

A ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E A LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL COMO ANTECEDENTES DA
PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NO SECTOR PÚBLICO:

BALCÃO “CASA PRONTA”
INSTITUTO DOS REGISTOS E DO NOTARIADO, I.P.

Sónia Alexandra Jorge Filipe Gonçalves Silva

Projecto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:
Prof. Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2013

RESUMO

Este estudo examina de que forma a liderança transformacional e a orientação ao cliente explicam a performance percebida no balcão “Casa-Pronta” a funcionar em conservatórias de registo predial. Analisa-se ainda o possível efeito moderador exercido pela liderança transformacional na relação entre performance e orientação ao cliente, bem como o potencial efeito mediador da orientação ao cliente na relação entre a liderança transformacional e a performance. Usando uma amostra de 211 participantes, membros de 44 conservatórias de registo predial, sem funções de direcção, este estudo mostra que: 1) a performance das conservatórias na “Casa-Pronta “ é explicada pela liderança transformacional e, com maior intensidade, pela orientação ao cliente; 2) a orientação ao cliente medeia a relação entre a liderança transformacional e a performance; 3) a relação entre a orientação ao cliente e a performance não é moderada pela liderança transformacional.

Palavras-chave: administração pública, performance, orientação ao cliente, liderança transformacional

ABSTRACT

This study examines how transformational leadership and customer orientation explain the perceived performance in “*Casa Pronta*” desk at land registry offices. It also analyzes the possible moderating effect of transformational leadership in the relationship between performance and customer orientation as well as the potential mediating effect of customer orientation in the relationship between transformational leadership and performance. Using a sample of 211 participants, members of 44 land registry offices, without leadership assignments, this study shows that: 1) the performance of the conservatory at “*Casa Pronta*” is explained by transformational leadership and with higher intensity, by customer orientation, 2) customer orientation mediates the relationship between transformational leadership and performance, 3) the relationship between customer orientation and performance is moderated by transformational leadership.

Keywords: public administration, performance, customer orientation, transformational leadership

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer aos Professores do Mestrado Executivo em Gestão de Recursos Humanos – 2011/2012 – do INDEG-ISCTE-IUL pela forma sabedora, desprestenciosa e eficaz como abriram as portas de uma área de conhecimento essencial ao meu bom desempenho profissional e, ainda, pela vontade, que me criaram, de investigar.

Muito em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Francisco Nunes, pelo entusiasmo partilhado pelo sector público, pela forma como me fez acreditar ser possível fazer investigação científica na minha tese e, sobretudo, por todos os conhecimentos que partilhou. Estou convicta de que este trabalho não seria o mesmo sem a sua orientação e agradeço, também, a autonomia guiada que me deu, bem como o respeito pelo meu trabalho e o espírito prático que manifestou ao longo deste último ano.

Imprescindível é também uma palavra de profundo agradecimento ao Senhor Presidente do Conselho Directivo do Instituto dos Registos e do Notariado, IP, Dr. António Figueiredo. Seguramente, sem o seu interesse e colaboração não teria sido possível concretizar esta investigação que, espero, possa ser útil aos nossos serviços.

Um forte agradecimento, com amizade, é devido ao Senhor Chefe de Projecto “Casa Pronta”, Dr. Abílio Silva que, em 2011, quando este estudo não passava de uma ideia embrionária, me encorajou a desenvolvê-lo e, em todos os momentos, se manteve disponível para me ajudar a levá-lo a bom porto. Sem a sua colaboração a ideia não teria, certamente, crescido até se transformar neste estudo.

A todos os que, nas conservatórias, apesar dos inúmeros afazeres profissionais, conseguiram disponibilizar algum do seu tempo para responder aos questionários, o meu sincero agradecimento. Sem a sua boa-vontade este projecto não poderia ter-se desenvolvido.

Não posso, ainda, deixar de agradecer ao “*nosso*” grupo de trabalho – composto, por ordem alfabética, pelo Luís, o Manuel, a Maria e a Paula – que foi, no mestrado, pela partilha

de experiências, pelo empenho, pela alegria e pela amizade, um apoio essencial para ultrapassar cada uma das etapas.

E, finalmente, porque os últimos são os primeiros, a quem, sem dúvida, mais contribuiu para que esta tese acontecesse – a minha filha e os meus pais –, devo um agradecimento com o tamanho do amor que lhes tenho.

Esta tese seria outra sem o apoio informático da minha filha e sem a revisão linguística dos meus pais. Mas, mais importante que tudo, foram eles quem, em todos os momentos, me ajudou a querer saber sempre mais e a encontrar a força e a vontade, além do tempo e da disponibilidade física e mental, imprescindíveis a esta aventura. Muito obrigada por existirem.

À Leonor, minha filha, pela constante inspiração, com ou sem infusão.

Aos meus pais – Lolita e Gualberto – por me terem feito existir assim.

ÍNDICE

1.Introdução	1
1.1.O Balcão “Casa Pronta”	4
1.2.A reforma administrativa em Portugal	7
1.3.A performance no sector público: passado, presente e futuro	11
1.4.A orientação ao cliente e a liderança transformacional como predictoras de performance	16
Orientação ao cliente	16
Liderança transformacional.....	24
Orientação ao cliente e liderança transformacional enquanto predictoras da performance- Que inter-relações?.....	29
Efeito moderador da liderança transformacional na relação orientação ao cliente/performance organizacional	29
Efeito mediador da orientação ao cliente na relação liderança transformacional/performance organizacional	31
2.Método	33
2.1.Procedimentos e amostra	33
2.2.Medidas	34
Performance	36
Orientação ao cliente	36
Liderança transformacional.....	37
Variáveis de controlo	37
3. Resultados	39
4.Discussão	43
4.1.Implicações práticas	45
4.2.Limitações e investigação futura.....	46
5.Referências Bibliográficas	48

1.Introdução

O contexto de recessão económica que, desde 2008, se vive em muitos países e cujos efeitos hoje se fazem sentir em Portugal, trouxe inúmeros desafios à gestão na administração pública, sobretudo, devido aos significativos cortes orçamentais a que conduziu. Aumentar as receitas e reduzir as despesas do sector público revelou-se, em muitos casos, inadiável e o crescimento dos níveis de performance e a garantia da sustentabilidade, ou mesmo da sobrevivência, destas organizações tornaram-se, em diferentes Continentes, questões do momento.

Os impostos atingiram níveis que tornam constantes as pressões para que a administração pública reduza custos, fazendo mais com menos recursos (Halachmi e Holzer, 2010), o que levou ao desenvolvimento do interesse pela investigação nas organizações públicas focada, em especial, na identificação dos factores preditores da respectiva performance, com vista à implementação de práticas de gestão estratégica. A gestão estratégica é, apesar dos limites políticos, legais e regulamentares que se lhe impõem, aplicável no sector público (Boyne e Walker, 2010). Uma das mais importantes funções das organizações deste sector é a de prestar serviços que vão ao encontro das expectativas dos cidadãos de forma eficiente, eficaz e equitativa, o que implica que, em diferentes dimensões da performance, se atinjam níveis elevados (Boyne e Walker, 2010). A gestão estratégica permite que as organizações melhorem a sua performance e prestem melhores serviços (Boyne e Walker, 2010) pelo que funciona como garante que as decisões e acções da organização são, em todos os níveis, guiadas pelas estratégias críticas para o sucesso de longo prazo (Poister, 2010). Tem, por isso, um papel cada vez mais importante a desempenhar também na administração pública, onde apesar das restrições existentes, continua a haver espaço suficiente para a estratégia deixar a sua marca na eficácia da organização (Boyne e Walker, 2010).

A nova realidade que se seguiu à recessão de 2008 parece, portanto, ter levado os investigadores a responder ao apelo de Kelman (2005) que, num reconhecimento das dificuldades do sector, afirmava, já então, que este precisava de ajuda. Os clássicos da teoria das organizações mostraram interesse pelo sector público – v.g. Weber, Herbert Simon, Philip Selznick, Grass Roots –, mas, paradoxalmente, apesar de, em percentagem do PIB, o seu peso ter, desde então, aumentado bastante, a atenção que lhe era prestada tinha vindo a diminuir (Kelman, 2005). Esta situação apenas se invertera na sequência do impulso gerado pelo movimento da New Public Management (NPM), que, entretanto,

perdera força. Tendo surgido na década de oitenta do século XX, este movimento preocupou-se, essencialmente, com o aumento da eficácia e eficiência e a redução dos custos do sector público, pelo recurso às técnicas de gestão do sector privado, o que levou a um interesse pelo estudo dos indicadores de performance que, em função das novas dificuldades, ganha, agora, renovada actualidade.

O estudo dos antecedentes da performance no sector público é de importância vital para as suas organizações e, por isso, reveste-se da maior utilidade para todos aqueles que detêm responsabilidades tanto na gestão de topo, como na das unidades orgânicas que, no terreno, prestam serviços directamente às populações. Tendo em conta que as decisões determinadas pela escassez de liquidez estão sujeitas a constante escrutínio público, pensamos que os governantes poderão, também, retirar benefícios dos resultados obtidos neste tipo de estudos, que podem fundamentar medidas concretas tendentes ao aumento da performance. Por último, são os cidadãos quem mais pode beneficiar com a identificação dos factores preditores da performance no sector público, uma vez que, enquanto destinatários dos serviços prestados, usufruem das melhorias no serviço prestado e, como pagadores de impostos, sentem que é dada melhor aplicação às suas contribuições.

No presente estudo empírico, enquadrados pela preocupação de aumentar os níveis de performance na administração pública por forma a contribuir para a sua sustentabilidade, propomo-nos identificar os factores antecedentes da performance no balcão “Casa Pronta” – que introduziu em Portugal o modelo de competição directa público-privado, numa manifestação de *marketization* no sector público (Moon e Welch, 2000), solução inovadora e de desburocratização –, bem como as relações que se estabelecem entre os mesmos, enquanto seus preditores. Formulámos as seguintes quatro hipóteses: 1) existe uma relação positiva entre a orientação ao cliente e a performance da conservatória na “Casa Pronta”; 2) existe uma relação positiva entre a saliência dos comportamentos de liderança transformacional do/a conservador/a e a performance da conservatória na “Casa Pronta”; 3) a relação entre a orientação ao cliente e a performance percebida é moderada pela saliência dos comportamentos de liderança transformacional, de tal forma que a relação entre aquelas variáveis é mais forte quando a percepção daqueles comportamentos é mais alta e 4) a orientação ao cliente medeia a relação entre a saliência dos comportamentos de liderança transformacional e a performance percebida.

As variáveis que elegemos permitem, em nossa opinião, estender a actualidade e pertinência do presente estudo ao nível teórico, uma vez que se trata de constructos cuja

importância na administração pública se reveste de alguma controvérsia. No que diz respeito à orientação ao cliente, Boyne (2002), refere que o entendimento dominante na política pública e na literatura administrativa é o de considerar que a *publicness* gera diferenças tais, entre os sectores público e privado, que não faz sentido retirar lições deste. Em sentido oposto, os defensores da NPM consideram a orientação ao mercado essencial ao sector público. Relativamente à liderança transformacional alguns autores, entre eles Pawar e Eastman (1997) e Shamir e Howell (1999), são cépticos quanto à sua importância nas organizações públicas, uma vez que as associam a mecanismos de controlo burocrático, enquanto autores como Lowe *et al.* (1996) e Wright e Pandey (2009) admitem que os líderes do sector público adoptam, de facto, comportamentos de liderança transformacional que atingem, neste sector, valores mais elevados do que, à partida, seria de esperar. Por outro lado, mantém-se, como se reconhece na literatura, uma má imagem e reputação do sector público (Warraas e Byrkjeflot, 2012) associada à burocracia, formalismo e centralização que, muitos, entendem ser-lhe inerentes. Parece-nos, por isso, importante dar a conhecer e estudar a variedade de realidades que ali coexistem (Wright e Pandey, 2009) e a evolução que o sector tem experimentado.

Adoptámos nesta investigação, o método correlacional e a pesquisa empírica desenvolveu-se junto das conservatórias do registo predial – do Continente e Açores –, serviços externos do Instituto dos Registos e Notariado, IP, que integra a administração indirecta do Estado, na dependência do Ministério da Justiça. Analisaram-se 211 questionários válidos respondidos por membros sem poderes de direcção (oficiais dos registos – ajudantes e escriturários –, segundos conservadores, notários afectos e adjuntos), provenientes de 44 conservatórias diferentes.

Os resultados deste estudo mostram que a performance das conservatórias na “Casa-Pronta “ é explicada pela liderança transformacional e, com maior intensidade, pela orientação ao cliente; que a orientação ao cliente medeia a relação entre a liderança transformacional e a performance; e que a relação entre a orientação ao cliente e a performance não é moderada pela liderança transformacional.

Apesar das limitações da investigação que, adiante, referiremos, os resultados alcançados têm, a nosso ver, a virtualidade de contribuir para o processo de escolha estratégica das práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas ao aumento da performance em contextos semelhantes, do sector público, e podem concorrer para a análise das mencionadas questões controvertidas. Pensamos, assim, ter atingido o objectivo a que

nos propusemos, pelo que o nosso trabalho não será, esperamos, um exercício inconsequente.

