pt)
- [www.cm-palmela.pt/](http://www.cm-palmela.pt/)
- [www.cm-seixal.pt/](http://www.cm-seixal.pt/)
- [www.sesimbra.pt/](http://www.sesimbra.pt/)
- [www.mun-setubal.pt/](http://www.mun-setubal.pt/)
- [www.cm-sintra.pt/](http://www.cm-sintra.pt/)
- [www.cm-vfxira.pt/](http://www.cm-vfxira.pt/)



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo (2013). Da nova gestão pública à nova governação pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública. Em *Coletânea em Administração Pública*.
- Araújo, J. F. (2002). Os Dirigentes na Relação entre a Administração e os Cidadãos.
- Asensio, M. (2017). Os limites entre o controlo político e a profissionalização da Administração Pública. *Revista de Administração e Emprego Público*, 3, 81–109.
- Barbosa, F. M., Gambi, L. do N. & Gerolamo, M. C. (2017). Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade TT - Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*, 24(3), 438–449. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2017000300438&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/en\\_0104-530X-gp-0104-530X2278-16.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X2278-16.pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300438&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/en_0104-530X-gp-0104-530X2278-16.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X2278-16.pdf)
- Bilhim, J. (2004). Inovação e Governação nas Autarquias Locais.
- Bilhim, J. (2012). O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade? *Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 33(65), 57–78. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2012v33n65p57>
- Bilhim, J. (2019). Proposta de regionalização e caminho para a sua implementação.
- Cabral, N. da C. (2013). A “new public governance” e a inovação social: sua relevância no plano da provisão de serviços públicos e o seu significado na emergência de um novo paradigma de políticas públicas. *Ridb*, 2(4), 2643–2686.
- Cardoso, G. (1999). As causas das questões ou o Estado à beira da sociedade de informação.pdf.
- Cardoso, G. & Lapa, T. (2006). ‘Alt-Tab’: From ICTs to organisational innovation in Portugal. *E-Government in Europe: Re-Booting the State*, 152–170. <https://doi.org/10.4324/9780203962381>
- Cardoso Júlio. (2018). 1. Gestão Pública: Modelos de Governação.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (2008). Metodologia da Investigação, Guia para a Auto Aprendizagem.
- CCDRLVT. (2014). Parecer Jurídico nº 10/2014. 1–7.
- Chiavenato, I. (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração.
- Comissão Europeia. (2003). Comunicação da Comissão Europeia (Vol. 60, Número 1, pp. 147–173).
- Corte-Real, I. (2015). Governação Integrada: Uma mudança de paradigma? Em *Governação Integrada e Administração Pública*.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service, Serving not Steering.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Faria, C. V. (2010). O Poder Local Face aos Desafios do Século XXI: Desejos e Realidade. *Malha Urbana* Nº 9 – 2010. 15–40.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). Competências de gestão. Um instrumento de medida para a realidade portuguesa TITLE: Management competencies: a measuring instrument of the Portuguese reality. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpb/v6n3/v6n3a03.pdf>
- Felício, M. J. R. (2007). Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido : Um Estudo na Indústria Portuguesa.
- Ferraz, D. (2013). Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos: Implicações das teorias, modelos e reformas da Administração. *Handbook de administração pública*, 1–16.

- [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000300009&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000300009&nrm=iso)
- Ferraz, D. (2020). Administração (a)política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1166–1187. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190417>
- Ferraz, D. A. C. (2016). Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos? [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16385/3/phd\\_david\\_correia\\_ferraz.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16385/3/phd_david_correia_ferraz.pdf)
- Ferraz, D. & Rodrigues, M. (2010). Sobre a Reforma do Estado e da AP. *Interagir: pensando a extensão*, 0(15), 1–9.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. 67(12), 1309–1318. [https://doi.org/10.1507/endocrine1927.67.12\\_1309](https://doi.org/10.1507/endocrine1927.67.12_1309)
- Hall, R. H. (1971). O Conceito da Burocracia: uma contribuição empírica. *Sociologia da Burocracia*, 69, 46.
- Hood, C. (1995). The «new public management» in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Kooiman, J. (2004). Governar en gobernanza. 16, 171–195.
- Le Bertof, G. (2003). Desenvolvendo as Competências dos Profissionais.
- Lopes, A. P. A. & Romana, F. E. A. (2012). Análise da Cultura de Liderança em empresas portuguesas internacionalizadas e em filiais de empresas multinacionais a operar em Portugal. *Contabilidade & Gestão*, 12, 103–128.
- Madureira, C. (2010). As Competências como factor de legitimação para o recrutamento e o exercício de funções públicas de funcionários e dirigentes na administração pública portuguesa. *Comunicação no XV congresso internacional da CLAD*, 9(1), 76–99.
- Madureira, C. & Ferraz, D. (2010). As configurações político-administrativas e a selecção de dirigentes: O caso da administração pública portuguesa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 63, 51–69.
- Marôco, J. (2021). Análise Estatística com o SPSS Statistics.
- Marques, R. (2015). Governação Integrada: Uma resposta à era da Complexidade. Em *Governação Integrada e Administração Pública*.
- Matos, A., Marques, A., Bem Haja, C., Magalhães, J. C., Santos, L., Andrade, M. J. & Sobral, A. P. (2010). Seleção e recrutamento dos dirigentes intermédios da administração pública. 64. [http://repap.ina.pt/bitstream/10782/645/1/Seleção e recrutamento dirigentes intermedios.pdf](http://repap.ina.pt/bitstream/10782/645/1/Seleção_e_recrutamento_dirigentes_intermedios.pdf)
- OECD, O. para a C. e D. E. (2018). Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública. Coleção: Instrumentos jurídicos da OECD, LEGAL(Legal/0445). <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>
- ONU. (2015). Resolução da ONU «Transformar o nosso mundo» Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://doi.org/10.1163/15718093-12341375>
- Osborne, S. P. (2010). Delivering public services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/14719030903495232>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T. & Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
- Pereira, P. A. C. (2015). A Orientação para uma Administração Pública Gestonária e o Perfil dos Dirigentes na Administração Central do Estado em Portugal.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2020). Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS.
- Pimentel, M. (1998). <https://www.provedor-jus.pt/recomendacoes-e-outras-decisoes/recomendacoes/?ano=1998>.
- Pinto, J. V. B. (2021). Reflexões sobre a Governação Pública Local em tempos de Pandemia.pdf.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis-new public*

- management, governance and the neo-weberian state.
- Quinn, R. E. & Camerin, K. S. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Cultura: Based on de The Competing Values Framework.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). Raymond Quivy Manual de Investigação em Ciências Sociais. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Rato, H., Baptista, C. & Ferraz, D. (2007). MANFOP: Manual de avaliação das necessidades de formação em organismos públicos. March.
- Rede para o desenvolvimento. (2020). Rumo a 2030 Os municípios e os objetivos de desenvolvimento sustentável. Manual de Ação Local para a Transformação Global.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199873609.013.0058>
- Rocha Oliveira, J. . (2018). O Perfil dos Dirigentes da Função Pública <http://www.ral-revista.pt/index.php/artigos/item/248-o-perfil-dos-dirigentes-da-funcao-publica>. RAL.
- Rodrigues, I. (2017). Liderança transformacional e transaccional: Um estudo caso na caixa geral de depósitos. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15834>
- Rodrigues, M. Â. V. (2007). A gestão pública nos governos locais: uma era de mudança e modernização. XII Congreso International del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública, 1–21. [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1304/1/CLAD\\_A\\_Gestao\\_Publica\\_nos\\_Governos\\_Locais\\_uma\\_era\\_de\\_mudanca\\_e\\_modernizacao.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1304/1/CLAD_A_Gestao_Publica_nos_Governos_Locais_uma_era_de_mudanca_e_modernizacao.pdf)
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>
- Teles, F. (2021). Descentralização e Poder Local em Portugal.
- Valadares, L. T., Rato, H. & Martins, O. (2006). Avaliação Prospetiva de Competências para Quadros e Dirigentes da Administração Pública Portuguesa.
- Vaz, R. (2014). O Papel dos Dirigentes na Administração Pública | Rui Pedro Ferreira Vaz. June.
- Weber, M. A. X. (1963). Os fundamentos da Organização Burocrática: Uma construção do Tipo Ideal.
- Wilson, W. (1887). Wilson, Woodrow. The study administration\_2002(1)\_\_xid-1211293\_1.pdf.
- World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission). (1987). WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987). Our Common Future (Relatório Brundtland). Oxford University Press: Oxford. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74336-3\\_452-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74336-3_452-1)



**ANEXOS**



## Anexo A. Modelo Conceptual

Tabela A.1: Associação dos modelos de administração aos papéis de liderança, comportamentos e competências predominantes

Modelo de Administração	Papéis de Liderança	Comportamentos Associados	Competências	Nº Item do Questionário
Modelos pós-gestionários de Foco Externo	Inovador	Facilita a adaptação à mudança.	Conviver com a mudança	P12; P28
		Está atento às mudanças e observa as tendências.	Pensamento criativo	P38; P48
		Tem capacidade para desenhar estratégias de mudança necessárias, considerando sempre os riscos e incertezas	Gestão da mudança	P45; P13
	Corretor	Mantém boas relações com o exterior da organização, e obtém recursos externos com a melhor relação custo/benefício.	Criar e manter uma base de poder	P50; P23
		Valoriza a importância da imagem, aparência e reputação, considerando as suas repercussões.	Negociar acordos e compromissos	P46; P30
		Tem astúcia, percepção política, persuasão, influência	Apresentar as ideias	P14; P39
New Public Management	Produtor	Orienta a tarefa, de acordo com os volumes de trabalho auferidos.	Produtividade e motivação pessoal	P47; P22
		Tem capacidade de motivar, manter altos níveis de produtividade e alcançar os objetivos estabelecidos.	Motivar os outros	P31; P55
		Tem interesse, carisma, motivação, responsabilidade e produtividade.	Gestão do tempo e stress	P15; P56
	Diretor	Planeia e fixa objetivos de forma clara e precisa.	Tomada de iniciativa	P32; P24
		Tem capacidade de identificar potenciais problemas e de os resolver, delimitando novos objetivos, estratégias e alternativas.	Fixação de metas	P37; P49
		Tem boa capacidade de definir papéis e distribuir tarefas.	Delegação eficaz	P16; P57
Burocrático	Coordenador	Mantém a estrutura e fluidez de todo o sistema da unidade de trabalho.	Planificação	P33; P51
		É responsável, apresenta boas técnicas de comunicação e de coordenação de esforços.	Organização e desenho	P17; P40
		Tem boa capacidade de programação, organização e coordenação pessoal.	Controlo	P25; P52
	Monitor	Monitoriza a sua unidade de trabalho.	Reduzir a sobrecarga de informação	P41; P18
		Mantém-se atualizado acerca de todos os processos decorridos nas unidades sob a sua responsabilidade, devendo fazer cumprir as normas e regras da organização.	Analisar a informação criticamente	P26; P36
		Tem boa capacidade de observação e análise, estando focado no detalhe e controlo.	Apresentar a informação	P53; P19
Modelos pós-gestionários de Foco Interno	Facilitador	Estimular o trabalho em equipa, fazendo a gestão dos conflitos interpessoais e fomentando a união do grupo.	Criação de equipas	P58; P34
		Promove ambientes de trabalho positivos, criativos e habilita as equipas a serem participativas e influentes.	Tomada de decisões participativa	P59; P42
		Tem boa capacidade de comunicação e de relação interpessoal.	Gestão de conflito	P44; P20
	Mentor	Cria empatia e interesse, por parte dos membros da equipa.	Auto compreensão e compreensão dos outros	P54; P35
		Promove a equidade, a abertura na relação interpessoal, a promoção de uma escuta ativa, o reconhecimento e o mérito.	Comunicação interpessoal	P21; P43
		Tem boa capacidade de colaborar, motivar e unir pessoas.	Desenvolvimento dos subordinados	P27; P29



## Anexo B. Caracterização dos Municípios em Função do N.º de Habitantes e Fatores de Cariz Político

Tablela B.1: Caracterização dos municípios em função do número de habitantes

Municípios	Até 100 000 hab	de 100 001 a 200 000 hab	Acima de 200 001 hab
Alcochete	X		
Almada		X	
Amadora		X	
Barreiro	X		
Cascais			X
Lisboa			X
Loures			X
Mafra	X		
Moita	X		
Montijo	X		
Odivelas		X	
Oeiras		X	
Palmela	X		
Seixal		X	
Setúbal		X	
Sesimbra	X		
Sintra			X
Vila Franca de Xira		X	

Fonte: *Sites dos municípios*

Tablela B.2: Caracterização municípios em função de fatores de cariz político

Municípios	N.º Mandatos do Mesmo Partido Político				Tendência Política da Presidência		Maioria Absoluta	
	1	2	3	≥ 4	Direita	Esquerda	Sim	Não
Alcochete		x				X	X	
Almada		X				X		X
Amadora				X		X	X	
Barreiro		X				X	X	
Cascais				X	X		X	
Lisboa	X				X			X
Loures	X					X		X
Mafra				X	X		X	
Moita	X					X		X
Montijo				X		X		X
Odivelas				X		X	X	
Oeiras				X	X		X	
Palmela				X		X		X
Seixal				X		X		X
Setúbal				X		X		X
Sesimbra				X		X		X
Sintra			X			X		X
Vila Franca de Xira				X		X		X

Fonte: *Sites dos municípios*



## Anexo C. Caracterização Sumária da População do Estudo

Tabela C.1: Caracterização sumária da AML



Dados	País	AML	Percentagem
Municípios	308	18	5,84%
População *	10.344.802	2.870.770	27,75%
Área (km <sup>2</sup> )	92.226	3.014	3,27%
Trabalhadores	**138.258	***37.065	26,81%
Dirigentes	**2.476	***851	34,37%

Fonte: \*Censos 2021; \*\*DGAL 2017; \*\*\* Mapa de Pessoal 2022

Fonte: site Vimeca

Tabela C.2: Dados dos municípios da AML

Municípios AML	Habitantes (INE 2021)	Nº de Trabalhadores *	Nº de Trabalhadores por 1000 Habitantes	Nº de Dirigentes *	Nº de Trabalhadores por Dirigente
Alcochete	19.145	449	23	5	90
Almada	177.268	1.788	10	74	24
Amadora	171.500	1.741	10	39	45
Barreiro	78.359	840	11	21	40
Cascais	214.158	2.170	10	82	26
Lisboa	545.923	9.510	17	156	61
Loures	201.632	2.662	13	22	121
Mafra	86.521	1.127	13	36	31
Moita	66.262	771	12	17	45
Montijo	55.689	1.072	19	10	107
Odivelas	148.058	1.565	11	31	50
Oeiras	171.767	2.839	17	70	41
Palmela	68.856	943	14	36	26
Seixal	166.525	1.657	10	62	27
Setúbal	123.519	1.490	12	46	32
Sesimbra	52.394	1.015	19	38	27
Sintra	385.654	3.696	10	71	52
Vila Franca de Xira	137.540	1.730	13	35	49
<b>Totais</b>	<b>2.870.770</b>	<b>37.065</b>	<b>13</b>	<b>851</b>	<b>44</b>

\* - Considerados os lugares ocupados de acordo com os mapas de pessoal do 2022 de cada município

Fonte: Censos 2021; DGAL 2017; Mapa de Pessoal 2022

Tabela C.3: Distribuição da população em estudo (851 dirigentes) pelos graus de dirigente

Municípios AML	DM		DD		CD		3.º Grau		Total Dirigentes	
	Previstos	Ocupados	Previstos	Ocupados	Previstos	Ocupados	Previstos	Ocupados	Previstos	Ocupados
Alcochete	0	0	0	0	5	5	1	0	6	5
Almada	5	5	20	15	51	46	11	8	87	74
Amadora	0	0	9	7	29	26	7	6	45	39
Barreiro	0	0	2	2	16	16	3	3	21	21
Cascais	6	4	27	12	92	56	37	10	162	82
Lisboa	13	13	46	45	101	98	0	0	160	156
Loures	0	0	10	7	38	13	6	2	54	22
Mafra	0	0	6	4	16	12	24	20	46	36
Moita	0	0	3	3	12	12	3	2	18	17
Montijo	0	0	0	0	8	8	2	2	10	10
Odivelas	2	1	6	4	25	23	3	3	36	31
Oeiras	4	4	17	16	40	38	16	12	77	70
Palmela	0	0	6	6	18	18	13	12	37	36
Seixal	0	0	11	11	30	29	28	22	69	62
Setúbal	0	0	8	7	31	29	11	10	50	46
Sesimbra	0	0	4	2	16	16	23	20	43	38
Sintra	1	0	17	14	54	50	12	7	84	71
V. F. de Xira	0	0	8	7	32	28	0	0	40	35
<b>Totais</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>200</b>	<b>162</b>	<b>614</b>	<b>523</b>	<b>200</b>	<b>139</b>	<b>1045</b>	<b>851</b>

Fonte: Mapa de Pessoal 2022; DRE; Sites dos municípios

## Anexo D. Questionário: Pré-teste

Para responder à pergunta de investigação foi construído um questionário, constituído por 3 partes (A, B e C) num total de 140 questões, utilizando a ferramenta do *Google Forms* o qual foi enviado em dezembro de 2021, através de e-mail, a 16 dirigentes da AL, não incluídos no universo a que respeita o estudo, e cujo conteúdo se descreve seguidamente, importa salientar que o envio dos questionários foi antecedido por um contacto telefónico para enquadramento do que se iria solicitar.

### a) *Email* enviado a 16 dirigentes

Caro(a) Dirigente

Sou aluna do mestrado de administração pública do ISCTE e neste âmbito estou a realizar a tese que pretende dar um contributo para o aprofundamento do conhecimento sobre os Dirigentes da Administração Local

Nesta fase, para a qual solicito e agradeço a sua colaboração, pretende-se aferir a consistência interna da escala usada na resposta às perguntas do questionário.

Estima-se em 15 minutos o tempo de resposta ao questionário o que está dividido em 3 partes:

- Parte A - De caracterização;
- Parte B - De autoavaliação das práticas enquanto dirigente e a sua perceção sobre as práticas dos seus pares;
- Parte C - Para avaliação da prática atual na organização e como gostaria que ela fosse

Para responder bastará selecionar a opção com a qual melhor se identifica e no fim faça submeter (link no fim do e-mail).

É garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada não sendo permitido qualquer identificação pessoal.

Caso tenha sugestões de melhoria poderá contactar-me: [guadalupeg@sapo.pt](mailto:guadalupeg@sapo.pt)

Com os melhores cumprimentos

Guadalupe Gonçalves

### b) Questionário

Para as respostas das partes B e C foi utilizada a escala de Likert de frequências: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Ocasionalmente; (4) Frequentemente; (5) Muito Frequentemente

Tabela D 1: Questionário – Parte A com 12 questões

Nº Perg.	Perguntas	Opções
1	Indique o sexo	F / M
2	Grupo Etário	25-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50; 51-55; 56-60; 61-65; Mais de 66
3	Grau de ensino	Licenciatura; Pós graduação; Mestrado; Doutorado
4	Área de Formação	Administração/Gestão Pública; Arquitetura; Arquitetura Paisagística/Agronomia/Eng. Agrícola; Assistente Social; Ciências da Educação (Ensino, Educadora de Infância); Direito; Economia/Gestão; Eng. Ambiente/Eng. Sanitária; Eng. Civil/Eng. Mecânica; Geógrafo/Urbanista/Eng. Ordenamento do Território; História/Literatura/Línguas; Recursos Humanos/Sociologia/Psicologia; Relações Internacionais/Estudos Europeus; Tecnologias de Informação/informática/Eng. Eletrotécnica; Outra
5	Grupo onde se insere o Município onde trabalha	Menos de 100 000 Habitantes Entre 100 001 e 200 000 Habitantes Mais de 200 001 Habitantes
6	Grau de chefia que desempenha	Diretor Municipal; Diretor de Departamento; Chefe de Divisão; 3º Grau
7	Se é DM tem vínculo AP	Sim/Não
8	Pertence ao mapa de pessoal da Autarquia onde exerce a função Dirigente	Sim/Não
9	A sua nomeação foi precedida por nomeação em regime de substituição	Sim/Não
10	Há quantos anos exerce a função de dirigente	até 3 (incluindo); 3 a 6 (incluindo 6); 6 a 9 (incluindo 9); 9 a 12 (incluindo 12), 12 a 15 (incluindo 15); 15 a 18 (incluindo 18), 18 a 21 (incluindo 21), Mais de 21
11	A Unidade Orgânica que dirige	É uma unidade de Suporte; É uma unidade de Operacional
12	Exerceu funções de Dirigente noutra Autarquia/Entidade/Privado	Sim/Não

Tabela D.2: Questionário - Parte B com 2x48 questões

Nº Perg.	Perguntas	Autoavaliação					Perceção relativa aos pares							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
P13	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade													
P29	Lida bem com as situações de mudança													
P39	Resolve problemas de forma criativa e inteligente													
P49	Concebe soluções inovadoras e eficazes													
P46	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias													
P14	Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da UO													
P51	Mantém uma rede de contactos influentes													
P24	Sabe relacionar-se com as pessoas certas													
P47	Consegue negociar bem envolvendo as partes													
P31	Procura sempre soluções em que todos ganham													
P15	É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia													
P40	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições													
P48	Demonstra grande motivação pelo seu papel													
P23	Entrega-se ao trabalho de coração e alma													
P32	Mantém a UO motivada para os resultados													
P56	Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas													
P16	A sua motivação e empenho mantem-se em situações de tensão ou falta de tempo													

Nº Perg.	Perguntas	Autoavaliação					Perceção relativa aos pares				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
P57	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress										
P33	Desafia o "sempre se fez assim"										
P25	Decide e não espera que as coisas aconteçam										
P38	Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir										
P50	Fixa metas a atingir										
P17	Delega eficazmente nos seus subordinados										
P58	Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as										
P34	Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários										
P52	Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades										
P18	Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados										
P41	Dá um sentido à ordem das atividades										
P26	Coordena e controla o processo de trabalho										
P53	Confere o cumprimento das metas fixadas										
P42	Gere eficazmente a sobrecarga de informação										
P19	Reduz a grande quantidade de informação ao essencial										
P27	Seleciona criticamente a informação										
P37	Examina a informação com sentido crítico										
P54	Redige os documentos necessários com clareza e objetividade										
P20	Apresenta bem a informação por escrito										
P59	Cria coesão e espírito de grupo										
P35	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo										
P60	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa										
P43	Chama os subordinados a participarem nas decisões de equipa										
P45	Gere eficazmente os conflitos na equipa										
P21	Consegue conjugar perspetivas conflituais										
P55	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista										
P36	Mostra empatia e preocupação com os subordinados										
P44	Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas										
P28	Procura que os subordinados se desenvolvam										
P30	Proporciona oportunidade de desenvolvimento dos seus colaboradores										

Tabela D.3: Questionário - Parte C com 2x16 questões

Nº Perg.	Perguntas	O que ocorre na sua câmara					O que gostaria que ocorresse				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
P67	Assumir riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)										
P63	Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões ainda que diferentes)										
P70	Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)										
P73	Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)										
P68	Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir)										
P72	Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o resultado a atingir)										
P74	Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem)										
P62	Eficiência (fazer o mais possível com menos recursos)										
P75	Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)										
P69	Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)										

Nº Perg.	Perguntas	O que ocorre na sua câmara					O que gostaria que ocorresse				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
P61	Formalização (tudo passado a escrito)										
P76	Respeito pela autoridade (respeitar e valorizar as chefias)										
P64	Compreensão mútua (entendimento entre pessoas)										
P66	Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)										
P71	Confiança mútua (as pessoas confiam umas nas outras)										
P65	Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entrajuda)										

c) Ajustes efetuados após a análise das respostas

Das respostas obtidas, a crítica apontada mais relevante e frequente é referente à dimensão excessiva do questionário. Assim, e tendo em consideração esta apreciação e os resultados obtidos no teste (que se sintetizam na tabela D.4) em que se constata que a autoavaliação (parte B) e as respostas sobre o que gostaria que ocorresse (parte C) estão alinhadas e dão resposta sobre o mesmo assunto, e que o mesmo se verificou entre a perceção de cada dirigente sobre as práticas dos outros (parte B) e o que ocorre na autarquia (parte C), decidiu-se eliminar a parte C assim como a pergunta 7 da parte A que não se considera significativa para o estudo.

Tabela D.4: Síntese dos resultados do pré-teste

Parte B – Autoavaliação			Parte C – O que gostaria que ocorresse		
Modelo	N	Média	Modelo	N	Média
Sistema Aberto_	16	3,7604	Sistema Aberto	16	3,9688
Racional	16	4,1771	Racional	16	4,4375
Processo Interno_	16	4,0417	Processo Interno	16	4,2344
Relações Humanas	16	4,2240	Relações Humanas	16	4,4531
N válido	16		N válido	16	

Parte B – Perceção sobre os outros			Parte C – O que ocorre na Autarquia		
Modelo	N	Média	Modelo	N	Média
Sistemas Abertos	16	3,3854	Sistema Aberto	16	3,0781
Racional	16	3,4740	Racional_	16	3,3125
Processo Interno	16	3,5208	Processo Interno	16	3,5156
Relações Humanos_	16	3,4167	Relações Humanas	16	3,1562
N válido	16		N válido	16	

## Anexo E. Questionário Final

A versão final do questionário conta com 107 questões, 11 relativas à parte A de caracterização socioprofissional e 96 (2x48) da parte B para análise dos papéis de liderança mais frequentemente adotados pelos dirigentes, através da autoavaliação e da percepção que cada dirigente tem em relação às práticas adotadas pelos seus pares.