1.1.O balcão “Casa Pronta”

O balcão “Casa Pronta” foi criado pelo Decreto-Lei n.º 263-A/2007, de 23 de Julho, no âmbito do programa SIMPLEX 2007. O Preâmbulo daquele diploma legal explica, detalhadamente, em que consiste e o que pretende alcançar: “(...) visa colocar a justiça ao serviço dos cidadãos e das empresas, do desenvolvimento económico e da promoção do investimento em Portugal (...) e tem dois objectivos principais: a eliminação de formalidades dispensáveis nos processos de transmissão e oneração de imóveis e a possibilidade de realizar todas as operações e actos necessários num único balcão, perante um único atendimento (...)” Por isso, como também ali se explicita “(...) eliminam-se formalidades no processo de compra de casa e noutros negócios jurídicos relacionados com a transmissão e oneração do imóvel (...) e permite-se que o contrato seja celebrado na conservatória de registo, dispensando-se a escritura pública e a inerente deslocação ao cartório notarial. Por outro lado, cria-se um «balcão único» onde (...) os interessados possam praticar todos os actos que um processo de compra de casa e outros negócios jurídicos conexos impliquem.”

Com esta solução, implementou-se em Portugal o modelo de competição directa público-privado, numa manifestação de *marketization* no sector público (Moon e Welch, 2000). A sociedade confia ao sector público a responsabilidade de assegurar as funções públicas e, para o garantir, o Estado tem de desenvolver múltiplas capacidades: de *design* – formulação das regras segundo as quais os produtos e serviços são entregues –, de produção – prestação de um serviço com o seu próprio pessoal, recursos, tecnologias e conhecimento – e de manutenção – que permite ligar as regras formuladas e os *outputs* a um sistema de feedback que as reforça (Moon e Welch, 2000). De acordo com estes mesmos autores, existem vários modelos de concretização destas capacidades: o burocrático tradicional – em que todas as três capacidades são asseguradas pelas organizações públicas de forma monopolista –, o de *contracting-out* – o mais amplamente difundido, que passa pela celebração de contratos com organizações privadas e sem fins lucrativos para a prestação de serviços públicos –, o de *contracting-in* – que exige uma atividade mais pró-activa por parte da administração e incorpora o mecanismo de mercado através da comercialização, a novos clientes externos, de parte dos seus produtos ou serviços, tradicionalmente públicos –

e, por último, o de concorrência directa público-privado, que aqui nos interessa particularmente.

O modelo de concorrência directa entre ambos os sectores é a mais pró-activa das formas de adaptação ao mercado por parte da administração pública, porque as organizações públicas são potenciais prestadoras de serviços em concorrência com as privadas, mas mantêm uma posição que lhes permite avaliar os resultados e mudar a sua atividade no mercado, ao contrário do que acontece com aquelas (Moon e Welch, 2000). Este figurino pode ser visto como um estado de maturação das políticas da privatização e de *contracting-out*, e baseia-se na ideia de que não é o facto de o serviço ser prestado por um ou outro sector que faz com que tenha qualidade e custos diferentes, mas sim a existência de concorrência e a sua intensidade (Lawrence, 1999). Ao contrário do que acontece quando se defende a privatização e o *contracting-out*, não se parte, neste caso, do pressuposto de que a prestação de serviços no sector privado é sempre menos onerosa e de melhor qualidade do que a do sector público (Lawrence, 1999). Moon e Welch (2000), identificam duas formas de a administração pública introduzir este modelo: quando faz tentativas para oferecer um novo serviço até aí prestado por empresas privadas e quando passa a prestar um serviço antes assegurado por privados, por exemplo, o caso em que, tendo tido o monopólio, o Estado abdica do mesmo e, posteriormente, se instala no mercado, como concorrente. Nesta última situação, a administração pública, normalmente, ganha vantagem porque seleciona os serviços em que é competitiva considerando a experiência acumulada, as informações sobre custos e procedimentos de trabalho e o sistema de contactos internos de que dispõe (Moon e Welch, 2000).

Até à criação, em 2007, da “Casa Pronta”, os cartórios notariais privados detinham, em exclusivo, a titulação da transmissão/onerção de prédios rústicos e urbanos, desde a privatização da função notarial em 2005. Em 1949 esta função passara a ser exercida apenas por funcionários públicos, mas, após 2005, os cartórios públicos continuaram em funcionamento apenas nos concelhos onde a iniciativa privada não manifestou interesse em obter licença para o exercício da actividade. Em nossa opinião, estamos perante a segunda forma de implementação do modelo de concorrência directa público-privado, identificada por Moon e Welch (2000). Mais tarde, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 116/2008, de 4 de Julho, em 1 de Janeiro de 2009, o universo dos concorrentes das conservatórias aumentou porque a transmissão/onerção de imóveis passou a ser realizada também por advogados e solicitadores, através do documento particular autenticado. Com o

Decreto-Lei n.º 122/2009, de 21 de Maio, numa aproximação ao regime do notariado, o procedimento “Casa Pronta” passou a poder ser solicitado e efetuado em qualquer serviço de registo, independentemente da área da situação do prédio, o que introduziu um fator concorrencial entre os serviços.

Refira-se, que o balcão “Casa Pronta” foi distinguido, em 2009, com o prémio *Good Practice Label* no *4th European e-Government Awards*, e, em 2010, na 8.ª edição do Prémio das Boas Práticas no Sector Público com o Prémio Serviço ao Cidadão, Administração Central Indirecta e Instituições de Utilidade Pública – organizada pela *Deloitte* em colaboração com o Instituto Nacional de Administração, a Fundação Luso-americana para o Desenvolvimento e o Diário Económico. No relatório do Banco Mundial *Doing Business 2010*, na categoria registo de propriedade, Portugal foi considerado *Top Reformer*, integrando o top dez dos países mais reformadores no ano de 2008, tendo-se, ali, destacado as alternativas criadas para a prática de actos relativos a imóveis, nas conservatórias/serviços de registo. Este projecto foi, ainda, identificado como uma das vinte medidas emblemáticas do *Simplex 2007*, pela OCDE (*Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal*. 2008).

O Instituto do Registos e do Notariado, IP – que integra a administração indirecta do Estado e tem como serviços externos as conservatórias –, num esforço que trouxe profundas e visíveis alterações ao funcionamento dos serviços de registo e à forma como se relacionam com os clientes-cidadãos, procedeu a várias outras reformas – registo comercial (2006), registo predial (2008) e registo civil (2010) – que, no final, e em conjunto com o processo generalizado de informatização dos suportes de registo e a entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro – que estabeleceu o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública –, concretizaram uma mudança real na administração pública portuguesa. Poderá dizer-se que as reformas foram impostas por lei, mas, notam Rocha e Araújo (2007), apesar de Portugal, ser um país legalista e formalista em que a mudança se realiza através da aplicação do Direito, esta reforma mudou a estratégia tradicional porque a Lei é apenas um instrumento para a tornar operacional. Na verdade, no âmbito do *Simplex* as iniciativas escolhidas “foram selecionadas numa abordagem “bottom-up”, baseada em propostas de vários interessados (incluindo serviços da administração pública e o sector privado.” (*Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal*. 2008).

1.2.A reforma administrativa em Portugal

O *Simplex* surge associado à simplificação administrativa e à administração electrónica, num contexto de reforma de “*um sector público cada vez mais pressionado pela procura de uma prestação de serviços de qualidade que, ao mesmo tempo, tem de conseguir uma melhor relação custo/benefício devido aos rigorosos constrangimentos orçamentais e aos desafios da criação e da difusão de um novo conjunto de valores para o sector público, (...) com vista a garantir a transformação de uma cultura administrativa que precisa de se tornar mais dinâmica e mais atenta às necessidades e às exigências do público*”. (*Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal*. 2008).

A “Casa Pronta” integra-se, portanto, num contexto de reforma da administração pública em Portugal, questão há já várias décadas importante nos países ocidentais mas que, no nosso país, apenas desde 1974 passou para a agenda política (Rocha e Araújo, 2007). Em 2006, Tavares e Alves, sustentavam que a reforma da administração pública portuguesa parecia ser mais urgente do que nunca em virtude dos novos desafios que se lhe colocavam e do facto de os processos de mudança, que deveriam ter sido implementados nas duas décadas anteriores, não terem, ainda, acontecido. Afirmavam, também, que, apesar de várias tentativas de introdução de reformas da New Public Management (NPM), na linha das tendências internacionais, obstáculos como a instabilidade política – dezassete governos em menos de trinta anos – e uma cultura fortemente conservadora nas instituições públicas, atrasaram a modernização (Tavares e Alves, 2006). Por seu lado, Araújo e Esteves (2001) defenderam que, apesar de algum cepticismo dos reformadores portugueses relativamente à agenda da NPM e à base tradicional do sistema administrativo, algumas ideias inovadoras foram sendo introduzidas, nomeadamente com as propostas de reforma da década de 1980 – orientadas pelos objectivos gerais da prestação de melhores serviços aos utentes, do aumento das competências dos funcionários públicos e da melhoria da gestão dos recursos.

Em termos históricos, na sequência da revolução de 25 de Abril de 1974, houve, em Portugal, um rápido crescimento dos serviços públicos com a implementação do modelo de desenvolvimento do Estado social – que, na maior parte da Europa Ocidental, teve lugar no período pós-guerra –, o que obrigou a que a administração pública tivesse de lidar com desafios cada vez maiores, em termos de extensão e qualidade dos serviços a prestar (Tavares e Alves, 2006). Este processo não foi, no entanto, acompanhado da modernização da cultura ou da adopção de novos paradigmas de gestão, sobretudo, devido à resistência à mudança ligada ao conservadorismo da administração pública – decorrente da hegemonia

que, historicamente, o paradigma da lei administrativa, associado à forte tradição de supremacia das dimensões normativa e procedimental, assumiu no nosso país (Tavares e Alves, 2006). Por um lado, as medidas da performance foram consideradas uma ameaça e uma interferência na administração, por colidirem com valores paternalistas e personalistas e, por outro, a densidade das regras limitou a liberdade dos funcionários públicos ao lidar com recursos financeiros, de pessoal e contratos (Araújo e Esteves, 2001).

Do que vem sendo dito decorre que, na história recente portuguesa, existe grande contradição entre, por um lado, a rapidez dos processos de modernização das estruturas sociais e económicas e, no lado oposto, a rigidez das instituições políticas, jurídicas e administrativas, com excesso de burocracia, falta de flexibilidade, de atenção às questões de comportamento organizacional e às estruturas de incentivo (Tavares e Alves, 2006). Pode dizer-se que, ao contrário daquilo que aconteceu na maioria dos países europeus, em que o Estado Social, construído no rescaldo da II Guerra Mundial, está em crise desde o final década de 1970 – com cortes nas despesas e racionalização do seu funcionamento –, a reforma da administração pública portuguesa consistiu na adopção de medidas anti-burocráticas, na primeira fase, e na melhoria da qualidade dos serviços, na segunda, com a finalidade de melhorar a administração tradicional (Rocha e Araújo, 2007). Assim, não se recriou o papel do Estado nem se racionalizou o funcionamento da administração: fez-se a única reforma possível num país económica e socialmente pouco desenvolvido (Rocha e Araújo, 2007).

A situação portuguesa não é tão excepcional como poderia pensar-se. Nos restantes países da Europa continental, a resposta dos governos ao paradigma da NPM tem sido o modelo neo-weberiano, uma solução mitigada face aos modelos aplicados nos países anglo-saxónicos, que, apesar de tudo, introduz novos elementos como a mudança de uma orientação interna para uma orientação externa no sentido de suprir as necessidades e desejos dos cidadãos (Pollitt *et al.*, 2007). Para estes autores, na Europa, à excepção da Grã-Bretanha, muitas das reformas não levaram a uma mudança radical no papel e modelo das burocracias porque o Estado se manteve como o principal facilitador de soluções em questões como a globalização, as mudanças tecnológicas e demográficas e a ameaça ambiental. Este facto deve-se ao sistema político-administrativo e às trajetórias de reforma de cada país, já que este movimento é como um camaleão: muda constantemente a sua aparência para se misturar com o contexto local (Pollitt *et al.*, 2007).