Tabela E.1: Parte A: Caracterização socioprofissional

Nº Perg.	Perguntas	Opções
1	Indique o sexo	F ou M
2	Grupo etário	25-30; 31-35; 36-40; 41-45; 46-50; 51-55; 56-60; 61-65; Mais de 66
3	Grau de ensino	Licenciatura; Pós-graduação; Mestrado; Doutorado
4	Área de formação	Administração/Gestão Pública; Arquitetura; Arquitetura Paisagística/Agronomia/Eng. Agrícola; Assistente Social; Ciências da Educação (Ensino, Educadora de Infância); Direito; Economia/Gestão; Eng. Ambiente/Eng. Sanitária; Eng. Civil/Eng. Mecânica; Geógrafo/Urbanista/Eng. Ordenamento do Território; História/Literatura/Línguas; Recursos Humanos/Sociologia/Psicologia; Relações Internacionais/Estudos Europeus; Tecnologias de Informação/informática/Eng. Eletrotécnica; Outra:
5	Grupo onde se insere o município onde trabalha	Menos de 100 000 habitantes
		Entre 100 001 e 200 000 habitantes
		Mais de 200 001 Habitantes
6	Grau de chefia que desempenha	Diretor Municipal; Diretor de Departamento; Chefe de Divisão; 3º Grau
7	Pertence ao mapa de pessoal da autarquia onde exerce a função dirigente	Sim/Não
8	A sua nomeação foi precedida por nomeação em regime de substituição	Sim/Não
9	Há quantos anos exerce a função de dirigente	até 3 (incluindo); 3 a 6 (incluindo 6); 6 a 9 (incluindo 9); 9 a 12 (incluindo 12); 12 a 15(incluindo 15); 15 a 18 (incluindo 18); 18 a 21(incluindo 21); Mais de 21
10	A Unidade Orgânica que dirige	É uma unidade de Suporte; É uma unidade de Operacional
11	Exerceu funções de dirigente noutra autarquia/entidade/privado	Sim/Não

Tabela E.2: Parte B: Perguntas para análise dos papéis de liderança

Nº Perg.	Perguntas	Autoavaliação					Percepção sobre os pares					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
P12	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade											
P28	Lida bem com as situações de mudança											
P38	Resolve problemas de forma criativa e inteligente											
P48	Concebe soluções inovadoras e eficazes											

Nº Perg.	Perguntas	Autoavaliação					Perceção sobre os pares				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
P45	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias										
P13	Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da UO										
P50	Mantém uma rede de contactos influentes										
P23	Sabe relacionar-se com as pessoas certas										
P46	Consegue negociar bem envolvendo as partes										
P30	Procura sempre soluções em que todos ganham										
P14	É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia										
P39	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições										
P21	Facilita o diálogo e sabe ouvir										
P47	Demonstra grande motivação pelo seu papel										
P22	Entrega-se ao trabalho de coração e alma										
P31	Mantém a UO motivada para os resultados										
P55	Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas										
P15	A sua motivação e empenho mantem-se em situações de tensão ou falta de tempo										
P56	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress										
P32	Desafia o "sempre se fez assim"										
P24	Decide e não espera que as coisas aconteçam										
P37	Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir										
P49	Fixa metas a atingir										
P16	Delega eficazmente nos seus subordinados										
P57	Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as										
P33	Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários										
P51	Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades										
P17	Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados										
P40	Dá um sentido à ordem das atividades										
P25	Coordena e controla o processo de trabalho										
P52	Confere o cumprimento das metas fixadas										
P41	Gere eficazmente a sobrecarga de informação										
P18	Reduz a grande quantidade de informação ao essencial										
P26	Seleciona criticamente a informação										
P36	Examina a informação com sentido crítico										
P55	Redige os documentos necessários com clareza e objetividade										
P19	Apresenta bem a informação por escrito										
P58	Cria coesão e espírito de grupo										
P34	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo										
P59	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa										
P42	Chama os subordinados a participarem nas decisões de equipa										
P43	Gere eficazmente os conflitos na equipa										
P20	Consegue conjugar perspetivas conflituais										
P54	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista										
P35	Mostra empatia e preocupação com os subordinados										
P43	Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas										
P27	Procura que os subordinados se desenvolvam										
P29	Proporciona oportunidade de desenvolvimento dos seus colaboradores										

As respostas às 48 perguntas (P12 a P59) foram divididas em dois grupos de variáveis – de P12A a P59A para a autoavaliação e de P12B a P59B para a perceção (ou avaliação) das práticas de liderança dos pares de cada dirigente.

## **Anexo F. Contactos com os Municípios e Dirigentes**

a) *Email* enviado aos responsáveis políticos pela área dos recursos humanos de cada município  
Exmo. Sr. Presidente ou Vereador da Câmara .....

Sou aluna do curso de mestrado de administração pública do ISCTE e, nesse âmbito, estou a desenvolver uma tese que pretende dar um contributo para o aprofundamento do conhecimento das características de gestão e liderança dos dirigentes da Administração Local e, mais especificamente, dos dirigentes dos 18 municípios da Área Metropolitana de Lisboa.

Para tal, necessitaria que os dirigentes do município que V. Ex. dirige respondessem a um inquérito *online*, organizado em 2 partes, o qual não demorará mais de 15 minutos a preencher:

- Parte A - de caracterização geral;
- Parte B - de autoavaliação das práticas de gestão e liderança e da sua perceção sobre as práticas dos seus pares;

Solicito e muito agradeço a sua colaboração para que ou diretamente ou através do Departamento/Divisão dos recursos humanos possa ser enviado a todos os dirigentes o *email* dirigido aos dirigentes, cujos termos abaixo se propõem, ou que me sejam disponibilizados os respetivos endereços de *email* para que eu os possa contactar diretamente.

A forma de recolha das respostas garante o anonimato e a confidencialidade das mesmas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada e não sendo possível qualquer identificação pessoal.

Caso subsistam, dúvidas poderão V. Exas contactar-me através:

Maria\_Guadalupe\_Goncalves@iscte-iul.pt ou para o telemóvel pessoal 966 795 184.

Terei todo o gosto em disponibilizar a essa autarquia, no final, uma cópia/síntese com as principais conclusões deste trabalho.

Com os meus cordiais cumprimentos,

Guadalupe Gonçalves

b) Primeiro *email* enviado a todos os dirigentes dos municípios da AML:

Caro(a) Dirigente

Sou aluna do curso de mestrado de administração pública do ISCTE e, nesse âmbito, estou a desenvolver uma tese que pretende dar um contributo para o aprofundamento do conhecimento das características de gestão e liderança dos dirigentes da Administração Local e, mais especificamente, dos dirigentes dos 18 municípios da Área Metropolitana de Lisboa.

Para tal solicito e desde já muito agradeço a sua colaboração para o preenchimento do inquérito, que está dividido em 2 partes, o que não lhe tomará mais de 15 minutos:

- Parte A - de caracterização geral;
- Parte B - de autoavaliação das práticas de gestão e liderança e da sua perceção sobre as práticas dos seus pares;

Para responder bastará selecionar a opção com a qual melhor se identifica e no fim faça submeter (*link* no fim do *email*).

É garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada e não sendo possível qualquer identificação pessoal.

Caso tenha dúvidas não hesite em contactar-me: [Maria\\_Guadalupe\\_Goncalves@iscte-iul.pt](mailto:Maria_Guadalupe_Goncalves@iscte-iul.pt)

Com os meus cordiais cumprimentos,

Guadalupe Gonçalves

c) Segundo *email* enviado a todos os dirigentes dos municípios da AML:

Caro(a) Dirigente

Sou aluna do curso de mestrado de administração pública do ISCTE e, nesse âmbito, estou a desenvolver uma tese que pretende dar um contributo para o aprofundamento do conhecimento das características de gestão e liderança dos dirigentes da Administração Local e, mais especificamente, dos dirigentes dos 18 municípios da Área Metropolitana de Lisboa.

Venho pelo presente *email* reiterar o pedido de preenchimento do inquérito para o efeito elaborado. A sua colaboração, que muito agradeço, é imprescindível para se obterem resultados significativos e representativos sobre o perfil dos Dirigentes na Administração Local.

Se já respondeu (muito obrigada!) queira por favor ignorar este *email* mas, no caso contrário, solicito-lhe que o faça se possível até ..... p.f..

O inquérito, que não lhe tomará mais de 15 minutos a responder, está dividido em 2 partes:

- Parte A - de caracterização geral;
- Parte B - de autoavaliação das práticas de gestão e liderança e da sua perceção sobre as práticas dos seus pares;

Para responder bastará selecionar a opção com a qual melhor se identifica e no fim faça submeter (*link* no fim do *email*).

É garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os resultados do inquérito tratados de forma agregada e não sendo possível qualquer identificação pessoal.

Caso tenha dúvidas não hesite em contactar-me: [Maria\\_Guadalupe\\_Goncalves@iscte-iul.pt](mailto:Maria_Guadalupe_Goncalves@iscte-iul.pt)

Com os meus cordiais cumprimentos, Guadalupe Gonçalves

## Anexo G. Representatividade e Caracterização da Amostra

Responderam ao questionário 310 dos 851 dirigentes inquiridos, o que constitui uma amostra com uma margem de erro inferior a 4,5% para um nível de confiança de 95%, de acordo com o cálculo realizado com a aplicação “*Sample Size Calculator by Raosoft*”.

Tabela G.1: Representatividade da amostra

Dimensão da População de Estudo	Nível de Confiança 95%	
	Margem de Erro 5%	Margem de Erro 4,5%
851	265	305

Fonte: [www.raosoft.com/samplesize.html](http://www.raosoft.com/samplesize.html)

Tabela G.2: Distribuição da amostra por município

Municípios AML	DM		DD		CD		3º GRAU		TOTAIS	
	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Alcochete	0	0	0	0	5	2	0	0	5	2
Almada	5	3	15	5	46	14	8	4	74	26
Amadora	0	0	7	4	26	14	6	4	39	22
Barreiro	0	0	2	1	16	9	3	3	21	13
Cascais	4	0	12	9	56	2	10	1	82	12
Lisboa	13	4	45	13	98	21	0	0	156	38
Loures	0	0	7	5	13	2	2	2	22	9
Mafra	0	0	4	0	12	4	20	7	36	11
Moita	0	0	3	1	12	7	2	0	17	8
Montijo	0	0	0	0	8	2	2	2	10	4
Odivelas	1	1	4	0	23	5	3	0	31	6
Oeiras	4	1	16	11	38	13	12	10	70	35
Palmela	0	0	6	2	18	5	12	3	36	10
Seixal	0	0	11	5	29	12	22	15	62	32
Setúbal	0	0	7	3	29	9	10	6	46	18
Sesimbra	0	0	2	1	16	3	20	4	38	8
Sintra	0	0	14	8	50	36	7	6	71	50
Vila Franca de Xira	0	0	7	2	28	4	0	0	35	6
<b>Totais</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>162</b>	<b>70</b>	<b>523</b>	<b>164</b>	<b>139</b>	<b>67</b>	<b>851</b>	<b>310</b>

Legenda: (a): População de estudo; (b): Amostra

Tabela G.3: Percentagem por município da amostra e da população de estudo

Municípios	População de Estudo	Amostra	% do Total da Amostra	% da População de Estudo
Alcochete	5	2	0,6%	40%
Almada	74	26	8,4%	35%
Amadora	39	22	7,1%	56%
Barreiro	21	13	4,2%	62%
Cascais	82	12	3,9%	15%
Lisboa	156	38	12,3%	24%
Loures	22	9	2,9%	41%
Mafra	36	11	3,5%	31%
Moita	17	8	2,6%	47%
Montijo	10	4	1,3%	40%
Odivelas	31	6	1,9%	19%
Oeiras	70	35	11,3%	50%
Palmela	36	10	3,2%	28%
Seixal	62	32	10,3%	52%
Setúbal	46	18	5,8%	39%
Sesimbra	38	8	2,6%	21%
Sintra	71	50	16,1%	70%
Vila Franca de Xira	35	6	1,9%	17%
<b>Totais</b>	<b>851</b>	<b>310</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>

Tabela G.4: Distribuição da amostra por grau de chefia

Municípios da AML	DM		DD		CD		3º GRAU		TOTAL	
	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)	(a)	(b)
Nº de Dirigentes	27	9	162	70	523	164	139	67	851	310
Percentagem dos respondentes em relação ao total de dirigentes do mesmo grau na população (b/a)	33,3%		43,2%		31,4%		48,2%		36,4%	
Percentagem dos respondentes em relação à dimensão da amostra (b/310)	2,9%		22,6%		52,9%		21,6%		100,0%	

Legenda: (a): População em estudo; (b): Respondentes

Tabela G.5: Distribuição da amostra em função de algumas características dos municípios

Municípios	N	Dimensão do Município em Função do N.º Habitantes			N.º Mandatos do Mesmo Partido Político				Tendência Política da Presidência		Maioria Absoluta	
		Até 100 000 hab.	de 100 001 a 200 000 hab	Acima de 200 001 hab	1	2	3	≥ 4	Direita	Esquerda	Sim	Não
Amostra	310	56	145	109	55	41	50	164	96	214	101	209
	%	18,1%	46,8%	35,2%	17,8%	13,2%	16,1%	52,9%	31%	69%	33%	67%
População de Estudo	851	163	357	331	195	100	71	485	344	507	284	567
	%	19,2%	42,0%	39,0%	22,9%	11,8%	8,3%	57%	40,4%	59,6%	33,4%	66%

## Anexo H. Caracterização Socioprofissional dos Respondentes

Tabela H.1: Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Frequência	Frequência em %
M	132	42,6%
F	178	57,4%

Tabela H.2: Distribuição da amostra por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
31-35	2	0,6%	0,6%
36-40	7	2,3%	2,9%
41-45	60	19,4%	22,3%
46-50	106	34,2%	56,5%
51-55	55	17,7%	74,2%
56-60	58	18,7%	92,9%
61-65	15	4,8%	97,7%
Mais de 66	7	2,3%	100,0%