Em Portugal, referem Araújo e Esteves (2001), os serviços públicos são prestados através de estruturas uniformes estabelecidas ao longo do país, que funcionam como uma única unidade, controlada desde a capital. A legitimação da acção administrativa decorre da sua conformidade com a lei, que é a mais importante fonte de energia e protecção do sistema administrativo (Araújo e Esteves, 2001). Para compreender este estado de coisas há que recordar a sua história que, por influência do modelo francês introduzido no período após Revolução Liberal de 1820, por Mouzinho da Silveira, seguiu o paradigma do Direito administrativo, impôs uma forte tradição legalista, com uma acentuada preocupação com a estruturação interna, as relações com os cidadãos e o estudo de regras formais e processuais a aplicar (Tavares e Alves, 2006). O Estado Novo reestruturou a administração, mas adoptou uma linha de raciocínio weberiano e o serviço público português manteve um sistema burocrático clássico, com características como hierarquia, formalidade, legalidade e consciência de classe (Rocha e Araújo, 2007). Como já se referiu, após a revolução de 1974 houve lugar à construção do Estado Social, mas o novo regime não representou, ao nível do sistema administrativo, uma ruptura com o antigo, levando a cabo apenas pequenas alterações e aumentando, como acontecera noutros casos, o número de funcionários públicos na sequência do desenvolvimento da sociedade e da intervenção do Estado na vida económica e social (Rocha e Araújo, 2007). Entre 1986 e 2002 ocorreu a modernização do país e a reforma administrativa, influenciada pelas ideias da NPM e por experiências de outros países, que incluíram a transformação das estruturas, métodos de trabalho e procedimentos e um programa de formação para promover a mudança cultural, a aproximação da administração aos clientes pela redução das formalidades e o aumento da transparência na tomada de decisão (Rocha e Araújo, 2007). A reforma levada a cabo entre 2002 e 2007, entre o neo-liberalismo e a NPM (Rocha e Araújo, 2007), implicou, num primeiro período entre 2002 e 2005, uma operação de engenharia do Estado, com análise das suas funções e aplicação da gestão por objectivos às organizações públicas e seus funcionários, com vista a aumentar a produtividade e a eficiência, reduzir a despesa pública e melhorar a qualidade dos serviços (Rocha e Araújo, 2007). Entre 2005 e 2007, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e a Revisão do Sistema de Carreiras surgem como uma tentativa de reduzir o número de serviços e funcionários públicos – pretendendo-se, ainda, avaliar a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho e aumentar a eficiência e a produtividade da administração

pública, designadamente com o Programa *Simplex*, destinado a acabar com a burocratização e diminuir as dificuldades com os procedimentos administrativos (Rocha e Araújo, 2007).

Como já referimos, o projecto em análise no nosso estudo foi criado e implementado nesta última fase, com o propósito de prestar melhores serviços aos utentes e agilizar a burocracia. No *Simplex* teve-se em conta a necessidade de articular a sua execução com práticas de gestão de recursos humanos que, no Ministério da Justiça corresponderam, designadamente, à “*formação de 10000 funcionários no domínio das iniciativas notariais*” (***Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal***, 2008) pelo que, nomeadamente o balcão “Casa Pronta”, apresentou, a nível nacional, muito bons resultados.

Contudo, os serviços de registo que prestam o serviço em causa, apresentam, entre si, variações nos níveis de performance. Poder-se-á aceitar que um eventual estudo sobre o impacto da turbulência da respectiva envolvente, nas suas dimensões de munificência, complexidade e dinamismo (Boyne e Meier, 2009), explicasse as diferentes prestações, reduzindo a utilidade da identificação dos preditores de performance neste contexto. Salvo melhor opinião, pensamos que a necessidade de um não afasta a pertinência de outro. Uma breve análise do número de processos “Casa Pronta” concluídos no ano de 2012, nas conservatórias do registo predial não anexadas, do Continente e Açores, revelou que, na grande maioria dos casos em que existe no mesmo concelho mais de uma conservatória – muitas das vezes, a escassa distância entre si –, os números são bastante diferentes num e noutro serviço. Conscientes de que os dados não incluem muitos outros factores que podem ter influenciado os diferentes resultados – faltas por doença; por licença de parentalidade; conhecimentos técnicos dos trabalhadores; qualidade das instalações, etc –, pensamos ser importante referir, pelo menos, os casos mais gritantes. Veja-se, então, a seguinte comparação entre número de processos concluídos em conservatórias diferentes instaladas na mesma sede de concelho, com um número muito aproximado de funcionários e com a mesma data de início de funcionamento do balcão “Casa Pronta”: conservatória A-888/conservatória B-644; conservatória A-363/conservatória B-252; conservatória A-276/conservatória B-88; conservatória A-364/conservatória B-74; conservatória A-266/conservatória B-171; conservatória A-440/conservatória B-291; conservatória A-895/conservatória B-431; conservatória A-580/conservatória B-220.

Parece, portanto, existirem diferentes prestações, no balcão “Casa Pronta”, entre conservatórias a operar em realidades aparentemente semelhantes, o que atendendo à, já

justificada, actual importância vital da análise da performance na administração pública, nos deixa seguros da utilidade desta investigação, em que a elegemos como variável critério.

1.3.A performance no sector público: passado, presente e futuro

A busca de explicação para as variações na performance é um dos mais antigos temas a merecer atenção no estudo das organizações, sobretudo na área da estratégia organizacional (March e Sutton, 1997). A performance é a variável dependente dominante nesta área que se dedica, essencialmente, a formular e implementar estratégias que tenham efeito directo sobre aquela (Rowe e Morrow 1999). A concorrência no mercado, os *inputs* e o capital tornaram a performance organizacional essencial à sobrevivência e sucesso do negócio moderno (Richard *et al.*, 2009) e, por isso, a sua investigação é de primordial importância.

A performance organizacional, contudo, raramente vê a sua estrutura analisada (Richard *et al.*, 2009). Existe a ideia de que deve ser prevista, compreendida e moldada e a maioria dos estudos procura identificar as variáveis que a influenciam, mas os investigadores, habitualmente, dedicam pouca atenção à complexidade causal que a rodeia e às limitações associadas ao uso de dados baseados na memória de quem presta a informação (March e Sutton, 1997.) Richard *et al.* (2009) afirmam que, apesar da sua reconhecida importância, os estudiosos da matéria mostram pouco rigor metodológico na escolha e no uso da multiplicidade de indicadores disponíveis, esquecendo que se trata de um constructo multidimensional que, provavelmente, não será apreendido se se recorrer a um único indicador (Richard *et al.*, 2009).

Numa definição de performance talhada, diríamos, para o sector privado, o conceito abrange três vertentes: o desempenho financeiro – lucro, retorno dos activos, retorno do investimento, etc –; o desempenho dos produtos no mercado – vendas, quota no mercado, etc –, e o retorno dos acionistas – retorno total para o acionista, valor económico acrescentado, etc (Richard *et al.*, 2009). A performance organizacional pode, também, ser vista como uma função das estruturas de gestão que permite avaliar a qualidade do seu trabalho e o impacto que têm no mais importante dos recursos, os seus empregados (Selden et Sowa, 2004). No sector público a performance é definida como os *outcomes* e *outputs* que derivam de um processo de produção pública (Van Wouter *et al.*, 2012). Os *outcomes* são os resultados das actividades que convertem os *inputs* – por exemplo, os recursos

financeiros e humanos – em *outputs*, ou seja, nos bens ou serviços que dão resposta a uma determinada procura (Van Wouter *et al.*, 2012). O critério mais comum na avaliação dos *outcomes* é o do valor acrescentado, realidade a que, nas organizações públicas, se acede com dificuldade porque a sua actividade não é associada ao lucro, mas ao valor público acrescentado (Van Wouter *et al.*, 2012).

Heinrich e Marschke (2010), entendem que, embora a medição deste valor se foque em resultados quantitativos, susceptíveis de se aproximarem de forma imperfeita do verdadeiro valor, há que pesar os custos e os benefícios do seu uso nos sistemas de gestão de performance, porque a medição do valor acrescentado – enquanto valor líquido das contribuições do contribuinte – é aplicável ao sector público. Defendem, por isso, que há potencial para identificar os efeitos da actividade das organizações públicas, mesmo com recurso apenas a dados administrativos, desde que se recorra a informações suficientes sobre os beneficiários e as variações no tipo e duração do serviço prestado. Outros autores defendem que o recurso às medidas subjectivas da performance, enquanto indicadores do desempenho financeiro de uma organização, se justifica, em particular, se as medidas objectivas não estiverem disponíveis (Rowe e Morrow, 1999), o que acontece com frequência. Com efeito, a própria natureza da actividade da administração pública, que se caracteriza pela prestação de serviços, implica que, quando se pretende avaliar a respectiva performance, não exista um produto real e mensurável, facto que torna difícil recorrer a dados objectivos relativos à quantidade, qualidade e utilidade da resposta às necessidades dos cidadãos (Vigoda-Gadot e Kapun, 2005).

O interesse pelo estudo da performance nas organizações públicas não é novo, mas acentuou-se no início dos anos oitenta do século XX. No final dos anos setenta daquele século, o paradigma burocrático tradicional da maioria das administrações ocidentais começou a ser atacado e as crises financeiras, o descontentamento com a rigidez dos procedimentos administrativos e a diminuição da confiança no sector público, levaram à introdução das novas ideias da NPM (Pollitt *et al.*, 2007). Para que as administrações se tornassem mais eficientes, orientadas aos resultados e ao cliente e oferecessem mais valor por menos dinheiro (Pollitt *et al.*, 2007), os diferentes programas daquele movimento focaram-se no alcance de melhores resultados – para diminuir a insatisfação dos cidadãos – e no desenvolvimento da gestão baseada na performance – com a intenção de tornar claros os objectivos fixados, os resultados atingidos e os recursos usados, e, também, de integrar a informação financeira e não financeira, de harmonizar os ciclos orçamentais com os

políticos e de melhorar a qualidade, acessibilidade e conteúdo da informação respeitante à gestão (De Waal, 2010). NPM é, pois, a designação que muitos académicos têm dado a um conjunto de reformas que se verificaram com a intenção de melhorar a eficiência e a performance dos governos e organizações do sector público e que se caracterizou, sobretudo, pelo desenvolvimento de indicadores de desempenho, reformas de pessoal, adopção de modelos do sector privado e introdução de novas técnicas e instrumentos de gestão (Pollitt *et al.*, 2007). Para os seus defensores, a medição dos *outputs* e *outcomes* é prioritária e as novas políticas e actividades de gestão devem basear-se na informação recolhida por essa via, com o objectivo de implementar políticas mais eficientes e eficazes (Van Thiel e Leeuw, 2002). Os políticos e os gestores, focados em melhorar o desempenho da administração pública, elegeram a medição de *outputs* e *outcomes* como um tema essencial das suas declarações (Van Thiel e Leeuw, 2002) e a performance das organizações públicas passou a estar na ordem do dia.

É, no entanto, inegável que a presente recessão económica levou a uma intensificação da análise e observação da performance daquelas organizações, sobretudo em virtude do aumento dos impostos para níveis que excedem a capacidade dos respectivos sujeitos passivos, o que tornou constantes as pressões para que se reduzam os custos (Halachmi e Holzer, 2010). Vários autores reconhecem que este renovado recurso aos dados da performance decorre das difíceis condições económicas e das conseqüentes exigências de austeridade fiscal e cortes orçamentais (Newcomer e Caudle, 2011). Com efeito, os cidadãos, enquanto utentes, tendem a questionar, cada vez mais, a eficácia e a eficiência dos serviços públicos que, assim, são incessantemente desafiados a demonstrar excelência, melhorias e uso prudente dos recursos (Halachmi e Holzer, 2010). Além disso, a natureza desta recessão que foi também uma crise de medição na indústria de *ratings*, uma vez que os sistemas públicos e privados foram incapazes de a antecipar, veio trazer alguma luz relativamente ao papel dos sistemas de medição de performance (SMP) enquanto agentes influenciadores de comportamentos (Van Wouter *et al.*, 2012). Também o facto de se viver na era da informação em que a tecnologia permite o tratamento de dados em maiores quantidades e de forma mais eficiente do que nunca, contribuiu, em parte, para o aumento das exigências de disponibilização de dados relativos à performance (Newcomer, 2007), facto que pode ajudar à redução das limitações associadas ao uso de medidas subjectivas.

A performance da administração pública enfrenta, portanto, uma necessidade urgente de crescimento, pelo que os seus gestores têm de explorar as possibilidades de melhorar os resultados de uma forma sustentável (De Waal, 2010). Apesar de vários estudos sustentarem que a implementação de SMP torna mais provável que as organizações públicas alcancem os seus objectivos, prestem melhores serviços aos cidadãos e empresas e, no geral, aumentem a sua eficiência, há quem reconheça que, frequentemente, estes sistemas falham sendo, por isso, necessário encontrar outras formas de melhorar a performance do sector (De Waal, 2010). Alguns autores reconhecem que os SMP não são isentos de efeitos perversos como, por exemplo, o *game playing* ou comportamento estratégico, o desincentivo à inovação, a perda de profissionalismo e a burocratização (De Bruijn, 2002), o paradoxo da performance (Van Thiel e Leeuw, 2002) e o aumento da despesa com os custos de monitorização (Pollitt *et al.*, 2007). É, por isso, necessário que se assuma uma atitude crítica relativamente aos indicadores de performance e, simultaneamente, se desenvolvam esforços no sentido de melhorar a capacidade de medir (Van Wouter *et al.*, 2012). Como se trata de aceder a um constructo multidimensional e complexo e, no contexto da gestão pública, coexistem interesses conflitantes, é aconselhável recorrer a uma multiplicidade de indicadores, seguros e válidos, incluindo tanto as medidas objectivas como as que se baseiam nas percepções dos diferentes grupos (Selden e Sowa, 2004).