Tabela H.3: Distribuição da amostra por habilitação acadêmica

Habilitação acadêmica	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
Licenciatura	149	48,1%	48,1%
Pós-graduação	93	30,0%	78,1%
Mestrado	63	20,3%	98,4%
Doutoramento	5	1,6%	100,0%

Tabela H.4: Distribuição da amostra por área de formação

Área de formação	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
Administração/Gestão Pública	11	3,5%	3,5%
Arquitetura	38	12,3%	15,8%
Arquitetura Paisagística/Agronomia/Eng. Agrícola	8	2,6%	18,4%
Assistente Social	8	2,6%	21,0%
Ciências da Educação (Ensino, Educadora de Infância)	9	2,9%	23,9%
Direito	37	11,9%	35,8%
Economia/Gestão	36	11,6%	47,4%
Engenharia do Ambiente/Sanitária	13	4,2%	51,6%
Engenharia Civil/Eng. Mecânica	43	13,9%	65,5%
Geógrafo/Urbanista/Eng. Ordenamento do Território	13	4,2%	69,7%
História/Literatura/Línguas	14	4,5%	74,2%
Recursos Humanos/Psicologia/Sociologia	24	7,7%	81,9%
Relações Internacionais/Estudos Europeus	2	0,6%	82,6%
Tecnologias de Informação/Informática/Eng. Eletrotécnico	12	3,9%	86,5%
Outras	15	4,8%	91,3%
Comunicação/Marketing/Relações Públicas	12	3,9%	95,2%
Desporto/Educação Física/Gestão do Desporto	12	3,9%	99,0%
Política Social/Ciências sociais/Ciência Política	3	1,0%	100,0%

Tabela H.5: Distribuição da amostra por dimensão do município

Habitantes no município	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
Menos de 100 mil	56	18,1%	18,1%
De 100 mil a 200 mil	145	46,8%	64,8%
Mais de 200 mil	109	35,2%	100,0%

Tabela H.6: Distribuição da amostra por grau de chefia

Grau de chefia	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
Diretor Municipal	9	2,9%	2,9%
Diretor de Departamento	70	22,6%	25,5%
Chefe de Divisão	164	52,9%	78,4%
3.º Grau	67	21,6%	100,0%

Tabela H.7: Distribuição da amostra por pertencer ao mapa de pessoal da autarquia

Pertence ao MP da autarquia	Frequência	Frequência em % Percentagem
Não	52	16,8%
Sim	258	83,2%

Tabela H.8: Distribuição da amostra pela nomeação ter sido precedida por regime de substituição

Nomeação precedida por Regime de Substituição	Frequência	Frequência em %
Não	91	29,4%
Sim	219	70,6%

Tabela H.9: Distribuição da amostra pelo tempo em exercício em funções de dirigente

Tempo de exercício em funções de dirigente	Frequência	Frequência em %	Frequência em % acumulada
a <= 3 anos	85	27,4%	27,4%
3 < a <= 6 anos	71	22,9%	50,3%
6 < a <= 9 anos	28	9,0%	59,4%
9 < a <= 12 anos	34	11,0%	70,3%
12 < a <= 15 anos	29	9,4%	79,7%
15 < a <= 18 anos	15	4,8%	84,5%
18 < a <= 21 anos	15	4,8%	89,4%
a > 21 anos	33	10,6%	100,0%

Tabela H.10: Distribuição da amostra pela tipologia da UO

Tipo de Unidade Orgânica	Frequência	Frequência em %
Unidade de Suporte	160	51,6%
Unidade Operacional	150	48,4%

Tabela H.11: Distribuição da amostra pelo exercício de cargos de chefia noutra entidade

Exercício de chefia noutra entidade	Frequência	Frequência em %
Não	235	75,8%
Sim	75	24,2%

Tabela H.12: Distribuição de frequências da amostra relativa a habilitações académicas, dimensão do município, grau de chefia, tempo de exercício de função de dirigente, tipologia de UO com divisão por sexo

		Sexo	M	F
<b>Habilitação académica</b>	Licenciatura		73	76
	Pós-graduação		33	60
	Mestrado		24	39
	Doutoramento		2	3
<b>Habitantes no município</b>	Menos de 100 mil		23	33
	De 100 mil a 200 mil		65	80
	Mais de 200 mil		44	65
<b>Grau de chefia</b>	Diretor Municipal		5	4
	Diretor de Departamento		42	28
	Chefe de Divisão		57	107
	3.º Grau		28	39
<b>Tempo em exercício de funções de dirigente</b>	a <= 3 anos		30	55
	3 < a <= 6 anos		26	45
	6 < a <= 9 anos		10	18
	9 < a <= 12 anos		19	15
	12 < a <= 15 anos		17	12
	15 < a <= 18 anos		5	10
	18 < a <= 21 anos		8	7
	a > 21 anos		17	16
<b>Tipo de Unidade Orgânica</b>	Unidade de Suporte		60	100
	Unidade Operacional		72	78

Tabela H.13: Distribuição da amostra por grau de chefia, pertencer ao mapa da autarquia e nomeação em regime de substituição

		Diretor Municipal Contagem	Diretor de Departamento Contagem	Chefe de Divisão Contagem	3.º Nível Contagem
Pertence ao MP da autarquia	Não	6	15	26	5
	Sim	3	55	138	62
Nomeação precedida por Regime de Substituição	Não	0	23	38	30
	Sim	9	47	126	37



## Anexo I. Parte B do Questionário\_ Análise Descritiva\_Itens e Competências

Tabela I.1: Resultados da autoavaliação-perguntas de P12A a P59A

Nº	Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
P12	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	5	4,05	0,695
P13	Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da UO	2	5	4,05	0,657
P14	É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	2	5	4,01	0,631
P15	A sua motivação e empenho mantem-se em situações de tensão ou falta de tempo	2	5	4,28	0,654
P16	Delega eficazmente nos seus subordinados	1	5	4,11	0,651
P17	Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados	2	5	4,27	0,605
P18	Reduz a quantidade de informação ao essencial	1	5	3,93	0,823
P19	Apresenta bem a informação por escrito	2	5	4,36	0,632
P20	Consegue conjugar perspetivas conflituais	2	5	4,00	0,651
P21	Facilita o diálogo e sabe ouvir	2	5	4,42	0,600
P22	Entrega-se ao trabalho com coração e alma	3	5	4,67	0,505
P23	Sabe relacionar-se com as pessoas certas	1	5	3,94	0,733
P24	Decide e não espera que as coisas aconteçam	2	5	4,28	0,646
P25	Coordena e controla o processo de trabalho	2	5	4,29	0,624
P26	Seleciona criticamente a informação	2	5	4,23	0,635
P27	Procura que os trabalhadores se desenvolvam	2	5	4,55	0,554
P28	Lida bem com as situações de mudança	2	5	4,25	0,651
P29	Proporciona oportunidade de desenvolvimento dos seus trabalhadores	2	5	4,44	0,630
P30	Procura sempre soluções em que todos ganham	2	5	4,38	0,616
P31	Mantém a unidade orgânica motivada para os resultados	1	5	4,28	0,609
P32	Desafia o "sempre se fez assim"	1	5	4,29	1,009
P33	Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	3	5	4,26	0,618
P34	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	2	5	4,51	0,595
P35	Mostra empatia e preocupação com os subordinados	2	5	4,65	0,537
P36	Examina a informação com sentido crítico	2	5	4,48	0,561
P37	Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir	2	5	4,21	0,589
P38	Resolve problemas de forma crítica e inteligente	3	5	4,14	0,527
P39	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	2	5	4,20	0,613
P40	Dá um sentido à ordem das atividades	1	5	4,20	0,618
P41	Gere eficazmente a sobrecarga de informação	1	5	3,92	0,673
P42	Chama os subordinados a participarem nas decisões de equipa	2	5	4,42	0,622
P43	Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	3	5	4,28	0,565
P44	Gere eficazmente os conflitos na equipa	2	5	3,97	0,668
P45	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	2	5	3,97	0,633
P46	Consegue negociar bem envolvendo as partes	2	5	4,09	0,627
P47	Demonstra grande motivação pelo seu papel	2	5	4,35	0,640
P48	Concebe soluções inovadoras e eficazes	2	5	3,90	0,719
P49	Fixa metas a atingir	2	5	4,18	0,618
P50	Mantem uma rede de contactos influentes	1	5	3,64	0,842
P51	Preocupa-se com o planeamento das atividades	2	5	4,40	0,592
P52	Confere o cumprimento das metas fixadas	2	5	4,17	0,602
P53	Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	2	5	4,31	0,612
P54	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	2	5	4,39	0,612
P55	Impele a unidade orgânica a atingir as metas fixadas	2	5	4,34	0,562
P56	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	2	5	4,10	0,666
P57	Define áreas de responsabilidade para os seus subordinados e delega-as	1	5	4,25	0,673
P58	Cria coesão e espírito de grupo	1	5	4,35	0,640
P59	Estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido da equipa	2	5	4,37	0,635

Tabela I.2: Resultados da avaliação das práticas adotadas pelos pares-perguntas de P12B a P59B

Nº	Perguntas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
P12	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	5	3,66	0,691
P13	Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da UO	2	5	3,54	0,717
P14	É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	2	5	3,71	0,632
P15	A sua motivação e empenho mantem-se em situações de tensão ou falta de tempo	2	5	3,86	0,731
P16	Delega eficazmente nos seus subordinados	2	5	3,71	0,686
P17	Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados	2	5	3,81	0,699
P18	Reduz a quantidade de informação ao essencial	2	5	3,62	0,714
P19	Apresenta bem a informação por escrito	2	5	3,91	0,693
P20	Consegue conjugar perspetivas conflituais	2	5	3,65	0,666
P21	Facilita o diálogo e sabe ouvir	1	5	3,85	0,736
P22	Entrega-se ao trabalho com coração e alma	2	5	4,15	0,693
P23	Sabe relacionar-se com as pessoas certas	1	5	3,95	0,649
P24	Decide e não espera que as coisas aconteçam	1	5	3,64	0,762
P25	Coordena e controla o processo de trabalho	2	5	3,91	0,667
P26	Seleciona criticamente a informação	3	5	3,85	0,618
P27	Procura que os trabalhadores se desenvolvam	1	5	3,90	0,774
P28	Lida bem com as situações de mudança	1	5	3,66	0,766
P29	Proporciona oportunidade de desenvolvimento dos seus trabalhadores	1	5	3,90	0,794
P30	Procura sempre soluções em que todos ganham	1	5	3,82	0,774
P31	Mantém a unidade orgânica motivada para os resultados	2	5	3,84	0,710
P32	Desafia o "sempre se fez assim"	1	5	3,51	0,951
P33	Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	1	5	3,76	0,715
P34	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	2	5	3,92	0,778
P35	Mostra empatia e preocupação com os subordinados	2	5	4,03	0,783
P36	Examina a informação com sentido crítico	2	5	3,98	0,687
P37	Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir	2	5	3,84	0,660
P38	Resolve problemas de forma crítica e inteligente	2	5	3,82	0,640
P39	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	2	5	3,94	0,638
P40	Dá um sentido à ordem das atividades	1	5	3,91	0,659
P41	Gere eficazmente a sobrecarga de informação	2	5	3,69	0,639
P42	Chama os subordinados a participarem nas decisões de equipa	1	5	3,77	0,811
P43	Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1	5	3,89	0,697
P44	Gere eficazmente os conflitos na equipa	1	5	3,71	0,668
P45	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	1	5	3,56	0,674
P46	Consegue negociar bem envolvendo as partes	1	5	3,72	0,670
P47	Demonstra grande motivação pelo seu papel	2	5	4,03	0,682
P48	Concebe soluções inovadoras e eficazes	1	5	3,56	0,738
P49	Fixa metas a atingir	2	5	3,84	0,678
P50	Mantem uma rede de contactos influentes	1	5	3,78	0,721
P51	Preocupa-se com o planeamento das atividades	2	5	3,93	0,700
P52	Confere o cumprimento das metas fixadas	2	5	3,82	0,645
P53	Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	2	5	3,92	0,644
P54	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	2	5	3,84	0,743
P55	Impele a unidade orgânica a atingir as metas fixadas	2	5	3,98	0,641
P56	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	1	5	3,75	0,684
P57	Define áreas de responsabilidade para os seus subordinados e delega-as	1	5	3,81	0,709
P58	Cria coesão e espírito de grupo	1	5	3,84	0,733
P59	Estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido da equipa	1	5	3,82	0,757

Tabela I.3: Competências - resultados da autoavaliação

Competências	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Conviver com a mudança	1,50	5,00	4,15	0,540
Pensamento criativo	2,50	5,00	4,02	0,522
Gestão da mudança	2,00	5,00	4,01	0,552
Criar e manter uma base de poder	1,00	5,00	3,79	0,688
Negociar acordos e compromissos	2,50	5,00	4,24	0,502
Apresentar as ideias	2,50	5,00	4,11	0,535
Produtividade e motivação pessoal	3,00	5,00	4,51	0,492
Motivar os outros	1,50	5,00	4,31	0,503
Gestão do tempo e stress	2,50	5,00	4,19	0,516
Tomada de iniciativa	2,00	5,00	4,29	0,638
Fixação de metas	2,00	5,00	4,20	0,540
Delegação eficaz	1,00	5,00	4,18	0,585
Planificação	2,50	5,00	4,33	0,501
Organização e desenho	2,50	5,00	4,24	0,511
Controlo	2,00	5,00	4,23	0,508
Reduzir a sobrecarga de informação	1,50	5,00	3,92	0,580
Analisar a informação criticamente	2,00	5,00	4,35	0,504
Apresentar a informação	2,00	5,00	4,33	0,551
Criação de equipas	1,50	5,00	4,43	0,541
Tomada de decisões participativa	2,00	5,00	4,40	0,559
Gestão de conflito	2,00	5,00	3,99	0,558
Autocompreensão e compreensão dos outros	2,50	5,00	4,52	0,486
Comunicação interpessoal	2,50	5,00	4,35	0,486
Desenvolvimento dos subordinados	2,00	5,00	4,50	0,538