Por outro lado, neste sector, além de existir uma diferente noção da performance entre os diferentes *stakeholders*, as percepções dos grupos internos tendem, ao contrário do que acontece com os externos, a considerar que aquela atinge níveis mais elevados (Andrews *et al.*, 2010). Além disso, há que considerar as características da administração pública para evitar consequências indesejadas da medição como, por exemplo, o já mencionado paradoxo da performance (Van Thiel e Leeuw, 2002), que surge quando existe uma fraca correlação entre os indicadores e a performance em resultado da perda do seu valor como medidas. Este fenómeno impede a distinção entre maus e bons desempenhos e está ligado a situações, normalmente, associadas às organizações públicas, como a fixação de objectivos políticos ambíguos, não concretizáveis em metas operacionais; a impossibilidade de falência destas organizações e a dificuldade em estimar os custos exactos de seus produtos e serviços (Van Thiel e Leeuw, 2002). De Bruijn (2002), identifica três pré-requisitos essenciais ao sucesso do SMP no sector público: na sua concepção deve haver cooperação entre gestores e profissionais, a fim de evitar a

desconfiança e avaliações injustas; recurso a uma ampla variedade de indicadores de medida e, depois de implementado, evolução do sistema para responder a novas circunstâncias. Com efeito, a criação e utilização de SMP exige muito dos gestores públicos e Newcomer (2007) identifica quatro tipos de desafios que se lhes apresentam: de comunicação, de análise, de medição e políticos. Os primeiros resultam do facto de o seu sucesso depender de uma comunicação clara e eficaz entre os *stakeholders*; os de análise surgem porque a capacidade analítica é essencial à concepção precisa e lógica de um programa que identifique os *outputs* e/ou *outcomes* a medir; os desafios de medição justificam-se pela necessidade de aferir da precisão e confiabilidade dos dados, porque a evidência tem de ser relevante, adequada e suficiente; e, por último, os desafios políticos derivam da circunstância de os esforços de medição exigirem o envolvimento dos *stakeholders* essenciais e, ainda, a disponibilização de recursos por parte dos líderes políticos (Newcomer, 2007).

Do que vem sendo dito, decorre que não é fácil usar medidas objectivas de performance no sector público. Mas, apesar de o recurso a medidas subjectivas não ser um exclusivo das investigações no sector público – cerca de metade dos estudos publicados sobre gestão de recursos humanos e performance recorrem a dados subjectivos e o mesmo acontece com a grande maioria dos estudos de relações industriais –, a sua utilização justifica-se mais nesta área porque, em muitos serviços públicos, não há alternativa viável, por falta de registos financeiros adequados (Wall *et al.*, 2004). Note-se, no entanto, que Wall *et al.*, (2004) demonstram não só a validade convergente entre as medidas subjectivas e as objectivas que lhes correspondem, mas também que as relações entre elas são, sistematicamente, mais fortes do que as que se estabelecem entre diferentes níveis de performance, quando medidos com recurso a dados do mesmo tipo. Nesta investigação iremos recorrer a medidas subjectivas de performance organizacional, usando, com algumas adaptações, a escala concebida por Birkinshaw e Gibson (2004).

Como resulta da revisão de literatura que efectuámos, a investigação na área da performance nas organizações públicas é uma questão actual e pertinente uma vez que, invariavelmente, surge associada a um melhor funcionamento e sustentabilidade das mesmas. Mas, afirma Johnsen (2012), identificar a baixa performance e os discursos públicos a seu propósito tornaram-se uma instituição. Contudo, apesar de os debates académicos e políticos tenderem a atribuir as falhas nos serviços públicos, sobretudo, à má gestão, essa não é uma verdade absoluta porque, apesar de uma melhor liderança e gestão

da performance poderem ajudar, há que contar com o impacto das circunstâncias sócio-económicas e do infortúnio, não fazendo, por isso, sentido "*nomear e envergonhar*" as organizações com baixa performance (Andrews, *et al.*, 2006).

Na verdade, num ambiente turbulento, as organizações públicas enfrentam alterações imprevisíveis ao nível dos recursos disponíveis, em virtude das alterações anuais da receita e das exigências com que se deparam, pois o número e as características dos clientes são inconstantes (Boyne e Meier, 2009). Os mesmos autores chamam a atenção para o facto de esta incerteza tornar mais difícil atingir performances elevadas, uma vez que traz dificuldades acrescidas à gestão destas organizações. Considerando que a envolvente é turbulenta e, além disso, não existem perspectivas de uma rápida alteração da situação, é expectável que, na próxima década, a ênfase nos indicadores de performance, na gestão da performance e na capacidade de resposta ao consumidor que vinha de trás, do movimento da NPM, se mantenha na agenda política da maioria das nações (Boyne e Walker, 2010).

A segunda década do século XXI deverá, por isso, ser marcada pela mudança do planeamento estratégico e da mera medição da performance dos programas em curso, para a implementação da gestão estratégica e o uso da informação sobre performance para a melhorar, uma vez que só assim as organizações poderão aumentar significativamente a sua capacidade de enfrentar imprevistos e criar valor público (Poister, 2010). A gestão estratégica ganhará, assim, cada vez maior importância no sector público, pois existe evidência empírica de que tem, nestes serviços, um forte impacto em dimensões como a qualidade, a eficácia e a satisfação dos consumidores (Boyne, 2004). Assim, um dos principais propósitos da investigação na área da gestão pública, o de teorizar, medir e avaliar os factores determinantes da performance (Boyne, 2004), tornar-se-á, certamente, o mais influente.

1.4.A orientação ao cliente e a liderança transformacional como predictoras de performance

Orientação ao cliente

Considerando que no balcão "Casa Pronta" o sector público está em competição directa com o privado na prestação de um serviço, a importância da análise do impacto da orientação ao mercado, em especial da sua vertente de orientação ao cliente, na

performance, impõe-se de imediato. Compreender o alcance de um factor que, habitualmente, se associa às organizações privadas e à obtenção de vantagem competitiva face aos concorrentes, em organizações cuja razão de existir é o serviço ao cidadão, constitui um desafio.

Na definição de Narver e Slater (1990), a orientação ao mercado corresponde a uma cultura em que todos, na organização, se comprometem com a criação de um valor superior ao cliente. O princípio central daquele constructo é o de que todas as pessoas na organização devem perceber que cada um dos indivíduos e todas as funções podem e devem, continuamente, contribuir, com a sua habilidade e conhecimentos, para criar aquele valor (Narver *et al.*, 1998). Heiens (2000), considera a orientação ao mercado um aspecto da cultura organizacional que integra toda a informação relativa ao ambiente externo – incluindo clientes e concorrentes –, vital para a decisão de gestão e tem efeitos de grande alcance numa empresa. Kohli e Jaworsky (1990), numa conceptualização baseada na informação, definem-na como a criação, no âmbito da organização, de conhecimento respeitante às necessidades actuais e futuras do cliente, à sua disseminação por todos os departamentos e à actuação coerente na resposta ao mercado. Por seu lado, para Cano *et al.* (2004), é a satisfação das necessidades dos clientes, de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes.

Apesar de parecer haver um considerável entendimento na qualificação da orientação ao mercado como cultura Narver *et al.* (1998) e Cervera *et al.* (2001), identificaram quatro abordagens no âmbito da orientação ao mercado: a cognitiva, a de comportamento, a cultural e, por último, a dos recursos e capacidades. Com efeito, uma definição clara do conceito e a criação de um quadro de análise que permitisse a sua implementação e a identificação das actividades que o concretizam parecem ter tardado (Kohli e Jaworsky, 1990). Narver e Slater (1990) dão conta que, desde há décadas, se vinha a considerar a orientação ao mercado como o núcleo da moderna gestão e da estratégia de *marketing*, mas que, até ao seu escrito, não existia uma medida válida nem um estudo sistemático sobre a sua relação com a performance. Classificam, por isso, o seu trabalho como um importante primeiro passo na validação do constructo e sugerem a sua replicação em diferentes ambientes. No mesmo sentido, Harris e Ogbonna (2001), afirmam que apenas depois da construção de modelos empíricos começaram a proliferar estudos a sustentar uma associação clara entre orientação ao mercado e performance, destacando os já mencionados Kohli e Jaworsky (1990), Kohli e Jaworsky (1993), que se baseiam na informação, e

Narver e Slater (1990) bem como Narver e Slater (1994), numa abordagem orientada à cultura.

Na verdade, foram estes os autores que, com diferentes formas de abordagem, mas com pontos em comum, mais contribuíram para a densificação do conceito de orientação ao mercado. Para Narver e Slater (1990), que criaram uma escala de medição do constructo – MKTOR –, a orientação ao mercado engloba três tipos de comportamento – orientação ao cliente, orientação à concorrência, coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – focalização de longo prazo e proficiência. A orientação ao cliente, a dimensão da orientação ao mercado que nos interessa nesta investigação, implica conhecer e compreender os compradores-alvo, presentes e futuros, de tal forma que, continuamente, se satisfaçam os seus desejos e se lhes crie valor acrescido. Por seu lado, a orientação à concorrência passa por conhecer os respectivos pontos fracos e fortes de curto prazo bem como deter capacidades e estratégias de longo prazo; a coordenação interfuncional corresponde à utilização combinada dos recursos da empresa na criação de valor acrescido para os clientes-alvo, o que obriga a que qualquer ponto da cadeia crie valor ao cliente (Narver e Slater, 1990). Quanto aos critérios de decisão, o foco de longo prazo concretiza-se nos lucros e na realização de cada um dos três componentes comportamentais de orientação para o mercado e é uma perspectiva que tem de acompanhar toda a empresa que queira evitar ser superada pelos seus concorrentes, enquanto a proficiência é a riqueza económica que constitui o objectivo primordial de um negócio quando orientado ao mercado (Narver e Slater, 1990). Por seu lado, Kohli e Jaworsky (1990), que também conceberam uma escala de medição da orientação ao mercado – MARKOR –, entendem que a sua criação tem por base o conhecimento sobre o mercado – *intelligence generation* – que inclui, além das necessidades e preferências dos clientes, a análise dos factores exógenos que as influenciam, designadamente, concorrentes, regulamentação, tecnologia e outras forças ambientais. Este conhecimento é gerado, lentamente, pelos indivíduos e departamentos da organização e tem de ser disseminado – *intelligence dissemination* – porque todos têm de participar na resposta eficaz às necessidades do mercado e potenciar a capacidade de resposta – *responsiveness* – isto é, adoptar as medidas que correspondem ao conhecimento adquirido, como, por exemplo, seleccionar mercados-alvo, oferecer produtos/serviços que atendam às necessidades dos clientes e, ainda, produzi-los, distribuí-los e promovê-los de forma a conseguir resposta favorável no mercado (Kohli e Jaworsky, 1990).

Quanto aos efeitos da orientação ao mercado sobre a performance, tanto Narver e Slater (1990) como Kohli e Jaworsky (1990) concluíram pela existência de uma relação directa e positiva. Narver e Slater (1990), sustentam que para alcançar um nível de performance sustentável e acima da média, as organizações têm de querer criar valor acrescido aos seus clientes-alvo, sendo essa vontade que faz surgir e manter a cultura geradora dos comportamentos adequados a esse fim. Kohli e Jaworsky (1990), defendem que a orientação ao mercado é uma forma adicional e distintiva de criação de vantagem competitiva sustentável para a organização e que o facto de não se desenvolver rapidamente a torna um importante factor determinante da performance, independentemente da turbulência do mercado e tecnológica e da intensidade competitiva do ambiente (Kohli e Jaworsky, 1993). Estes autores integram-se no entendimento dominante já que, como afirmam Cano *et al.*, (2004), embora alguns estudos descrevam uma relação negativa ou não significativa entre orientação ao mercado e performance, a esmagadora maioria das evidências revela uma relação positiva. Heiens (2000), por exemplo, considera que a orientação ao mercado tem efeitos de grande alcance numa empresa e, no mesmo sentido, Harris e Ogbonna (2001), referem que o interesse pela orientação ao mercado decorre da sua associação à performance organizacional que, desde sempre, se aceita. Também Cano *et al.* (2004), a classificam como um significativo antecedente da performance que contribui para o sucesso, a longo prazo, das organizações.

Quanto ao impacto da orientação ao mercado no sector público, apesar de a investigação na área se ter desenvolvido, sobretudo, no campo das organizações privadas (Cervera *et al.*, 2001), já nas primeiras décadas do século XX se enfatizavam os benefícios do comportamento *business-like* no governo municipal nos Estados Unidos da América (Boyne, 2002). Também Kotler (1972), defendia uma concepção de marketing genérico, cujo foco não se limitava à área empresarial, estendendo-se a todas as organizações que tivessem um grupo de clientes, consumidores de bens ou serviços, com ou sem pagamento. Vários autores defendem que muitas organizações públicas têm uma longa tradição na adopção de comportamentos que se aproximam dos que se associam à orientação ao mercado. Nesse sentido, entre outros, Walker *et al.* (2011), afirmam que isso é particularmente verdade em áreas ligadas ao bem-estar social ou destinadas a pessoas necessitadas. Mas, na década de oitenta do século XX, muitos governos iniciaram os seus esforços para, simultaneamente, reduzir a dimensão e aumentar a eficiência da administração pública (Moon e Welch, 2000), facto que contribuiu decisivamente para o

aumento do interesse pela investigação do constructo no sector público. Surge o conceito de “reinvenção do governo”, justificado pela necessidade de melhor governação, com base na ideia de que o mundo das transacções económicas, da concorrência global feroz e das sofisticadas tecnologias de comunicação e de informação obriga a que, constantemente, se procurarem novas formas de melhorar o serviço e aumentar a produtividade (Osborne & Gaebler, 1993). Com o aumento da atenção dada ao desempenho das organizações públicas estas têm de alcançar níveis aceitáveis de performance aos olhos dos *stakeholders*-chave, tais como os utentes e os supervisores e funcionários da administração (Walker *et al.*, 2011). Em consequência, as grandes burocracias centralizadas, com regras, regulamentação e cadeias hierárquicas de comando, sejam públicas ou privadas, ficam ultrapassadas (Osborne & Gaebler, 1993), recria-se a administração pública e a distinção entre os sectores público e privado começa a diluir-se.

A adaptação da gestão da administração pública através do mercado é, portanto, um dos componentes básicos da NPM e levou a uma mudança na forma como a administração pública presta serviços (Moon e Welch, 2000). Com efeito, a questão do equilíbrio entre ambos os sectores na prestação de serviços tornou-se um tema dominante no estudo da gestão pública, com os defensores da NPM a sustentarem que há ganhos de eficiência, com implicações no custo-eficácia – preço por unidade de *out-put* –, quando a administração pública tem por base a prestação privada de serviços (Anderson e Blegvad, 2006). Argumentam que a concorrência no mercado leva os potenciais fornecedores a agilizar a sua organização (Anderson e Blegvad, 2006) e entendem que a diferença de custo eficácia entre os sectores é justificada pelo argumento da propriedade – nos organismos públicos faltarão incentivos para a execução eficiente e os objectivos serão gerais e mal definidos – e pelo da competição – que atribui a superior eficácia das organizações privadas à existência de uma competição mais forte (Anderson e Blegvad, 2006). Nesta linha, por influência da NPM, introduziram-se mecanismos de mercado na administração pública e, também, mais descentralização, atenção às competências dos gestores públicos e às novas técnicas de gestão para o sector – gestão baseada nos recursos humanos, *benchmarking*, planeamento orientado aos resultados e controlo (Pollitt *et al.*, 2007). O Estado passou a ser empreendedor e assumiu novas características: incentivador, de propriedade comunitária, competitivo, guiado por uma missão, descentralizado, orientado aos resultados, ao cliente e ao mercado (Osborne & Gaebler, 1993). Para os seguidores da NPM criou-se, por esta via, uma importante e económica forma de a administração realizar os seus objectivos, fazendo

muito mais do que poderia fazer através do financiamento de programas administrativos (Osborne & Gaebler, 1993).

Assim, apesar de a ideia contrária estar generalizada, muitas organizações públicas vivem hoje num ambiente altamente competitivo não só ao nível externo – fruto das reformas resultantes do movimento da NPM –, mas também internamente na concorrência pelas dotações orçamentais (Walker *et al.*, 2011), que se agravou com a crise financeira global. Pode, assim, afirmar-se que a NPM se tornou no sector público de hoje, não só porque muitas das suas reformas de orientação ao mercado foram adoptadas e institucionalizadas, mas também porque a recessão trouxe uma nova vaga de reformas naquela mesma linha de pensamento (Walker *et al.*, 2011). Mas, já em 1999, Caruana *et al.*, num estudo que teve por objecto o sector público, concluíram pela validade, também neste sector, do princípio do marketing de que a organização orientada ao mercado alcança melhores níveis de performance, sustentando, por isso, que os gestores públicos devem monitorizar as necessidades dos clientes, as suas mudanças e responder-lhes adequadamente. Cervera *et al.* (2001) defenderam a existência de uma clara relação positiva entre orientação ao mercado e performance no sector público. Cano *et al.* (2004), sustentaram, até, que o impacto desta orientação é maior em organizações sem fins lucrativos, uma vez que, como o seu uso não é comum, a respectiva vantagem competitiva é potenciada. Por seu lado, Paarlberg (2007), sem deixar de apresentar resultados que sugerem que a orientação ao cliente pode aumentar a performance das organizações públicas – o que, entende, é coerente com o aumento da concorrência pela obtenção de recursos e com as constantes mudanças económicas, políticas e sociais –, afirma que existem evidências de que esta orientação pode ter efeitos negativos. Estes decorrem do facto de, em cada nível hierárquico, existirem clientes diferentes que têm, muitas vezes, exigências concorrentes (Paarlberg, 2007). Pode, contudo, contrapor-se que esta questão não é exclusiva do sector público porque, nas empresas privadas os esforços de satisfação do cliente constituem um meio para atingir objetivos estratégicos, como aumentar os lucros, a quota de mercado ou diferenciar o serviço face à concorrência (Fountain, 2001), sendo também necessário agradar, simultaneamente, a diferentes grupos, de acionistas e de clientes.

Do que vem sendo dito decorre que a orientação ao mercado é um tema recorrente na gestão do sector público apesar de, na opinião de Walker *et al.* (2011), os estudos empíricos relativos aos seus resultados sobre a performance terem demorado a concretizar-

-se. Contudo, a nosso ver, sobretudo num contexto como o da “Casa Pronta”, o papel principal cabe à vertente de orientação ao cliente. Com efeito, este sector assume-se, na esmagadora maioria das situações, como um prestador directo de serviços, sem poder de decisão estratégica, que está reservado aos níveis mais altos da hierarquia. Em função desta realidade e considerando que, como concluíram Walker *et al.* (2011), cada um dos três elementos da orientação ao mercado tem, apesar da sua interactividade, um efeito independente sobre a performance, as restantes dimensões deste constructo não serão consideradas na presente investigação.

Na verdade, a prestação de serviços exige que os trabalhadores tenham em conta a importância de entender e cuidar das necessidades dos clientes e, ainda, de alinhar os seus esforços diários com o objetivo de os satisfazer e reter (Liao e Subramony, 2008). Várias características da actividade justificam esta especial preocupação com o cliente. Fountain (2001) elenca três: a sua intangibilidade, que torna essenciais as percepções de qualidade dos clientes, os quais têm dificuldade em distinguir a qualidade do serviço do processo pelo qual o mesmo foi prestado; o facto de a produção, a entrega e o consumo do serviço ocorrerem em simultâneo, o que implica que o comportamento de quem o presta, influencie de forma determinante a percepção do cliente e, por último, a circunstância de este participar na produção e prestação dos serviços como co-produtor, o que torna as suas capacidades e disposição tão relevantes como a dos prestadores do serviço. Estes factores distintivos têm impacto imediato nas relações das organizações com os seus clientes que, por isso, devem orientar-se-lhe fortemente e atender às suas exigências, sem esquecer que o atendimento é o momento da verdade (Maas e Graf, 2004). Assim, como afirmam Liao e Subramony (2008), a necessidade da orientação ao cliente, no contexto da prestação de serviços, parece quase intuitiva. As publicações da área há muitos anos defendem a ideia de que se deve dar voz e poder de decisão aos cidadãos, o que implica ter em conta aquilo que eles pretendem e oferecer-lhes formas alternativas de prestação de serviços, num mercado competitivo (Walker *et al.*, 2011).

Contudo, a adopção de uma orientação ao cliente por parte da administração pública tem sido um tema controverso tanto na teoria como na prática, atendendo quer à preocupação com a manutenção da participação dos cidadãos, quer à complexidade da prestação de serviços em contexto público (Paarlberg, 2007). Boyne (2002), defende que o entendimento dominante na política pública e na literatura administrativa é o de considerar que a *publicness* gera tais diferenças entre os sectores público e privado, que não faz

sentido retirar lições deste. Para os mais críticos esta parte da agenda da NPM e outros intimamente ligados – como a *marketization* –, seriam, na melhor das hipóteses, inúteis, e na pior, contraproducentes (Boyne, 2002). No entanto, este autor conclui que não há evidência empírica que sustente este argumento e que, com a ressalva de que há diferenças entre as organizações de um e de outro sector, a ideia de que o sector público pode aprender com o privado é digna de atenção séria, se bem que cautelosa (Boyne, 2002). Fountain (2001) faz notar que o uso de perspectivas baseadas no mercado – como a orientação ao cliente – pode ser perigoso por implicar a reformulação do papel do Estado e da sua relação com os cidadãos, que se tornam clientes. Além disso, afirma que, paradoxalmente, a ênfase no cidadão como consumidor de serviços pode enfraquecer as funções de representação e tutela inerentes às autoridades públicas e aos cidadãos. Para aqueles que se preocupam com a qualidade do serviço prestado e as injustiças sociais, gerir o sector público como um negócio não é correcto, uma vez que parece ter o efeito de desintegrar o compromisso de serviço público (Box, 1999). As técnicas de mercado podem, assim, tornar-se problemáticas, na medida em que comprimem os valores tradicionalmente associados ao sector público (Box, 1999). A discussão do conceito de valores tornou-se também, em consequência, um tema central no estudo e na prática da administração pública, uma vez que alguns defensores das reformas negligenciam os valores tradicionais do serviço do sector público (Kernaghan, 2000). Como já se referiu, o modelo da NPM recorre a meios inspirados no sector privado – entre outros, a orientação ao cliente –, o que traz novos valores, gera tensões e obriga a que as organizações públicas tenham em conta o seu impacto na gestão dos valores democráticos, éticos e profissionais (Kernaghan, 2000).

Com efeito, se seguirmos a perspectiva cultural de Naver e Slater e, considerando que, na definição de Schein (1985), cultura é um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ensinado a novos membros, facilmente compreendemos as implicações que a implementação de uma orientação ao cliente tem no sector público. Por isso mesmo, não pode dizer-se que haja unanimidade quanto a estas matérias e muitos autores elencam as implicações e consequências negativas dos vários elementos básicos da NPM – *v.g.* Diefenbach, 2009.

Apesar das críticas e reservas, é inegável que a administração pública tem vindo a conhecer um processo de *marketization* que tem na sua base a ideia de que esta funciona

melhor se se aproveitarem processos de produção disponíveis noutros sectores e se houver competição directa com organizações do sector privado no fornecimento de produtos e serviços já existentes ou, mesmo, de novos (Moon e Welch, 2000).

Desta forma, tendo em conta esta realidade e considerando que a pesquisa empírica que fomos referindo sugere que a orientação ao cliente influencia positivamente a performance, vamos testar a seguinte hipótese:

H1- Existe uma relação positiva entre a orientação ao cliente e a performance da conservatória na “Casa Pronta”.

Liderança transformacional

Existe um considerável consenso relativamente ao facto de os líderes desempenharem um importante papel no sucesso, ou fracasso, das organizações que lideram (Hennessey, 1998), unanimidade que se estende ao facto de a liderança eficaz constituir um elemento crítico da boa administração pública (Tavares e Alves, 2006).

Quanto à liderança transformacional, apesar de o conceito ter surgido apenas no final dos anos setenta do século passado, quando Burns a distinguiu da liderança transaccional (Bass, 1999), mantém-se como o constructo mais pesquisado na área (Braun *et al.*, 2013). As constantes mudanças no mercado e na força de trabalho podem explicar este interesse, porque exigem que os líderes, para garantir a eficácia das suas organizações, sejam mais transformacionais que transaccionais (Bass, 1999).

Até há pouco tempo era corrente notar-se que, apesar de alguma riqueza e diversidade, a literatura contemporânea dedicada à liderança no sector público era escassa (Kellerman e Webster, 2002). Em 2003, Van Wart constatava que a teoria apresentava, na área da liderança administrativa – a que se foca nos líderes, não eleitos, que exercem funções em organismos públicos –, bastantes fraquezas e lacunas ligadas, sobretudo, à falta de estudos empíricos sobre a matéria, ausência de modelos teóricos e falta de interesse pelos seus constrangimentos específicos e a sua envolvente única. Estas constatações faziam pensar que a investigação andava ao arrepio da realidade, uma vez que desde a década de noventa do século XX, a agenda de reformas na administração pública, trouxera para a ordem do dia o debate sobre o que reformar – a dimensão, o custo, os processos, as estruturas, os mecanismos de prestação de contas – e como reformar (Van Wart, 2003). Este facto gerou

grandes controvérsias na comunidade científica e direccionou a discussão para uma orientação de gestão – associada à liderança transaccional – *versus* uma orientação de mudança – ligada à liderança transformacional (Van Wart, 2003), mas não implicou um desenvolvimento teórico à altura.

Contudo, na reavaliação que fez, passada uma década sobre o seu anterior estudo, Van Wart (2013a) conclui que houve um significativo aumento do volume de trabalhos na área da liderança no sector público, em especial na da liderança administrativa, que se tornou o principal foco de interesse. Van Wart (2013a), reconhece que se verificaram grandes progressos, nomeadamente nos vários prismas pelos quais se veio a analisar a liderança transformacional, nas novas abordagens a conceitos como a liderança colaborativa, a liderança em rede e a liderança ética ou no número de investigações que se basearam em dados empíricos, mas que este campo de investigação ainda não atingiu a maturidade plena. Devido à multiplicidade de novos factores organizacionais e ambientais que influenciam a sua gestão, o sector público tem, sucessivamente, vindo a enfrentar questões novas. Os líderes do sector público confrontam-se com pressões adicionais, em virtude de estarem no foco dos meios de comunicação social e da *internet* e sujeitos a maiores níveis de vigilância por parte do público (Van Wart, 2003). Além disso, o constante *stress* fiscal, a penetração da mentalidade de mercado no sector público, as reacções dos colaboradores às maiores responsabilidades que, sem contrapartidas, lhes são atribuídas, as grandes mudanças tecnológicas e de comunicação e a confusão sobre qual paradigma de liderança seguir (Van Wart, 2013b), dificultam a tarefa de liderar as organizações públicas.