Tabela I.4: Competências - resultados da avaliação das práticas adotadas pelos pares

Competências	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Conviver com a mudança	2,00	5,00	3,66	0,600
Pensamento criativo	1,50	5,00	3,69	0,610
Gestão da mudança	1,50	5,00	3,55	0,606
Criar e manter uma base de poder	1,00	5,00	3,87	0,576
Negociar acordos e compromissos	1,00	5,00	3,77	0,628
Apresentar as ideias	2,00	5,00	3,83	0,537
Produtividade e motivação pessoal	2,00	5,00	4,09	0,595
Motivar os outros	2,00	5,00	3,91	0,604
Gestão do tempo e stress	1,50	5,00	3,73	0,563
Tomada de iniciativa	1,00	5,00	3,57	0,734
Fixação de metas	2,00	5,00	3,84	0,593
Delegação eficaz	1,50	5,00	3,76	0,602
Planificação	1,50	5,00	3,85	0,621
Organização e desenho	2,00	5,00	3,86	0,575
Controlo	2,50	5,00	3,86	0,570
Reduzir a sobrecarga de informação	1,50	5,00	3,69	0,629
Analisar a informação criticamente	2,50	5,00	3,91	0,569
Apresentar a informação	2,00	5,00	3,91	0,588
Criação de equipas	1,50	5,00	3,88	0,690
Tomada de decisões participativa	1,00	5,00	3,80	0,726
Gestão de conflito	1,50	5,00	3,68	0,571
Autocompreensão e compreensão dos outros	2,00	5,00	3,94	0,672
Comunicação interpessoal	2,00	5,00	3,87	0,620
Desenvolvimento dos subordinados	1,00	5,00	3,90	0,718



## Anexo J. Parte B do Questionário\_ Análise Descritiva\_ Papéis de Liderança e Modelos de Administração

Tabela J.1: Papéis de liderança - autoavaliação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Mentor_A	2,50	5,00	4,45	0,404
Produtor_A	2,50	5,00	4,34	0,417
Facilitador_A	1,83	5,00	4,27	0,453
Coordenador_A	2,33	5,00	4,27	0,419
Diretor_A	2,00	5,00	4,22	0,418
Monitor_A	1,83	5,00	4,20	0,436
Inovador_A	2,00	5,00	4,06	0,432
Corretor_A	2,67	5,00	4,04	0,443
N válido	310			

Tabela J.2: Papéis de liderança - avaliação das práticas adotadas pelos pares

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Produtor_B	2,00	5,00	3,91	0,509
Mentor_B	1,67	5,00	3,90	0,602
Coordenador_B	2,17	5,00	3,86	0,524
Monitor_B	2,50	5,00	3,84	0,497
Corretor_B	1,83	5,00	3,82	0,464
Facilitador_B	1,33	5,00	3,78	0,588
Diretor_B	1,67	5,00	3,72	0,537
Inovador_B	1,83	5,00	3,63	0,514
N válido	310			

Tabela J.3 Papéis de liderança - comparação da autoavaliação com a avaliação dos pares

Papéis de Liderança	Média Autoavaliação	Média Avaliação das práticas dos pares	Diferença	Ordenação
Mentor	4,45	3,90	0,55	1
Produtor	4,34	3,91	0,43	5
Facilitador	4,27	3,78	0,49	3
Coordenador	4,27	3,86	0,41	6
Diretor	4,22	3,72	0,50	2
Monitor	4,20	3,84	0,36	7
Inovador	4,06	3,63	0,43	4
Corretor	4,04	3,82	0,22	8

Tabela J.4: Modelos de administração - autoavaliação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Pós-gestonário/Foco_Interno_A	2,17	5,00	4,36	0,404
NPM_A	2,25	5,00	4,28	0,375
Burocrático_A	2,08	5,00	4,24	0,377
Pós-gestonário/Foco_Externo_A	2,33	5,00	4,05	0,394
N válido	310			

Tabela J.5: Modelos de administração - avaliação das práticas adotadas pelos pares

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Burocrático_B	2,33	5,00	3,85	0,489
Pós-gestonário/Foco_Interno_B	1,50	5,00	3,84	0,579
NPM_B	1,83	5,00	3,82	0,505
Pós-gestonário/Foco_Externo_B	1,83	5,00	3,73	0,459
N válido	310			

Tabela J.6: Modelos de administração – comparação da autoavaliação com a avaliação dos pares

Modelo de Administração	Autoavaliação	Avaliação dos Pares	Diferença	Ordenação
Pós-gestonário/Foco Interno	4,36	3,84	0,52	1
NPM	4,28	3,82	0,46	2
Burocrático	4,24	3,85	0,39	3
Pós-gestonário/Foco Externo	4,05	3,73	0,32	4

## Anexo L. Alpha de Cronbach

Tabela L.1: Valor geral do Alpha de Cronbach

Valor Geral	$\alpha$	Nº de itens
Autoavaliação	0,946	48
Avaliação dos pares	0,975	48

Tabela L.2: Valores detalhados do Alpha de Cronbach

Modelo de Administração	Nº itens	Papel de Liderança	Nº itens	Alpha de Cronbach			
				Autoavaliação		Avaliação das práticas dos pares	
Pós-gestorário Foco Externo	12	Inovador	6	0,830	0,747	0,883	0,823
		Corretor	6		0,725		0,768
NPM	12	Produtor	6	0,807	0,774	0,908	0,860
		Diretor	6		0,621		0,812
Burocrático	12	Coordenador	6	0,832	0,776	0,910	0,862
		Monitor	6		0,740		0,811
Pós-gestorário Foco Interno	12	Facilitador	6	0,883	0,807	0,940	0,885
		Mentor	6		0,783		0,886



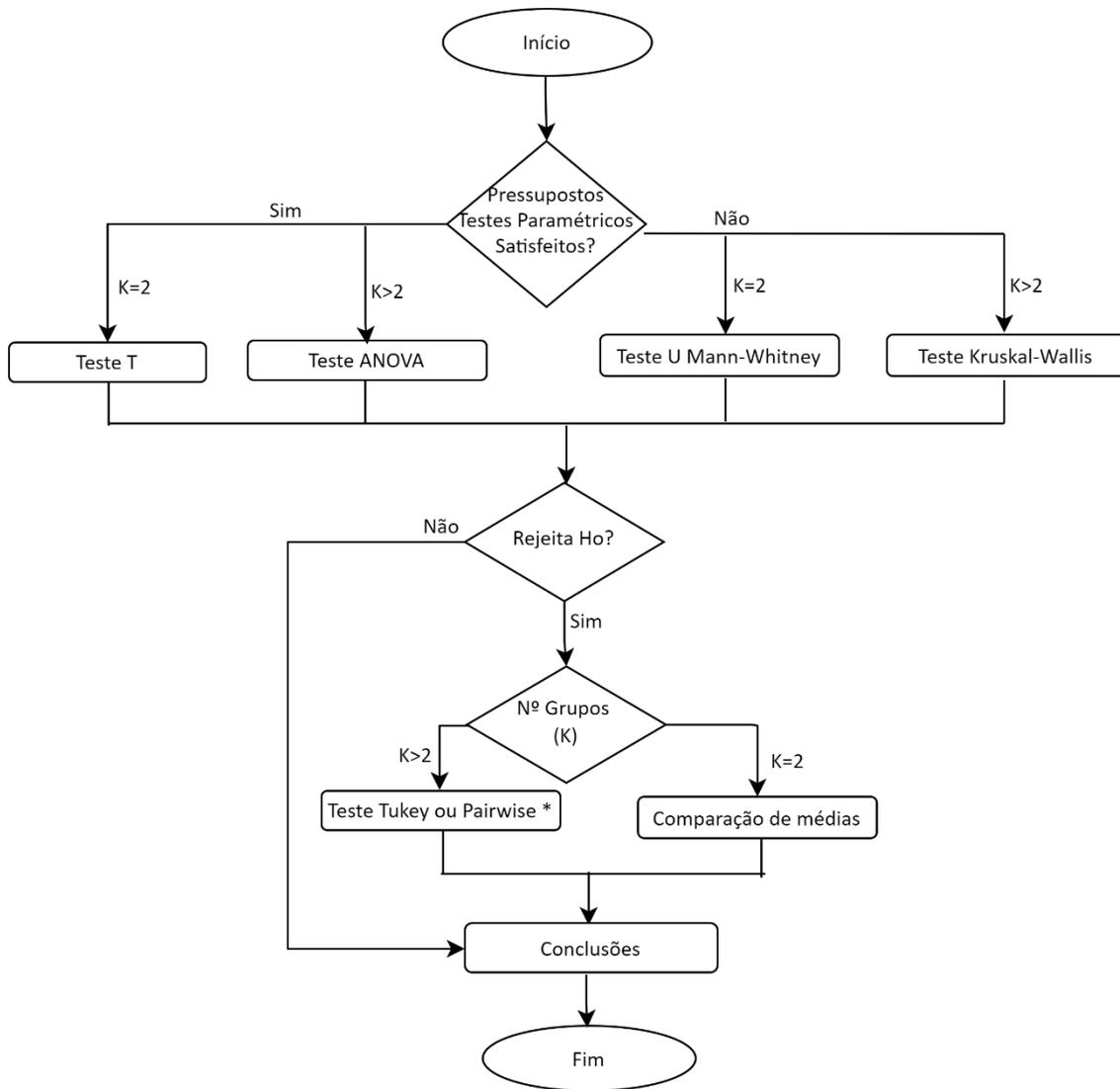
## Anexo M. Detalhe do Procedimento de Verificação das Hipóteses

Para aferir se o comportamento de uma variável dependente é influenciado por uma variável independente (fator), isto é, se o fator tem um efeito significativo sobre a variação da variável dependente (Marôco, 2021), aplicou-se o teste paramétrico *One-Way* ANOVA sempre que os pressupostos deste teste foram verificados. De acordo com o Teorema do Limite Central, a média das amostras de dimensão razoável ( $N > 30$ ) tem uma distribuição normal, ainda que a variável, para a qual se pretende calcular a média, não tenha distribuição normal (Marôco, 2021). Considera-se, assim, que o pressuposto para aplicação dos testes paramétricos (ANOVA se  $n.^{\circ}$  de grupos  $> 2$  e teste  $t$  se  $n.^{\circ}$  de grupos  $= 2$ ) de variáveis com distribuição normal é verificado sempre que  $N > 30$  em todas as amostras. No entanto, já o pressuposto de homocedasticidade (homogeneidade das variâncias) teve de ser analisado utilizando-se o teste de Levene sempre que as amostras não tinham dimensão igual ou semelhante. A dimensão considera-se semelhante quando o quociente entre a maior e a menor dimensão das amostras a comparar for inferior a 1,96 (Pestana & Gageiro, 2020). Através do teste de Levene pode-se concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir de duas amostras são homogéneas quando os *p-value* calculados são superiores a  $\alpha = 0,05$  (não se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ) de homogeneidade das variâncias ou homocedasticidade) (Marôco, 2021). Quando algum destes pressupostos não se verificou aplicou-se o teste não paramétrico U Mann-Whitney quando o número de grupos é igual a 2 e o teste Kruskal-Wallis se o número de grupos é superior a 2.

A ANOVA e o teste Kruskal-Wallis indicam que uma determinada média populacional é significativamente diferente das restantes se se rejeita a hipótese nula ( $H_0$ ), mas não indica qual ou quais os pares de médias são significativamente diferentes. Para se obter esse detalhe realizou-se o teste *a posteriori* (post-hoc) de Tukey ou o método Pairwise, em que se realizam comparações múltiplas de médias para se avaliar se as diferenças em cada um dos possíveis pares de médias são consideradas estatisticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ). Ao realizar estes testes de comparações múltiplas constatou-se que conduziram a conclusões diferentes, isto é, rejeitou-se a  $H_0$  mas não se detetaram diferenças nos pares de médias submetidas a teste de comparações múltiplas. A razão desta aparente discrepância prende-se com o facto dos testes de comparações múltiplas serem menos potentes (Marôco, 2021).

Representa-se, em seguida, esquematicamente a análise estatística realizada para verificação das hipóteses elencadas no capítulo 4.1 para a autoavaliação e para a avaliação das práticas adotadas pelos pares.

Os grupos em que se subdividem as variáveis representativas dos papéis de liderança pela aplicação dum determinado fator (variável independente) têm médias com diferenças estatisticamente significativas?



\* - Na sequência da ANOVA aplicou-se o Teste de Tukey e na sequência Kruskal-Wallis o método Pairwise  
K – Número de amostras

## Anexo N. Verificação das Hipóteses Tendo por Base a Autoavaliação

### H 1: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML variam em função de fatores socioprofissionais

#### H 1.1 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do sexo dos respondentes

O fator “sexo” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 178 (mulheres) e 132 (homens). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: atendendo a que a dimensão dos grupos é semelhante ( $178/132=1,35 < 1,96$ ) não é necessário realizar o teste de Levene e considera-se validado este pressuposto.