Os líderes do sector público têm, pois, de estar cientes de que as competências de liderança que anteriormente funcionavam podem não resultar em situações novas pelo que, para obter resultados, precisam de ter altas expectativas em relação a si próprios e aos que consigo trabalham e de se manter actualizados a si e aos seus colaboradores (Van Wart, 2013b). É-lhes, ainda, exigida uma constante análise das necessidades que estes apresentam e que evitem *out-groups*, facilitem a diversidade e deleguem poder de decisão (Van Wart, 2013b). Além disso, a sociedade tem percepção da rapidez das mudanças decorrentes dos acontecimentos históricos do nosso tempo, o que aumenta as exigências de mudança nas organizações e contribuiu para o sentimento da necessidade de a liderança ser transformacional (Van Wart, 2013a). A estes factores há, ainda, que acrescentar a recessão de 2008 que tem originado intensos debates sobre os méritos de submeter o sector público a

um maior escrutínio do mercado e levou a que o papel deste sector fosse criticado, e, em muitos países, forçado a novos processos de reforma (Van Wart, 2013a).

Do que vem sendo dito decorre que a liderança transformacional, pelos comportamentos que envolve, pode ajudar o sector público a percorrer o novo caminho que se lhe tem vindo a abrir. A literatura vê-a como um processo social, em que os líderes levam os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses em nome da equipa e da organização, inspirando-os a assumir objectivos e adoptar valores coerentes com a visão que defendem (Xenikou e Simosi, 2006). Este estilo de liderança cria uma constante interação com a cultura organizacional, pois os que o adoptam criam mecanismos de reforço e de desenvolvimento das normas e comportamentos (Bass e Avolio, 1993). Estes surgem e transformam-se em função daquilo em que os líderes acreditam, do seu foco de atenção, da sua reacção às crises, dos comportamentos que assumem e da forma como, internamente, os seguidores e, externamente, os clientes, os vêem (Bass e Avolio, 1993). Em função das suas atitudes, estes líderes transmitem e incorporaram a cultura organizacional e influenciam o nível de inovação da sua organização (Jaskyte, 2004). Os líderes transformacionais são os que procuram novas formas de trabalhar, vêem oportunidades no risco, são menos propensos a apoiar o *status quo* e preferem as respostas eficazes às eficientes. (Lowe *et al.*, 1996).

Na sua essência, a liderança transformacional está associada à gestão da mudança organizacional e os líderes que adoptam os comportamentos que lhe estão associados, conseguem alterar as estruturas, os procedimentos, o *ethos* (Van Wart, 2013b). Em contraste com a liderança transaccional, que se baseia no ganho individual e na troca de recompensas por esforço, os líderes transformacionais motivam a mudança de atitudes e pressupostos dos seus seguidores, orientam e inspiram o seu esforço individual, aumentam a sua consciência sobre a importância dos resultados organizacionais e activam as suas necessidades de ordem superior, induzindo-os a superar os seus próprios interesses para o bem da organização (Wright e Pandey, 2009). Os líderes são, por isso, incentivados a transformar os seus seguidores em indivíduos de alto envolvimento e a focar as equipas na qualidade, no serviço, no custo-eficiência e na quantidade do *out-put* (Bass, 1999). Partindo de um conjunto de pressupostos – como o de que as pessoas são confiáveis e têm um propósito; todas têm uma contribuição única para dar e os problemas complexos devem ser tratados no mais baixo nível possível – criam uma cultura organizacional satisfatória,

inovadora, de crescimento e os seus seguidores actuam com a convicção de que devem desenvolver o seu potencial em pleno (Bass e Avolio, 1993).

Os líderes transformacionais têm sido identificados por quatro características distintas: a influência idealizada, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada (Bass e Avolio, 1993). As duas primeiras existem quando o líder prevê um futuro desejável, concebe uma forma de o alcançar, constitui um exemplo a ser seguido, estabelece altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança; há estímulo intelectual quando o líder ajuda os seus seguidores a tornarem-se mais inovadores e criativos; a consideração individualizada implica que os líderes prestem atenção às necessidades dos seguidores e os apoiem no seu processo de desenvolvimento (Bass, 1999). Mais tarde, Avolio e Bass (1999), identificaram seis factores associados à liderança transformacional que usaram na concepção do modelo do *multifactor leadership questionnaire* (MLQ): carisma/inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada, *contingent reward*, *active management-by-exception* e *passive-avoidant leadership*. Por seu lado, Carless *et al.* (2000) criaram uma escala para medição da liderança transformacional, mais curta e fácil de usar que o MLQ, mas que mantém confiabilidade, designadamente pela alta correlação que mantém com este último (Carless *et al.*, 2000). Estes autores pretendem, através da aplicação da escala *Global Transformational Leadership* (GTL), captar os comportamentos associados à liderança transformacional: a visão, que corresponde à imagem do futuro da organização que os líderes comunicam aos seus seguidores, transmitindo-lhes, assim, um conjunto de valores que os orientam e motivam; o desenvolvimento do pessoal, que corresponde ao incentivo para que cada colaborador vá mais além, tendo em conta as suas habilidades e necessidades; a liderança de apoio, que implica expressar confiança nas habilidades dos seguidores para obterem sucesso no alcance das metas desafiadoras e o *feedback* positivo à equipa, mantendo o reconhecimento das realizações individuais (Carless *et al.*, 2000). Associam, ainda, à liderança transformacional o *empowerment*, através do qual estes líderes envolvem os membros da equipa na resolução de problemas e na implementação de políticas com o seu apoio; o pensamento inovador, que os leva a correr riscos para atingir os seus objetivos e a aceitar oportunidades desafiadoras, incentivando também a equipa a fazê-lo; a liderança pelo exemplo porque existe coerência entre o que defendem e o que fazem, e, por último, o carisma (Carless *et al.*, 2000). Note-se que, apesar do debate relativo à sua autonomização face à liderança transformacional, o carisma – que exige ao líder que

inspire os seguidores a prosseguir elevados níveis de motivação e desempenho, em nome dos objectivos da organização – foi incluído no conjunto de atitudes associadas à liderança transformacional (Carless *et al.*, 2000).

Vários autores, entre eles Pawar e Eastman (1997) e Shamir e Howell (1999), são cépticos relativamente ao valor da liderança transformacional no sector público, uma vez que o associam aos mecanismos de controlo burocrático que tornam aquele estilo menos comum e efectivo nestas organizações, se comparadas com as privadas. Em sentido contrário, vários estudos empíricos têm vindo a defender que existe liderança transformacional nas organizações públicas. Lowe *et al.* (1996), sustentam, numa meta-análise, que, nos vários estudos existentes, os subordinados das organizações públicas relatam, mais frequentemente do que nas organizações privadas, comportamentos transformacionais por parte dos seus líderes. Apesar de considerarem esta descoberta contra-intuitiva, admitem que, possivelmente, isso acontece porque os líderes do sector público adoptam, de facto, mais comportamentos de liderança transformacional do que os do sector privado (Lowe *et al.* 1996). No mesmo sentido, Wright e Pandey (2009) concluíram que estas organizações conhecem valores mais elevados de liderança transformacional do que esperariam alguns estudiosos, o que associam ao facto de não serem tão burocráticas como se presume, de o grau em que o são variar e não se estender a todas as áreas mas, sobretudo, às das aquisições e da gestão de recursos humanos. Na mesma linha de pensamento, Wright e Pandey (2009) defendem que, eventualmente, a dependência daqueles mecanismos de controlo não prejudica tanto a prevalência da liderança transformacional como se pensa.

Considerando as transformações que os serviços públicos têm conhecido, sobretudo desde o aparecimento do movimento da NPM e, mais recentemente, das fortes pressões associadas à recessão económica, a liderança transformacional parece, com efeito, ter um importante papel a desempenhar neste sector. Além disso, não pode esquecer-se que, num contexto de reinvenção – que implica que a administração faça mais por menos e aumente a sua eficiência –, os líderes mais eficazes serão os que acolhem, apoiam e sustentam culturas organizacionais que facilitam a reforma (Hennessey, 1998).

Atendendo ao forte impacto que tem ao nível da equipa e dos resultados na performance, os efeitos da liderança transformacional não se limitam ao nível individual (Braun *et al.*, 2013). Estes líderes podem transformar o clima de serviço ao nível da unidade de trabalho, criando um clima positivo de serviço ao cliente, o que melhora o

desempenho dos indivíduos (Liao e Chuang, 2007). Vários autores têm evidenciado a importância da liderança transformacional relativamente ao sector público, que associam ao desempenho e satisfação dos seguidores – entre outros, Lowe *et al.*, 1996 e Trottier *et al.*, 2008.

Contudo, Wang *et al.* (2011) fazem notar que, apesar da enorme quantidade de estudos que ligam positivamente a liderança transformacional à performance, em geral a literatura não é clara quanto à possibilidade de estender esse efeito aos vários níveis de análise. Partindo desse pressuposto, Wang *et al.* (2011), realizaram uma meta-análise com o objectivo de estimar a magnitude do papel da liderança transformacional sobre a performance, tendo concluído que, sem dúvida, aquela está positivamente relacionada com a performance ao nível individual, da equipa e da organização.

Assim, tendo em conta a antecedente revisão de literatura, formulamos a seguinte hipótese:

H2- Existe uma relação positiva entre a saliência dos comportamentos de liderança transformacional do/a conservador/a e a performance da conservatória na “Casa Pronta”.

Orientação ao cliente e liderança transformacional enquanto preditoras da performance – Que inter-relações?

Escolhidas que foram as variáveis cuja probabilidade de apresentarem um efeito preditor significativo na performance nos pareceu, à partida, mais provável, passamos a avaliar a natureza das relações que estabelecem entre si. Começaremos por analisar o eventual efeito moderador da liderança transformacional sobre a relação orientação ao cliente – performance e, de seguida, o possível efeito mediador da orientação ao cliente na relação liderança transformacional – performance.

Efeito moderador da liderança transformacional na relação orientação ao cliente/performance organizacional

O efeito de moderação implica que a relação causal entre duas variáveis – no nosso modelo, orientação ao cliente e performance –, mude em função da intervenção da suposta

variável moderadora (Baron e Kenny, 1986) – que, neste estudo, é a liderança transformacional. A moderação implica que a variável que actua como tal, facilite a relação entre uma outra variável independente e a variável critério. O papel de moderador transporta-nos para o "quando" uma variável mais fortemente prediz ou provoca a variável de resultado, isto é, implica a existência de uma interacção através da qual o efeito de uma variável depende do nível de uma outra (Frazier *et al.*, 2004).

Assim, ao examinarmos o eventual efeito moderador da liderança transformacional sobre aquela relação, queremos perceber se facilita a acção que a orientação ao cliente tem sobre a performance, isto é, se o efeito da orientação ao cliente sobre a performance é mais intenso quando existe liderança transformacional. Trata-se, pois, de apurar se o produto ou a interacção entre duas variáveis independentes cria um efeito diferencial na relação entre a variável independente não moderadora e a variável dependente (Baron e Kenny, 1986).

Vários autores, de entre os quais destacamos Schein (1985), reconhecem que os conceitos de liderança e cultura organizacional estão firmemente interligados. Com efeito, a liderança transformacional está especialmente associada à mudança, à alteração do *status quo* e, por seu lado, a orientação ao mercado é um constructo cultural. Não é, portanto, de admirar que, por exemplo, no caso de equipas desportivas, se tenha concluído que as que tinham líderes transformacionais se mostravam mais alinhadas com a orientação ao cliente e atingiam um mais elevado nível do que as que não o eram (Wallace e Weese, 1995).

Apesar da importância que a orientação ao cliente assume nas organizações, uma das críticas que se faz à investigação na área da liderança é a de que se concentrou nos processos internos e não nos clientes, cuja análise é feita, sobretudo, no contexto do *marketing* e da gestão de serviços (Maas e Graf, 2004). Com efeito, nas organizações prestadoras de serviços, devido à grande importância do contacto com o cliente, a liderança tem um papel essencial a desempenhar. Veja-se, entre outros, Maas e Graf (2004), para quem, nestas organizações, os trabalhadores, a empresa e os clientes estabelecem constantes interacções, o que obriga a que todos participem no processo de prestação do serviço, reservando-se, ainda assim, devido à sua importância e função, um papel central para a liderança. Neste contexto, um líder transformacional pode transmitir aos seguidores o valor e a importância de um serviço de alta qualidade ao cliente, inspirar-lhes confiança, ajudá-los a remover os obstáculos que lhes surjam nessa área, aumentar o seu entusiasmo em servir o público, incentivar o aparecimento de ideias criativas e, ainda, reconhecer a contribuição de cada um no atendimento ao cliente (Liao e Chuang, 2007). Além disso, a

ênfase que a liderança transformacional dá à missão torna-a particularmente útil num sector que presta serviços orientados à comunidade (Wright e Pandey, 2009).

Considerando a antecedente revisão de literatura, é expectável que o efeito da orientação ao cliente sobre a performance seja, no contexto da nossa investigação, mais intenso e efectivo quando existirem elevados níveis de percepção dos comportamentos associados à liderança transformacional, porque estes potenciam aquele efeito.

Desta forma, formulamos a seguinte hipótese:

H3- A relação entre a orientação ao cliente e a performance percebida é moderada pela saliência dos comportamentos de liderança transformacional, de tal forma que a relação entre aquelas variáveis é mais forte quando a percepção daqueles comportamentos é mais alta.

Efeito mediador da orientação ao cliente na relação liderança transformacional/performance organizacional

Enquanto no efeito de moderação a variável moderadora está ao mesmo nível que as preditoras, na mediação as relações que se estabelecem deslocam-se das causas para os efeitos (Baron e Kenny, 1986). Isto é, deixamos de analisar a orientação ao cliente enquanto causa da performance e passamos a examiná-la como efeito da liderança transformacional.

Em resultado da revisão de literatura relativa à liderança transformacional, pareceu-nos provável que os comportamentos associados à liderança transformacional influenciassem positiva e directamente a performance das organizações, o que nos levou a formular a hipótese 2). No entanto, também se nos afigura possível que aquele efeito sobre a performance ocorra em virtude de outros mecanismos, nomeadamente, de uma relação indirecta, por via da mediação da orientação ao cliente. Portanto, ocupa-nos agora perceber como é que a liderança transformacional alcança a performance, através da orientação ao cliente, isto é, em que termos aquela é antecedente da orientação ao cliente, matéria que, surpreendentemente, não tem sido objecto de grande interesse na literatura – Menguc e Auh, (2008) e Liaw *et al.* (2010).

Como vimos, os líderes transformacionais motivam e apoiam os empregados dos serviços quanto à melhor forma de satisfazer as necessidades dos clientes, actuam como modelo e inspiração para os que com eles trabalham contribuindo para que assumam

atitudes orientadas aos clientes (Liaw *et al.*, 2010). Além disso, estimulam-nos intelectualmente para que considerem diferentes formas de ir ao encontro das suas necessidades (Liaw *et al.*, 2010), pelo que faz todo o sentido conceber que a orientação ao cliente, ainda na visão cultural que temos vindo a seguir, seja mediadora da relação liderança transformacional – performance. E, como afirmou Schein (1985), o reconhecimento de que a única e essencial função do líder é a manipulação da cultura poderia, claramente, simplificar a discussão sobre a liderança, pelo que não pode descurar-se a relação entre liderança transformacional e orientação ao cliente.

De facto, vários estudos empíricos concluíram que a liderança transformacional é preditora da orientação ao mercado. Harris e Ogbonna (2001), referiam a importância do comportamento da gestão no aumento dos níveis de orientação ao mercado, classificando o estilo de liderança como um antecedente crítico desta orientação, admitindo a possibilidade de existir um efeito indirecto entre aquele estilo e a performance, por esta via. Menguc *et al.* (2007), confirmaram a tese de que a liderança transformacional afecta positivamente a orientação ao mercado e que o desenvolvimento desta implica um processo de cima para baixo e não o inverso. Menguc e Auh (2008) descobriram que a liderança transformacional aumenta a orientação ao mercado porque a atmosfera e a cultura que um líder transformacional cria parece coincidir com a cultura que promove aquela orientação. Também Liaw *et al.* (2010), obtiveram evidência de que os comportamentos dos líderes têm efeito positivo sobre a orientação ao mercado. Ora, tendo em conta que a orientação ao cliente é uma das dimensões da orientação ao mercado, não vemos como não estender-lhe estas afirmações.

Não havendo motivos para considerar que o mesmo não se verifica nas organizações públicas, sobretudo naquelas que operaram num contexto de *marketization* como aquelas que são objecto do nosso estudo, formulamos a seguinte hipótese:

H4- A orientação ao cliente medeia a relação entre a saliência dos comportamentos de liderança transformacional e a performance percebida.

2.Método

Na presente investigação, adoptámos o método correlacional, o dominante nos trabalhos que estabelecem associações entre variáveis (Reto e Nunes, 1999), como é o nosso. Como vimos, o problema formulado nesta investigação é o de identificar em que medida a orientação ao cliente e a liderança transformacional são preditivas das percepções de performance relativas ao balcão “Casa Pronta”, a funcionar nas conservatórias do registo predial, não-anexadas, do Continente e Açores, detectando não só relações directas, mas também eventuais efeitos de moderação e mediação entre as variáveis independentes. Trata-se de um estudo baseado em dados empíricos, que, em termos de análise, se posiciona ao nível organizacional, isto é, das conservatórias.

2.1.Procedimentos e amostra

Depois de obtida a necessária autorização por parte do Presidente do Conselho Directivo do Instituto dos Registos e do Notariado, IP, foram enviados questionários a todas as conservatórias de registo predial – não anexadas ao registo civil – com balcão “Casa Pronta”, do Continente e Açores. A Região Autónoma da Madeira não foi incluída, uma vez que a gestão das conservatórias cabe, ali, à Direcção Regional de Administração de Justiça, facto que não permitia a recolha dos dados com a necessária celeridade. O envio do modelo dos questionários fez-se por correio electrónico, para o endereço de cada uma das conservatórias, que o replicaram pelo número de respondentes. Não se recorreu ao preenchimento *on line*, uma vez que o acesso à *internet* se faz, nestes serviços, através da rede informática do Ministério da Justiça, o que cria restrições relacionadas com a segurança. A população-alvo foram os membros que, sem poderes de direcção e gestão, exercessem funções nas cento e seis (106) conservatórias que reuniam os requisitos atrás indicados, isto é, oficiais dos registos – ajudantes e escriturários – mas também segundos conservadores, notários affectos e adjuntos, sem poderes de direcção. A estes respondentes-chave foi pedida, num espírito de colaboração, a participação voluntária no projecto, ficando o dirigente do serviço – conservador – responsável pelo envio, por via postal, dos questionários preenchidos para o ISCTE-IUL. Para evitar eventuais constrangimentos por parte dos respondentes, foi solicitado que a entrega ao conservador fosse feita em envelope fechado, não identificado, a ser aberto pela equipa de investigação.

Decorrido que foi o período de dois meses durante o qual foram enviados, por correio electrónico, dois lembretes para incentivar a resposta aos questionários, de um universo de mil e cinquenta e sete (1057) pessoas, foram devolvidos duzentos e onze (211) questionários válidos (19.96%), provenientes de quarenta e quatro (44) conservatórias diferentes. Os resultados dos questionários foram codificados, tratados informaticamente e objecto de análise na aplicação “IBM SPSS Statistics 20”.

Relativamente às características da amostra quanto ao sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço na conservatória, exercício de funções na “Casa Pronta” e experiência de notariado, constam do Tabela 1, de cuja análise decorre que a amostra é genuinamente aleatória, uma vez que, apesar de todos os respondentes terem em comum o facto de não serem os responsáveis pela gestão da conservatória, mantêm uma grande variedade nas características.

Tabela 1- Características da amostra

<i>Características</i>		%	Ø
Sexo	Masculino	45	
	Feminino	164	
Idade			47,71
Escolaridade	Até 9.º ano	18	
	10.º, 11.º, 12.º	127	
	Curso Médio ou Superior	57	
	Pós-Licenciatura	7	
Tempo Serviço na Conservatória			12,08
Categoria	Notário Afecto	9	
	Adjunto	3	
	Ajudante	113	
	Escriturário	84	
Faz Casa Pronta	Não	53	
	Sim	158	
Experiência de Notariado	Não	91	
	Sim	119	

2.2.Medidas

Na medição, tanto da variável de resultado como das predictoras, recorremos a questionários nos quais, para cada uma das variáveis foi usado um conjunto de questões

(Tabela 2) – com uma escala de tipo Likert com sete pontos, variando entre “nunca”/”sempre” (liderança transformacional e orientação ao cliente) e “discordo totalmente” e “concordo totalmente” (performance) – adaptadas de estudos de vários autores que avaliaram os mesmos constructos. Foram, ainda, incluídas questões respeitantes a dados biográficos.

Tabela 2 - Questionário – Itens para medir as variáveis

<i>Medida</i>	Itens do questionário
Performance Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nesta conservatória, o balcão Casa Pronta está a atingir em pleno o seu potencial. 2. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho do balcão Casa Pronta nesta conservatória. 3. O Balcão Casa Pronta desta conservatória satisfaz plenamente os seus utentes. 4. O balcão Casa Pronta desta conservatória dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz. 5. Nesta conservatória, o balcão Casa Pronta está a atingir os seus objectivos. 6. Nesta conservatória, o balcão Casa Pronta está a concretizar a sua missão/razão de ser.
Orientação ao Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nesta conservatória, no balcão Casa Pronta, o compromisso é com os utentes. 2. Nesta conservatória, no Balcão Casa Pronta, presta-se um serviço que traz um valor acrescido aos utentes. 3. Nesta conservatória, no balcão Casa Pronta, percebe-se as necessidades dos utentes. 4. Nesta conservatória, no balcão Casa Pronta, mede-se a satisfação dos utentes.
Liderança Transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. O/A conservador/a responsável pela gestão comunica uma visão clara e positiva do futuro da conservatória. 2. O/A conservador/a responsável pela gestão trata as pessoas na sua individualidade, apoia e encoraja o seu desenvolvimento. 3. O/A conservador/a responsável pela gestão encoraja e reconhece os/as colaboradores/as. 4. O/A conservador/a responsável pela gestão promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os/as colaboradores/as. 5. O/A conservador/a responsável pela gestão encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e questiona o que é dado como adquirido. 6. O/A conservador/a responsável pela gestão mostra claramente os seus valores e faz aquilo que diz. 7. O/A conservador/a responsável pela gestão transmite orgulho e respeito e inspira-me a ser altamente competente.

Performance

Para medir a variável de resultado recorreu-se a uma escala com seis questões, que resultou de adaptações, em função da realidade da amostra, à versão original de Birkinshaw e Gibson (2004). Pediu-se aos membros das conservatórias que indicassem o seu grau de concordância com cada um dos seguintes itens, relativamente aos quais resultaram as seguintes cargas factoriais (*“factor loadings”*), entre parêntesis rectos: 1) “Nesta conservatória, o balcão “Casa Pronta” está a atingir em pleno o seu potencial.” [.75]; 2) “As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho do balcão “Casa Pronta” nesta conservatória.” [.74]; 3) “O balcão “Casa Pronta” desta conservatória satisfaz plenamente os seus utentes.” [.69]; 4) “O balcão “Casa Pronta” desta conservatória dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz.” [.67]; 5) “Nesta conservatória, o balcão “Casa Pronta” está a atingir os seus objectivos.” [.82]; 6) “Nesta conservatória, o balcão “Casa Pronta” está a concretizar a sua missão/razão de ser.” [.81]. Feita a análise factorial verifica-se que os itens saturam um só factor com um valor próprio de 4.89 e respondem por 54.31% da variância. O teste de consistência interna revelou um elevado alfa de Cronbach ($\alpha=.89$).

Orientação ao cliente

Na medição da orientação cliente usámos a escala “MKTOR” (Narver e Slater, 1990), uma das mais conhecidas medidas da orientação ao mercado. Foram utilizados apenas os itens respeitantes à orientação ao cliente, uma vez que os restantes não eram aplicáveis ao caso. No nosso estudo, na linha daqueles autores, seguimos a perspectiva cultural da orientação ao mercado, na sua dimensão de orientação ao cliente. Uma das maiores preocupações dos esforços da reforma administrativa em Portugal tem sido a relação da administração pública com o cidadão e, além disso, com a implementação do balcão “Casa Pronta”, as conservatórias que, até aí, intervinham apenas no registo, viram a sua actividade estender-se à titulação que pode também ser exercida por notários, advogados, solicitadores, bem como por conservatórias de outros concelhos. Assim, como o poder dos clientes depende da possibilidade que têm de usar a saída, isto é, de escolher, num mercado competitivo, quem lhes presta o serviço (Fountain, 2001), a orientação ao cliente é, ao nível das conservatórias, a dimensão que interessa estudar.

No tratamento dos dados, obtiveram-se os seguintes *“factor loadings”*, indicados entre parêntesis rectos: 1) “Nesta conservatória, no balcão “Casa Pronta”, o compromisso é

com os utentes.” [.92]; 2) “Nesta conservatória, no balcão “Casa Pronta”, presta-se um serviço que traz um valor acrescido aos utentes.” [.92]; 3) “Nesta conservatória, no balcão “Casa Pronta”, percebe-se as necessidades dos utentes.” [.91]; 4) Nesta conservatória, no balcão “Casa Pronta”, mede-se a satisfação dos utentes [.83]. Feita a análise factorial, verifica-se que os itens saturam um só factor com um valor próprio de 3.19 e respondem por 79.67% da variância. O teste de consistência interna revelou um elevado alfa de Cronbach ($\alpha=.91$).

Liderança transformacional

Por último, recorremos ao GTL – Global Transformational Leadership –, uma escala com sete itens direcionada aos diferentes comportamentos associadas ao líder transformacional (Carless *et al.*, 2000). De seguida, indicam-se entre parêntesis rectos as respectivas cargas factoriais: 1) “O/A conservador/a responsável pela gestão comunica uma visão clara e positiva do futuro da conservatória.” [.91]; 2) “O/A conservador/a responsável pela gestão trata as pessoas na sua individualidade, apoia e encoraja o seu desenvolvimento.” [.95]; 3) “O/A conservador/a responsável pela gestão encoraja e reconhece os/as colaboradores/as.” [.93]; 4) “O/A conservador/a responsável pela gestão promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os/as colaboradores/as.” [.94]; 5) “O/A conservador/a responsável pela gestão encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e questiona o que é dado como adquirido.” [.95]; 6) “O/A conservador/a responsável pela gestão mostra claramente os seus valores e faz aquilo que diz.” [.96] e 7) “O/A conservador/a responsável pela gestão transmite orgulho e respeito e inspira-me a ser altamente competente.” [.95]. Feita a análise factorial, verifica-se que os itens saturam um só factor com um valor próprio de 6.20 e respondem por 88.58% da variância. Também neste caso a fiabilidade é alta ($\alpha .98$).