Sendo os resultados do teste t, superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “sexo” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do sexo dos respondentes.

Tabela N.1: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	Df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	-0,822	308	0,206	0,412	-0,04077	0,04962	-0,13842	0,05687
Corretor_A	0,695	308	0,244	0,487	0,03537	0,05087	-0,06473	0,13547
Produtor_A	-0,674	308	0,250	0,501	-0,03233	0,04794	-0,12665	0,06199
Diretor_A	0,437	308	0,331	0,662	0,02104	0,04811	-0,07363	0,11571
Coordenador_A	-1,270	308	0,102	0,205	-0,06107	0,04808	-0,15567	0,03352
Monitor_A	-0,982	308	0,163	0,327	-0,04921	0,05012	-0,14783	0,04941
Facilitador_A	-0,797	308	0,213	0,426	-0,04152	0,05210	-0,14404	0,06099
Mentor_A	-0,255	308	0,400	0,799	-0,01183	0,04648	-0,10329	0,07963

### H 1.2 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função das habilitações académicas

O fator “habilitações académicas” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela N.2. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos para aplicação de testes paramétricos:

- Pressuposto da normalidade: como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se que este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.2: Dimensão da amostra

Habilitação académica	Contagem
Licenciatura	149
Pós-graduação	93
Mestrado	63
Doutoramento	5

Tabela N.3: Output do teste de homogeneidade de variâncias

	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.	
Autoavaliação	Com base em média	2,286	3	306	0,079
	Com base em mediana	2,430	3	306	0,065
	Com base em mediana e com gl ajustado	2,430	3	276,751	0,066
	Com base em média aparada	2,286	3	306	0,079

Considerando como variáveis dependentes os papéis de liderança, do teste Kruskal-Wallis resultou que os *p-values* são superiores a  $\alpha = 0,05$  para os papéis de corretor, produtor, coordenador, monitor e mentor (tabela I.4). Não se pode, por isso, para estes papéis de liderança rejeitar a hipótese nula.

Em relação aos papéis de inovador, diretor e facilitador que apresentam *p-values* inferiores a  $\alpha=0,05$ , conclui-se, através do teste pelo método Pairwise, que os dirigentes com pós-graduações têm, com maior frequência, práticas de liderança enquadradas no papel de diretor do que os detentores de licenciaturas. Em relação ao papel de facilitador são os dirigentes com mestrado que têm práticas de liderança enquadradas neste papel com maior frequência do que os detentores de pós-graduação. Finalmente, no papel de inovador, apesar do teste Kruskal-Wallis apresentar um *p-value* inferior a  $\alpha=0,05$  o método de comparações múltiplas Pairwise não apresenta diferenças estatisticamente significativas.

Tabela N.4: Output do teste de Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,037	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,263	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,188	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,013	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,178	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,220	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,028	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_A é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,139	Reter a hipótese nula.

Tabela N.5: Output do teste Comparações por Método Pairwise para o papel de Inovador

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.
Licenciatura-Mestrado	-2,841	13,361	-0,213	0,832	1,000
Licenciatura-Pós-graduação	-29,184	11,749	-2,484	0,013	0,078
Licenciatura-Doutoramento	-64,472	40,421	-1,595	0,111	0,664
Mestrado-Pós-graduação	26,344	14,507	1,816	0,069	0,416
Mestrado-Doutoramento	-61,632	41,307	-1,492	0,136	0,814
Pós-graduação-Doutoramento	-35,288	40,814	-0,865	0,387	1,000

Tabela N.6 Output do teste Comparações por Método Pairwise para o papel de Diretor

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.
Licenciatura-Mestrado	-14,421	13,369	-1,079	0,281	1,000
Licenciatura-Pós-graduação	-32,152	11,756	-2,735	0,006	0,037
Licenciatura-Doutoramento	-85,353	40,446	-2,110	0,035	0,209
Mestrado-Pós-graduação	17,731	14,516	1,221	0,222	1,000
Mestrado-Doutoramento	-70,932	41,333	-1,716	0,086	0,517
Pós-graduação-Doutoramento	-53,201	40,839	-1,303	0,193	1,000

Tabela N.7: Output do teste Comparações por Método Pairwise para o papel de Facilitador

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.
Mestrado-Licenciatura	15,796	13,376	1,181	0,238	1,000
Mestrado-Pós-graduação	38,734	14,524	2,667	0,008	0,046
Mestrado-Doutoramento	-68,010	41,355	-1,645	0,100	0,600
Licenciatura-Pós-graduação	-22,938	11,763	-1,950	0,051	0,307
Licenciatura-Doutoramento	-52,213	40,468	-1,290	0,197	1,000
Pós-graduação-Doutoramento	-29,275	40,862	-0,716	0,474	1,000

**H 1.3 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da dimensão do município**

O fator “dimensão do município” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela N.8. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes ANOVA em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respectivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.8: Dimensão da amostra

Habitantes no município	Contagem
Menos de 100 mil	56
De 100 mil a 200 mil	145
Mais de 200 mil	109

Tabela N.9: Output do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.	
Autoavaliação	Com base em média	0,592	2	307	0,554
	Com base em mediana	0,535	2	307	0,586
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,535	2	284,501	0,586
	Com base em média aparada	0,544	2	307	0,581

Dos resultados do teste ANOVA, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “dimensão do município” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não são influenciadas pela dimensão do município.

Tabela N.10: Output do teste ANOVA

Papéis de Liderança		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Inovador_A	Entre Grupos	,228	2	,114	,609	,545
	Nos grupos	57,386	307	,187		
	Total	57,613	309			
Corretor_A	Entre Grupos	,212	2	,106	,538	,584
	Nos grupos	60,297	307	,196		
	Total	60,509	309			
Produtor_A	Entre Grupos	,005	2	,002	,013	,987
	Nos grupos	53,716	307	,175		
	Total	53,721	309			
Diretor_A	Entre Grupos	,147	2	,073	,418	,659

Papéis de Liderança		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Nos grupos	53,921	307	,176		
	Total	54,068	309			
Coordenador_A	Entre Grupos	,288	2	,144	,820	,441
	Nos grupos	53,950	307	,176		
	Total	54,239	309			
Monitor_A	Entre Grupos	,007	2	,004	,019	,981
	Nos grupos	58,816	307	,192		
	Total	58,823	309			
Facilitador_A	Entre Grupos	,077	2	,038	,186	,830
	Nos grupos	63,418	307	,207		
	Total	63,495	309			
Mentor_A	Entre Grupos	,000	2	,000	,001	,999
	Nos grupos	50,448	307	,164		
	Total	50,448	309			

#### H 1.4 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do grau de chefia

O fator “grau de chefia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela N.11. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.11: Dimensão da amostra

Grau de chefia	Contagem
Diretor Municipal	9
Diretor de Departamento	70
Chefe de Divisão	164
3.º Grau	67

Tabela N.12: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Autoavaliação	Com base em média	0,900	3	306	0,442
	Com base em mediana	0,843	3	306	0,471
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,843	3	275,038	0,471
	Com base em média aparada	0,930	3	306	0,426

Dos resultados do teste Kruskal-Wallis, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “grau de chefia” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por

isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do grau de chefia.

Tabela N.13: Output do teste de Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,099	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,842	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,131	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,261	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,825	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,825	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,313	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_A é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,911	Reter a hipótese nula.

**H 1.5 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da pertença ao mapa de pessoal da autarquia onde exerce função de dirigente**

O fator “pertencer ao mapa de pessoal da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 52 (não pertence ao mapa) e 258 (pertence ao mapa). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.14: Output do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.	
Autoavaliação	Com base em média	0,785	1	308	0,376
	Com base em mediana	0,643	1	308	0,423
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,643	1	240,615	0,423
	Com base em média aparada	0,937	1	308	0,334

Dos resultados do teste t, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “pertencer ao mapa da autarquia onde exerce funções de dirigente” (variável independente) não

apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da pertença ao mapa de pessoal da autarquia onde exerce função de dirigente.

Tabela N.15: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	Df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	-0,359	308	0,360	0,720	-0,02358	0,06573	-0,15292	0,10576
Corretor_A	-0,386	308	0,350	0,700	-0,02601	0,06736	-0,15856	0,10653
Produtor_A	-1,257	308	0,105	0,210	-0,07961	0,06332	-0,20420	0,04499
Diretor_A	-0,128	308	0,449	0,899	-0,00812	0,06369	-0,13344	0,11719
Coordenador_A	-1,700	308	0,045	0,090	-0,10796	0,06349	-0,23289	0,01698
Monitor_A	-0,962	308	0,168	0,337	-0,06383	0,06633	-0,19435	0,06669
Facilitador_A	-0,449	308	0,327	0,654	-0,03098	0,06900	-0,16675	0,10478
Mentor_A	-1,228	308	0,110	0,220	-0,07538	0,06137	-0,19614	0,04537

**H 1.6 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do tempo em exercício em funções de dirigente**

O fator “tempo de exercício em funções de dirigente” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela N.16. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.16: Dimensão da amostra

Tempo de exercício em funções de dirigente	Contagem
a ≤ 3 anos	85
3 < a ≤ 6 anos	71
6 < a ≤ 9 anos	28
9 < a ≤ 12 anos	34
12 < a ≤ 15 anos	29
15 < a ≤ 18 anos	15
18 < a ≤ 21 anos	15
a > 21 anos	33

Tabela N.17: Output do teste de homogeneidade de variâncias

Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
-----------------------	-----	-----	------

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Autoavaliação	Com base em média	0,917	7	302	0,493
	Com base em mediana	0,911	7	302	0,498
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,911	7	278,040	0,498
	Com base em média aparada	0,907	7	302	0,501

Dos resultados do teste Kruskal-Wallis e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “tempo de exercício em funções de dirigente” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do tempo de exercício em funções de dirigente.

Tabela N.18: Output do teste de Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,876	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,943	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,797	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,551	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_A é igual nas categorias de Antiguidade na função	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,919	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,792	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,514	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_A é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,595	Reter a hipótese nula.

### **H 1.7 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tipologia da UO que dirige**

O fator “tipologia da UO que dirige” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 160 (UO de suporte) e 150 (UO operacional). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respectivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: atendendo a que a dimensão dos grupos é semelhante ( $160/150=1,1 < 1,96$ ) não é necessário realizar o teste de Levene e considera-se validado este pressuposto.

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “tipologia da UO” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tipologia da UO que dirigem.

Tabela N.19: Output do teste t

Papéis de Liderança	T	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	1,325	308	0,093	0,186	0,06493	0,04901	-0,03152	0,16138
Corretor_A	1,747	308	0,041	0,082	0,08757	0,05013	-0,01106	0,18620
Produtor_A	0,224	308	0,412	0,823	0,01063	0,04746	-0,08276	0,10401
Diretor_A	-0,074	308	0,470	0,941	-0,00354	0,04762	-0,09724	0,09015
Coordenador_A	-0,564	308	0,287	0,573	-0,02687	0,04767	-0,12067	0,06692
Monitor_A	1,891	308	0,030	0,060	0,09340	0,04938	-0,00377	0,19057
Facilitador_A	1,268	308	0,103	0,206	0,06528	0,05147	-0,03600	0,16655
Mentor_A	0,580	308	0,281	0,562	0,02667	0,04597	-0,06379	0,11712

**H 1.8 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do exercício da função de dirigente noutra entidade**

O fator “exercício da função de dirigente noutra entidade” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 235 (não) e 75 (sim). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.20: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Autoavaliação	Com base em média	0,005	1	308	0,944
	Com base em mediana	0,011	1	308	0,915
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,011	1	307,095	0,915
	Com base em média aparada	0,006	1	308	0,936

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “ter exercido a função de dirigente noutra entidade” (variável independente) não apresenta um efeito

estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do exercício da função de dirigente noutra entidade.

Tabela N.21: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	0,132	308	0,448	0,895	0,00757	0,05736	-0,10530	0,12043
Corretor_A	-0,158	308	0,437	0,875	-0,00927	0,05878	-0,12493	0,10639
Produtor_A	-0,850	308	0,198	0,396	-0,04700	0,05532	-0,15586	0,06186
Diretor_A	-1,180	308	0,119	0,239	-0,06544	0,05544	-0,17453	0,04365
Coordenador_A	-0,276	308	0,391	0,783	-0,01537	0,05565	-0,12486	0,09413
Monitor_A	-0,066	308	0,474	0,947	-0,00383	0,05796	-0,11787	0,11021
Facilitador_A	-0,699	308	0,243	0,485	-0,04203	0,06017	-0,16043	0,07636
Mentor_A	-0,591	308	0,278	0,555	-0,03168	0,05364	-0,13723	0,07388

## H 2: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML variam em função de fatores de cariz político

**H 2.1 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia**

O fator “número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela N.22. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes ANOVA em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.22: Dimensão da amostra

	Contagem
1 mandato	55
2 mandatos	39
3 mandatos	52
4 ou mais mandatos	164

Tabela N.23: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Autoavaliação	Com base em média	1,707	3	306	0,166
	Com base em mediana	1,670	3	306	0,173
	Com base em mediana e com gl ajustado	1,670	3	275,027	0,174
	Com base em média aparada	1,627	3	306	0,183

Dos resultados do teste ANOVA e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia.

Tabela N.24: Output do teste ANOVA

Papéis de Liderança		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Inovador_A	Entre Grupos	,665	3	,222	1,192	,313
	Nos grupos	56,948	306	,186		
	Total	57,613	309			
Corretor_A	Entre Grupos	,632	3	,211	1,077	,359
	Nos grupos	59,876	306	,196		
	Total	60,509	309			
Produtor_A	Entre Grupos	,379	3	,126	,724	,538
	Nos grupos	53,342	306	,174		
	Total	53,721	309			
Diretor_A	Entre Grupos	,852	3	,284	1,634	,182
	Nos grupos	53,215	306	,174		
	Total	54,068	309			
Coordenador_A	Entre Grupos	1,295	3	,432	2,495	,060
	Nos grupos	52,944	306	,173		
	Total	54,239	309			
Monitor_A	Entre Grupos	,205	3	,068	,356	,785
	Nos grupos	58,619	306	,192		
	Total	58,823	309			
Facilitador_A	Entre Grupos	,556	3	,185	,901	,441
	Nos grupos	62,939	306	,206		
	Total	63,495	309			
Mentor_A	Entre Grupos	,282	3	,094	,574	,632
	Nos grupos	50,166	306	,164		
	Total	50,448	309			

**H 2.2 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia**

O fator “tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 96 (direita) e 214 (esquerda). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.25: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Autoavaliação	Com base em média	0,000	1	308	0,987
	Com base em mediana	0,000	1	308	0,995
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,000	1	307,324	0,995
	Com base em média aparada	0,001	1	308	0,981

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia.

Tabela N.26: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	-0,725	308	0,234	0,469	-0,03849	0,05308	-0,14294	0,06596
Corretor_A	-0,990	308	0,162	0,323	-0,05380	0,05436	-0,16077	0,05316
Produtor_A	-0,306	308	0,380	0,760	-0,01569	0,05129	-0,11662	0,08524
Diretor_A	-0,175	308	0,430	0,861	-0,00902	0,05146	-0,11029	0,09225
Coordenador_A	-1,237	308	0,109	0,217	-0,06360	0,05142	-0,16478	0,03758
Monitor_A	-0,392	308	0,348	0,695	-0,02104	0,05367	-0,12665	0,08456
Facilitador_A	-1,448	308	0,074	0,149	-0,08049	0,05559	-0,18987	0,02888
Mentor_A	-1,287	308	0,100	0,199	-0,06380	0,04958	-0,16136	0,03376

**H 2.3 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da presença de maioria absoluta nos executivos**

O fator “presença de maioria absoluta nos executivos” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 209 (sem maioria absoluta) e 101 (com maioria absoluta). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela N.27: Output do teste de homogeneidade de variâncias

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Com base em média aparada	1,347	1	308	0,247
Com base em média	3,564	1	308	0,060
Com base em mediana	3,201	1	308	0,075
Com base em mediana e com gl ajustado	3,201	1	257,397	0,075
Com base em média aparada	3,363	1	308	0,068

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator maioria absoluta” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, de acordo com a autoavaliação, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da existência de maioria absoluta nos executivos.

Tabela N.28: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_A	-0,274	308	0,392	0,785	-0,01434	0,05241	-0,11746	0,08878
Corretor_A	0,625	308	0,266	0,532	0,03357	0,05368	-0,07205	0,13920
Produtor_A	-0,227	308	0,410	0,820	-0,01150	0,05061	-0,11107	0,08808
Diretor_A	-0,906	308	0,183	0,366	-0,04594	0,05071	-0,14571	0,05384
Coordenador_A	-0,324	308	0,373	0,746	-0,01646	0,05085	-0,11651	0,08359
Monitor_A	1,087	308	0,139	0,278	0,05747	0,05286	-0,04654	0,16148
Facilitador_A	0,721	308	0,236	0,472	0,03961	0,05498	-0,06856	0,14779
Mentor_A	1,300	308	0,097	0,195	0,06359	0,04891	-0,03265	0,15983



## Anexo O. Verificação das Hipóteses Tendo por Base a Avaliação das Práticas Adotadas pelos Pares

### H 1: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML variam em função de fatores socioprofissionais

#### H 1.1 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do sexo dos respondentes

O fator “sexo” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 178 (mulheres) e 132 (homens). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: atendendo a que a dimensão dos grupos é semelhante ( $178/132=1,35 < 1,96$ ) não é necessário realizar o teste de Levene e considera-se validado este pressuposto.

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “sexo” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do sexo dos respondentes.

Tabela O.1: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_B	-0,565	308	0,286	0,573	-0,03337	0,05910	-0,14965	0,08292
Corretor_B	-0,644	308	0,260	0,520	-0,03437	0,05339	-0,13942	0,07067
Produtor_B	0,208	308	0,418	0,835	0,01217	0,05851	-0,10295	0,12729
Diretor_B	0,250	308	0,402	0,803	0,01542	0,06178	-0,10615	0,13699
Coordenador_B	-0,652	308	0,257	0,515	-0,03933	0,06028	-0,15795	0,07929
Monitor_B	-0,675	308	0,250	0,500	-0,03856	0,05717	-0,15105	0,07393
Facilitador_B	0,038	308	0,485	0,970	0,00258	0,06764	-0,13051	0,13567
Mentor_B	0,315	308	0,377	0,753	0,02182	0,06931	-0,11457	0,15821

**H 1.2 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função das habilitações académicas**

O fator “habilitações académicas” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela O.2 Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.2: Dimensão da amostra

Habilitação académica	Contagem
Licenciatura	149
Pós-graduação	93
Mestrado	63
Doutoramento	5

Tabela O.3: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,692	3	306	0,557
	Com base em mediana	0,737	3	306	0,531
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,737	3	304,545	0,531
	Com base em média aparada	0,711	3	306	0,546

Dos resultados do teste Kruskal-Wallis e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “habilitações académicas” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função habilitações académicas.

Tabela O.4: Output do teste Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,974	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,417	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,922	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,637	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,487	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_B é igual nas categorias de Habilitação académica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,907	Reter a hipótese nula.

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Facilitador_B é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,901	Retar a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_B é igual nas categorias de Habilitação acadêmica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,947	Retar a hipótese nula.

### H 1.3 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da dimensão do município

O fator “dimensão do município” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela O.5. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes ANOVA em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respectivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.5: Dimensão da amostra

Habitantes no município	Contagem
Menos de 100 mil	56
De 100 mil a 200 mil	145
Mais de 200 mil	109

Tabela O.6: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,204	2	307	0,816
	Com base em mediana	0,218	2	307	0,804
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,218	2	303,151	0,804
	Com base em média aparada	0,215	2	307	0,807

Dos resultados do teste ANOVA e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “dimensão do município” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da dimensão do município.

Tabela O.7: Output do teste ANOVA

Papéis de Liderança		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Inovador_B	Entre Grupos	,730	2	,365	1,385	,252
	Nos grupos	80,887	307	,263		
	Total	81,617	309			
Corretor_B	Entre Grupos	,111	2	,055	,255	,775
	Nos grupos	66,513	307	,217		
	Total	66,623	309			
Produtor_B	Entre Grupos	,443	2	,221	,856	,426
	Nos grupos	79,472	307	,259		
	Total	79,915	309			
Diretor_B	Entre Grupos	,120	2	,060	,208	,813
	Nos grupos	89,001	307	,290		
	Total	89,122	309			
Coordenador_B	Entre Grupos	,715	2	,358	1,303	,273
	Nos grupos	84,238	307	,274		
	Total	84,953	309			
Monitor_B	Entre Grupos	,153	2	,076	,308	,735
	Nos grupos	76,249	307	,248		
	Total	76,402	309			
Facilitador_B	Entre Grupos	,120	2	,060	,173	,841
	Nos grupos	106,677	307	,347		
	Total	106,797	309			
Mentor_B	Entre Grupos	,240	2	,120	,329	,720
	Nos grupos	111,954	307	,365		
	Total	112,194	309			

#### H 1.4 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do grau de chefia

O fator “grau de chefia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela O.8. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.8: Dimensão da amostra

Grau de chefia	Contagem
Diretor Municipal	9
Diretor de Departamento	70
Chefe de Divisão	164
3.º Grau	67

Tabela O.9: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,824	3	306	0,482
	Com base em mediana	0,907	3	306	0,438
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,907	3	294,422	0,438
	Com base em média aparada	0,806	3	306	0,491

Dos resultados do teste de Kruskal-Wallis considerando como variáveis dependentes os papéis de liderança constata-se que, as práticas associadas ao papel de inovador apresenta *p-value* inferior a  $\alpha=0,05$ , concluindo-se que o fator “grau de chefia” (variável independente) apresenta um efeito estatisticamente significativo em relação às variáveis dependentes. Do teste de comparações múltiplas constata-se que a diferença estatisticamente significativa encontra-se, entre as práticas dos dirigentes de 3º grau e os DD, e os CD e o DD sendo que estes últimos adotam práticas enquadradas no papel inovador com menor frequência do que os dirigentes de 3º grau e dos CD.

Tabela O.10: Output do teste Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,022	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,051	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,410	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,386	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,116	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,137	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,065	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_B é igual nas categorias de Grau de chefia.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,135	Reter a hipótese nula.

Tabela O.11: Output do teste de Pairwise em relação ao papel de inovador

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.
Diretor de Departamento-Chefe de Divisão	-34,697	12,719	-2,728	,006	,038
Diretor de Departamento-Diretor Municipal	34,946	31,546	1,108	,268	1,000
Diretor de Departamento-3.º Nível	-42,505	15,226	-2,792	,005	,031
Chefe de Divisão-Diretor Municipal	,249	30,499	,008	,993	1,000
Chefe de Divisão-3.º Nível	-7,808	12,917	-,604	,546	1,000
Diretor Municipal-3.º Nível	-7,559	31,626	-,239	,811	1,000

**H 1.5 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da pertença ao mapa de pessoal da autarquia onde exerce função de dirigente**

O fator “pertencer ao mapa de pessoal da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 52 (não pertence ao mapa) e 258 (pertence ao mapa). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.12: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,594	1	308	0,441
	Com base em mediana	0,576	1	308	0,448
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,576	1	307,691	0,448
	Com base em média aparada	0,593	1	308	0,442

Dos resultados do teste observa-se que os papéis de produtor, corretor e monitor não apresentam diferenças significativas uma vez que os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.13: Output do teste t para os papéis de liderança

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_B	-2,254	308	0,012	0,025	-0,17497	0,07761	-0,32768	-0,02225
Corretor_B	-1,273	308	0,102	0,204	-0,08977	0,07051	-0,22852	0,04898
Produtor_B	-1,488	308	0,069	0,138	-0,11484	0,07715	-0,26665	0,03698
Diretor_B	-3,016	308	0,001	0,003	-0,24307	0,08059	-0,40164	-0,08450
Coordenador_B	-2,537	308	0,006	0,012	-0,20043	0,07901	-0,35590	-0,04496
Monitor_B	-1,851	308	0,033	0,065	-0,13934	0,07529	-0,28749	0,00881
Facilitador_B	-2,724	308	0,003	0,007	-0,24096	0,08845	-0,41500	-0,06691
Mentor_B	-2,994	308	0,001	0,003	-0,27075	0,09044	-0,44870	-0,09279

Quanto aos restantes papéis de liderança constata-se que os dirigentes que não pertencem ao mapa da autarquia onde exercem funções consideram que os seus pares adotam práticas enquadradas nesses papéis de liderança com menor frequência que os que pertencem ao mapa da autarquia.

Tabela O.14: Médias

Papéis de liderança	Pertence ao MP da autarquia	
	Não	Sim
Inovador_B	3,49	3,66
Diretor_B	3,52	3,77
Coordenador_B	3,69	3,89
Facilitador_B	3,58	3,82
Mentor_B	3,68	3,95

### H 1.6 - H<sub>0</sub> As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do tempo em exercício em funções de dirigente

O fator “tempo de exercício em funções de dirigente” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela O.15. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes Kruskal-Wallis em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão de uma das amostras é <30 considera-se este pressuposto não está validado por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.15: Dimensão da amostra

Tempo de exercício em funções de dirigente	Contagem
a ≤ 3 anos	85
3 < a ≤ 6 anos	71
6 < a ≤ 9 anos	28
9 < a ≤ 12 anos	34
12 < a ≤ 15 anos	29
15 < a ≤ 18 anos	15
18 < a ≤ 21 anos	15
a > 21 anos	33

Tabela O.16: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,395	7	302	0,905
	Com base em mediana	0,350	7	302	0,930
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,350	7	290,631	0,930
	Com base em média aparada	0,381	7	302	0,913

Dos resultados do teste Kruskal-Wallis, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “tempo em exercício em funções de dirigente” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de

liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do tempo em exercício em funções de dirigente.

Tabela O.17: Output do teste Kruskal-Wallis para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,314	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,229	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,148	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,275	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_B é igual nas categorias de Antiguidade na função	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,380	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,097	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,062	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_B é igual nas categorias de Antiguidade na função .	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,190	Reter a hipótese nula.

### **H 1.7 - H<sub>0</sub> As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tipologia da UO que dirige**

O fator “tipologia da UO que dirige” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 160 (UO de suporte) e 150 (UO operacional). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: atendendo a que a dimensão dos grupos é semelhante ( $160/150=1,1 < 1,96$ ) não é necessário realizar o teste de Levene e considera-se validado este pressuposto.

Dos resultados do teste t observa-se que os papéis de produtor, corretor, coordenador e monitor, não apresentam médias com diferenças estatisticamente significativas.

Tabela O.18: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_B	2,434	308	0,008	0,016	0,14104	0,05795	0,02701	0,25507
Corretor_B	1,527	308	0,064	0,128	0,08042	0,05266	-0,02320	0,18403
Produtor_B	1,746	308	0,041	0,082	0,10056	0,05761	-0,01280	0,21391
Diretor_B	2,390	308	0,009	0,017	0,14479	0,06058	0,02560	0,26399
Coordenador_B	1,459	308	0,073	0,145	0,08681	0,05948	-0,03024	0,20385
Monitor_B	1,308	308	0,096	0,192	0,07382	0,05645	-0,03725	0,18489
Facilitador_B	2,386	308	0,009	0,018	0,15819	0,06631	0,02771	0,28868
Mentor_B	1,972	308	0,025	0,049	0,13444	0,06816	0,00032	0,26857

Quanto aos restantes papéis de liderança constata-se que os dirigentes de UO de suporte, consideram que os seus pares adotam práticas enquadradas nestes papéis de liderança com maior frequência que o das UO operacionais.

Tabela O.19: Médias

Tipo de Unidade Orgânica		Inovador_B	Diretor_B	Facilitador_B	Mentor_B
Unidade de Suporte	Média	3,7010	3,7948	3,8604	3,9667
Unidade Operacional	Média	3,5600	3,6500	3,7022	3,8322

### H 1.8 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do exercício da função de dirigente noutra entidade

O fator “exercício da função de dirigente noutra entidade” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 235 (não) e 75 (sim). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizou-se o teste t em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.20: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	0,002	1	308	0,968
	Com base em mediana	0,001	1	308	0,980
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,001	1	307,863	0,980
	Com base em média aparada	0,001	1	308	0,975

Sendo os resultados do teste t superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “ter exercido função de dirigente noutra entidade” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do exercício da função de dirigente noutra entidade.

Tabela O.21: Output do teste t

Papéis de Liderança	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
			Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Inovador_B	0,849	308	0,198	0,396	0,05792	0,06819	-0,07626	0,19210
Corretor_B	0,650	308	0,258	0,516	0,04009	0,06164	-0,08119	0,16138
Produtor_B	0,276	308	0,391	0,783	0,01863	0,06755	-0,11428	0,15154
Diretor_B	1,034	308	0,151	0,302	0,07366	0,07122	-0,06647	0,21380
Coordenador_B	0,175	308	0,431	0,861	0,01220	0,06965	-0,12485	0,14924
Monitor_B	-0,082	308	0,467	0,934	-0,00544	0,06605	-0,13541	0,12453
Facilitador_B	0,742	308	0,229	0,459	0,05787	0,07802	-0,09566	0,21140
Mentor_B	0,870	308	0,192	0,385	0,06955	0,07995	-0,08776	0,22686

## H 2: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML variam em função de fatores de cariz político

### H 2.1 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia

O fator “número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em vários grupos conforme tabela O.22. Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes ANOVA em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é  $>30$  considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto está verificado, porque os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.22: Dimensão da amostra

	Contagem
1 mandato	55
2 mandatos	39
3 mandatos	52
4 ou mais mandatos	164

Tabela O.23: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	1,068	3	306	0,363
	Com base em mediana	0,951	3	306	0,416
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,951	3	304,201	0,416
	Com base em média aparada	1,056	3	306	0,368

Dos resultados do teste ANOVA, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha = 0,05$ , pode-se concluir que o fator “número de mandatos da mesma força política na presidência da autarquia” (variável independente) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e não se pode, por isso, rejeitar a hipótese nula: as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função do número de mandatos da mesma força política na presidência da autarquia

Tabela O.24: Output do teste ANOVA para os papéis de liderança

Papéis de Liderança		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Inovador_B	Entre Grupos	1,491	3	,497	1,899	,130
	Nos grupos	80,125	306	,262		
	Total	81,617	309			
Corretor_B	Entre Grupos	,507	3	,169	,782	,505
	Nos grupos	66,117	306	,216		
	Total	66,623	309			
Produtor_B	Entre Grupos	,571	3	,190	,734	,532
	Nos grupos	79,345	306	,259		
	Total	79,915	309			
Diretor_B	Entre Grupos	,951	3	,317	1,100	,350
	Nos grupos	88,171	306	,288		
	Total	89,122	309			
Coordenador_B	Entre Grupos	1,693	3	,564	2,074	,104
	Nos grupos	83,260	306	,272		
	Total	84,953	309			
Monitor_B	Entre Grupos	,582	3	,194	,783	,504
	Nos grupos	75,819	306	,248		
	Total	76,402	309			
Facilitador_B	Entre Grupos	,875	3	,292	,843	,471
	Nos grupos	105,922	306	,346		
	Total	106,797	309			
Mentor_B	Entre Grupos	,914	3	,305	,838	,474
	Nos grupos	111,280	306	,364		
	Total	112,194	309			

**H 2.2 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia**

O fator “tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com a dimensão de 96 (direita) e 214 (esquerda). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes U Mann-Whitney em IBM-SPSS após verificação do não cumprimento de um dos pressupostos de aplicação dos testes paramétricos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto não está verificado, porque os *p-values* são inferiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.25: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	7,503	1	308	0,007
	Com base em mediana	7,611	1	308	0,006
	Com base em mediana e com gl ajustado	7,611	1	302,531	0,006
	Com base em média aparada	7,333	1	308	0,007

Do teste de U Mann-Whitney constata-se que os *p-values* são superiores a  $\alpha=0,05$  para os papéis de corretor, produtor diretor, monitor e facilitador, pelo que para estes não se rejeita a hipótese nula. Quanto aos papéis de liderança inovador, coordenador e mentor os valores de *p-values* são inferiores a  $\alpha=0,05$ , e rejeita-se, por isso, a hipótese nula. Da análise das médias conclui-se que nos municípios cuja presidência é de esquerda os dirigentes têm práticas, mais frequentes e estatisticamente significativas, enquadradas nos papéis de inovador, coordenador e mentor.

Tabela O.26: Output do teste U Mann-Whitney para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,038	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,283	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,299	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,545	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,036	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,210	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,122	Reter a hipótese nula.

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Mentor_B é igual nas categorias de Direita_Esquerda.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,043	Rejeitar a hipótese nula.

Tabela O.27: Output teste U Mann-Whitney para o papel de inovador

N total	310
U de Mann-Whitney	11778,000
Wilcoxon W	34783,000
Estatística de teste	11778,000
Erro padrão	725,209
Estatística de Teste Padronizado	2,077
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,038

Tabela O.28: Output teste U Mann-Whitney para o papel de coordenador

N total	310
U de Mann-Whitney	11788,500
Wilcoxon W	34793,500
Estatística de teste	11788,500
Erro padrão	724,673
Estatística de Teste Padronizado	2,093
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,036

Tabela O.29: Output teste U Mann-Whitney para o papel de Mentor

N total	310
U de Mann-Whitney	11742,500
Wilcoxon W	34747,500
Estatística de teste	11742,500
Erro padrão	725,547
Estatística de Teste Padronizado	2,027
Sinal assintótico (teste de dois lados)	,043

Tabela O.30: Médias

Papéis de Liderança	Direita_Esquerda	
	Direita (Média)	Esquerda (Média)
Inovador_B	3,56	3,66
Coordenador_B	3,78	3,89
Mentor_B	3,80	3,95

### **H 2.3 - H<sub>0</sub>: As frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da presença de maioria absoluta nos executivos**

O fator “presença de maioria absoluta nos executivos” (variável independente) subdivide as variáveis dependentes relativas aos papéis de liderança em dois grupos com dimensão igual a 209 (não) e 101 (sim). Para avaliar se as médias destes grupos são ou não significativamente diferentes realizaram-se testes de U Mann-Whitney, porque o número de amostras é dois (k=2) em IBM-SPSS após verificação do cumprimento dos respetivos pressupostos:

- Pressuposto da normalidade: Como a dimensão das amostras é >30 considera-se satisfeito este pressuposto por aplicação do Teorema do Limite Central (Marôco, 2021).
- Pressuposto da homocedasticidade: observa-se dos resultados do teste de Levene que o pressuposto não está verificado, porque os *p-values* são inferiores a  $\alpha=0,05$ .

Tabela O.31: Output do teste de homogeneidade de variâncias

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Avaliação das práticas dos pares	Com base em média	5,489	1	308	0,020
	Com base em mediana	5,597	1	308	0,019
	Com base em mediana e com gl ajustado	5,597	1	299,791	0,019
	Com base em média aparada	5,492	1	308	0,020

Dos resultados do teste U Mann-Whitney, e sendo os *p-values* superiores a  $\alpha=0,05$ , pode-se concluir que o fator “maioria absoluta” não tem um efeito estatisticamente significativo sobre as variáveis dependentes (papéis de liderança) e por isso, não se rejeita, a hipótese nula: de acordo com a avaliação das práticas dos pares, as frequências médias das práticas de liderança adotadas pelos pares dos dirigentes dos municípios da AML não variam em função da presença de maioria absoluta nos executivos.

Tabela O.32: Output do teste U Mann-Whitney para os papéis de liderança

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
A distribuição de Inovador_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,909	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Corretor_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,701	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Produtor_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,731	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Diretor_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,851	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Coordenador_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,582	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Monitor_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,583	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Facilitador_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,131	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Mentor_B é igual nas categorias de Maioria Absoluta.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,058	Reter a hipótese nula.

## Anexo P. Verificação das Hipóteses: Conclusões

Tabela P.1: Síntese das conclusões da verificação das hipóteses de acordo com a autoavaliação

Variáveis Independentes	Variável Dependente	Papéis de Liderança	
	Fatores Socioprofissionais	H1.1	Não rejeita a hipótese nula
H1.2		Rejeita a hipótese nula	
H1.3		Não rejeita a hipótese nula	
H1.4		Não rejeita a hipótese nula	
H1.5		Não rejeita a hipótese nula	
H1.6		Não rejeita a hipótese nula	
H1.7		Não rejeita a hipótese nula	
H1.8		Não rejeita a hipótese nula	
Fatores de Cariz Político		H2.1	Não rejeita a hipótese nula
		H2.2	Não rejeita a hipótese nula
		H2.3	Não rejeita a hipótese nula

Dos resultados dos testes estatísticos realizados conclui-se que, de acordo com a autoavaliação e com um grau de confiança de 95%, não se pode rejeitar a hipótese de que as práticas de liderança adotadas pelos dirigentes dos municípios da AML não variam em função de fatores socioprofissionais como sexo, dimensão do município, grau de chefia, pertencer ao mapa da autarquia onde exerce funções de dirigente, tempo em exercício de função de dirigente, da tipologia da UO que dirige e do exercício de funções de dirigente noutra entidade. Em relação ao fator “habilitações académicas” verificou-se, com um grau de confiança de 95%, que aquela hipótese deve ser rejeitada e que, portanto, aquele fator pode ter um efeito estatisticamente significativo em relação aos papéis de liderança de diretor e de inovador, havendo diferenças de frequência na adoção das práticas entre os dirigentes detentores de pós-graduações e os que têm licenciatura.

Também não se pode rejeitar a hipótese de que aquelas práticas não variam em função de fatores de cariz político como o número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia, tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia e da presença de maioria absoluta nos executivos.

Considerando a avaliação pelos dirigentes dos municípios da AML das práticas de liderança dos seus pares, os testes estatísticos realizados conduzem à conclusão de que não se pode rejeitar a hipótese de que aquelas práticas de liderança não variam em função de fatores socioprofissionais como sexo, habilitações académicas, dimensão do município, tempo em exercício de função de dirigente e do exercício de funções de dirigente noutra entidade. Contudo, aquela hipótese tem de ser rejeitada, com um grau de confiança de 95%, registando-se diferenças estatisticamente significativas nas médias observadas nos grupos em que se subdividem as variáveis independentes na presença de fatores como o grau de chefia, a pertença ao mapa de pessoal da autarquia onde

exerce funções de dirigente, a tipologia da UO que dirige e a tendência política direita/esquerda da presidência da autarquia. A mesma influência é notada com os fatores de cariz político relativos ao número de mandatos do mesmo partido político na presidência da autarquia e à presença de maioria absoluta nos executivos.

Tabela P.2: Síntese das conclusões da verificação das hipóteses de acordo com a avaliação das práticas adotadas pelos pares

		<b>Variáveis Dependentes</b>	<b>Papéis de Liderança</b>
<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Fatores Socioprofissionais</b>	H1.1	Não rejeita a hipótese nula
		H1.2	Não rejeita a hipótese nula
		H1.3	Não rejeita a hipótese nula
		H1.4	Rejeita a hipótese nula
		H1.5	Rejeita a hipótese nula
		H1.6	Não rejeita a hipótese nula
		H1.7	Rejeita a hipótese nula
		H1.8	Não rejeita a hipótese nula
	<b>Fatores de Cariz Político</b>	H2.1	Não rejeita a hipótese nula
		H2.2	Rejeita a hipótese nula
		H2.3	Não rejeita a hipótese nula