Variáveis de controlo

Para verificar a existência de possíveis explicações alternativas incluímos no modelo variáveis de controlo relevantes. Pretendemos, assim, assegurar a validade interna do presente estudo, evitar distorções e captar eventuais factores que pudessem estar a condicionar a performance organizacional.

Usámos os dados biográficos recolhidos nos questionários, relativos ao tempo de serviço na conservatória ao facto de o respondente trabalhar, ou não, no balcão “Casa

Pronta” e a anterior experiência de notariado. Apesar de não haver estudos empíricos prévios que o comprovem, trata-se de variáveis que, considerando a realidade da “Casa Pronta” se espera influenciem directamente a percepção da respectiva performance organizacional.

3. Resultados

As médias/percentagens e desvios padrão bem como a matriz de correlações das variáveis em análise são apresentados na Tabela 3. A Tabela 4 mostra os resultados da regressão para a performance organizacional, incluindo os efeitos directos e os de interacção da liderança transformacional e da orientação ao cliente sobre a variável critério. Na Tabela 5, visualizam-se os resultados das equações do processo de mediação de três passos de Baron e Kenny (1986).

Relativamente às médias e desvios padrão, a variável dependente apresenta uma média de 5.53 e um desvio padrão de 1.11. Quanto às variáveis independentes, a orientação ao cliente alcança a média de 6.26, com um desvio padrão de .96; a liderança transformacional atinge a média de 5.53, com um desvio padrão de 1.52; a variável de controlo tempo de serviço na conservatória apresenta a média de 12.08 anos e um desvio padrão de 8.39.

Verifica-se que em 211 respondentes, 53 não fazem “Casa Pronta” e 158 fazem, o que corresponde a 25.1% e 74.9%, enquanto, em termos de experiência de notariado, 119 têm-na e 92 não, o que corresponde a 56.4% e 43.6%, respectivamente.

As correlações entre as diferentes variáveis evidenciam que a orientação ao cliente é fortemente preditora da performance, já que existe uma correlação positiva e alta entre estas variáveis (.73). Também positiva e elevada, embora menos intensa, é a correlação entre liderança transformacional e performance organizacional (.61). As variáveis independentes orientação ao cliente e liderança transformacional estão correlacionadas entre si de forma positiva e elevada (.57). Estes resultados indiciam a eventual pertinência das nossas hipóteses.

Por seu lado, as variáveis de controlo apresentam correlações positivas baixas ou, até, nalguns casos, negativas, com a performance organizacional. O tempo de serviço na conservatória está negativamente correlacionado com a performance organizacional (-.17); fazer “Casa Pronta” e ter experiência de notariado apresentam uma correlação positiva fraca com a performance organizacional (.25 e .20), o que dá validade interna ao nosso estudo.

Tabela 3 – Médias, Percentagens, desvios-padrão e matriz de correlações

Variáveis	%	Ø	DP	1	2	3	4	5	6
1.Faz Casa Pronta	74.90			-					
2.Experiência de Notariado	56.50			.17*	-				
3.Tempo Serviço conservatória		12.08	8.39	-.08	-.62	-			
4.Liderança Transformacional	.22**	5.53	1.52	.21**	.07	-.01	-		
5.Orientação ao Cliente		6.26	.96	.34**	.17*	-.03	.57**	-	
6. Performance Organizacional		5.53	1.11	.25**	.20**	-.17*	.61**	.73**	-

*p <0.05.

**p <0.01.

Na Tabela 4, apresentamos os resultados da regressão relativamente à performance organizacional. No modelo 1 constam as variáveis de controlo, o modelo 2 introduz os efeitos das variáveis independentes – orientação ao cliente e liderança transformacional – e o modelo 3 avalia os potenciais efeitos moderadores da liderança transformacional.

O modelo que inclui exclusivamente as variáveis de controlo permite-nos afirmar que apenas a variável faz “Casa Pronta” tem um efeito significativo sobre a percepção da performance organizacional ($\beta = .22$). A possibilidade de haver uma relação positiva entre orientação ao cliente e performance organizacional (Hipótese 1), é suportada ($\beta = .56$, $p < 0.01$). A Hipótese 2, na qual sugerimos que a liderança transformacional seria preditiva da performance, também é validada ($\beta = .29$, $p < 0.01$). Assim, a performance das conservatórias na “Casa-Pronta” é explicada pela liderança transformacional e, com maior intensidade, pela orientação ao cliente.

Além dos efeitos directos da orientação ao cliente sobre a performance, defendemos, na Hipótese 3, que o seu impacto seria mais forte quanto maior fosse a percepção dos comportamentos associados à liderança transformacional. Contudo, o produto orientação ao cliente liderança transformacional não está relacionado, de forma significativa, com a performance organizacional ($\beta = .09$) pelo que esta hipótese não se verifica. Desta forma, a relação entre a orientação ao cliente e a performance não é moderada pela liderança transformacional.

Tabela 4 – Análise de regressão: efeitos directos e moderação

<i>Variável Dependente</i>	Performance	Performance	Performance
	<u>Modelo 1</u>	<u>Modelo 2</u>	<u>Modelo 3</u>
	β	β	β
<i>Variáveis de controlo</i>			
Faz Casa Pronta	.22**	-.01	-.01
Experiência de Notariado	.11	-.01	-.00
Tempo Serviço na Conservatória	-.09	-.15**	-.14**
<i>Variáveis independentes</i>			
Orientação ao Cliente		.56**	.62**
Liderança Transformacional		.29**	.29**
Interacção			.09
R ²	.09	.61	.61
ΔF	6.83**	135.72**	2.06

*p <0.05.

**p <0.01.

Na Tabela 5, visualizam-se os resultados das equações do processo de mediação de três passos de Baron e Kenny (1986). Na hipótese 4, considerámos a eventualidade de a orientação ao cliente ser uma variável mediadora na relação que se estabelece entre a variável independente, liderança transformacional, e a dependente, performance. Na análise estatística seguimos os passos propostos por aqueles autores que defendem que, para testar a mediação, há que efectuar três equações, fazendo regredir, em primeiro lugar, a variável mediadora sobre a variável independente; em segundo, a variável dependente sobre a independente e, por último, a variável dependente sobre a variável independente e sobre a variável mediadora. Para se concluir pela existência do referido efeito de mediação, na primeira equação, a variável independente deve afectar o mediador; na segunda, deve demonstrar-se que a variável independente afecta a variável dependente e, na terceira, que o mediador afecta a variável dependente e, além disso, que o efeito da variável independente sobre a variável dependente é menor na terceira equação do que na segunda. (Baron e Kenny, 1986).

Na primeira equação verificamos que a liderança transformacional está positiva e significativamente relacionada com a orientação ao cliente ($\beta = .52$, $p < 0.01$). Esta descoberta permite passar à segunda das equações de Baron e Kenny (1986). Neste segundo passo os resultados evidenciam que a liderança transformacional está relacionada de forma positiva e significativa com a performance organizacional ($\beta = .58$, < 0.01). Na terceira das equações que nos permite testar a mediação, verificamos que a orientação ao cliente está

relacionada de forma positiva e significativa com a performance organizacional ($\beta = .56$, $p < 0.01$). Contudo, já a liderança transformacional, com a inclusão da orientação ao cliente na equação, vê a força da sua relação com a performance organizacional diminuir ($\beta = .29$, $p < 0.01$), em comparação com o que acontece quando aquela não é considerada ($\beta = .58$, $p < 0.01$). Tal como sugerido por Baron e Kenny (1986) realizámos o teste de Sobel, método destinado a avaliar a significância dos efeitos indirectos em modelos de equações estruturais (Sobel, 1982), tendo-se obtido os valores de 7.47 e $p = .00$, o que permite evidenciar que a orientação ao cliente tem um efeito de mediação parcial sobre a relação entre liderança transformacional e performance, como resulta, aliás, do facto de os efeitos da liderança transformacional sobre a performance não desaparecerem por completo, mas apenas diminuírem, pela inclusão da orientação ao mercado não modelo.

Tabela 5 – Análise de regressão: mediação

<i>Variável Dependente</i>	Orientação ao cliente		Performance organizacional		
	<u>Passo1</u>	<u>Passo 2</u>	<u>Passo1</u>	<u>Passo 2</u>	<u>Passo 3</u>
	β	β	β	β	β
<i>Variáveis de controlo</i>					
Tempo Serviço na Conservatória	.10	.08	-.09	-.11	-.15**
Faz Casa Pronta	.31**	.21**	.22**	.10	-.01
Experiência de Notariado	.17**	.15*	.11	.07	-.01
<i>Variável independente</i>					
Liderança Transformacional		.52**		.58**	.29**
<i>Mediador</i>					
Orientação ao Cliente					.56**
R ²	.13	.39	.09	.42	.61
ΔR^2	.13**	.26**	.09**	.33**	.19**

* $p < 0.05$.

** $p < 0.01$.

4. Discussão

O interesse dos académicos pela identificação dos factores antecedentes da performance nas organizações públicas começou a ganhar importância a partir dos anos oitenta do século passado, quando o movimento da NPM, cujas principais preocupações eram as de tornar aquelas entidades mais eficientes e eficazes, menos dispendiosas para o erário público e mais semelhantes às privadas, começou a ganhar força e os seus seguidores concretizaram as soluções que propunha. Concordando-se, ou não, com as posições de princípio que estiveram na base daquele movimento, é incontornável que o contexto actual a que conduziu a recessão económica de 2008, trouxe, com força redobrada, a questão da performance destas organizações para a ordem do dia. Muitos países – entre os quais Portugal – atravessam graves problemas ao nível das finanças públicas, pelo que o aumento das receitas e a redução das despesas, ambos concretizáveis pelo crescimento dos níveis de performance, são determinantes para a sustentabilidade e, até, para a sobrevivência de muitas destas entidades.

Os estudos que se debruçam sobre estas matérias são, por isso, de vital importância para todos aqueles que têm poderes de gestão na administração, tanto no topo da hierarquia como ao nível de cada uma das unidades orgânicas que, espalhadas pelo país, prestam serviços aos cidadãos. Mas os resultados deste tipo de investigações podem interessar também aos governantes, uma vez que a distribuição das, cada vez menores, verbas provenientes do Orçamento de Estado pelas diferentes organizações públicas está sujeita a constante escrutínio público, o que exige decisões baseadas em evidências científicas. Contudo, em última análise, quem mais tem a ganhar com a identificação das variáveis predictoras da performance no sector público, são os cidadãos, aqueles que, por serem os destinatários últimos dos serviços prestados irão usufruir das melhorias e, enquanto contribuintes, verão potenciado o efeito das quantias arrecadadas pelo Estado a título de impostos.

A investigação científica não deve afastar-se da realidade em que se insere competindo-lhe contribuir para a obtenção das respostas às questões que surgem na sociedade. Se assim não for, limitar-se-á a um mero exercício inconsequente, sem qualquer utilidade. Conscientes das suas limitações, pensamos que este estudo – tal como todos os outros que, seguindo a mesma linha, se dedicam, nesta e noutras áreas, a investigar questões relevantes –, poderá, modestamente, concorrer para esse desígnio.

Tendo presente o que vimos afirmando, neste estudo testámos empiricamente várias hipóteses com o objectivo final de contribuir para a escolha estratégica das práticas da gestão de recursos humanos adequadas ao aumento da performance no sector público e, conseqüentemente, à garantia da sustentabilidade das suas organizações. Focámo-nos num caso particular de concorrência directa público-privado na administração pública portuguesa e, com base na literatura existente e recorrendo ao método correlacional, formulámos quatro hipóteses.

Na primeira, aventamos a possibilidade de haver uma relação positiva entre orientação ao cliente, enquanto vertente da orientação ao mercado, e performance. De acordo com os nossos dados, a relação não só é positiva, como muito expressiva, o que validou a hipótese formulada. Assim, os nossos resultados parecem coerentes com os resultados de Narver e Slater (1990) e o entendimento de Kohli e Jaworsky (1990) quanto à orientação ao mercado enquanto determinante da performance. Além disso, corroboraram as conclusões obtidas por Caruana *et al.* (1999), Cervera *et al.* (2001) e de Paarlberg (2007) – este especificamente quanto à orientação ao cliente – que defendem que esse efeito se mantém mesmo no sector público e vão no sentido dos estudos mencionados por Cano *et al.* (2004), na qual se refere que essa evidência surge em estudos efectuados em países dos cinco continentes, e que a relação se intensifica em organizações de fins não lucrativos e prestadoras de serviços.

A nossa segunda hipótese sugeria que a saliência dos comportamentos de liderança transformacional do/a conservador/a entre os membros da conservatória seria preditiva da performance organizacional e, também neste caso, obtivemos evidência de que isso se verifica, se bem que o efeito directo seja, na hipótese 2), menos intenso do que na hipótese 1). Estas nossas conclusões confirmam que, como sustentam Lowe *et al.* (1996) e Wright e Pandey (2009), assumindo opinião contrária à de Pawar e Eastman (1997) e de Shamir e Howell (1999), existe liderança transformacional no sector público. Corroboram, ainda, tal como defendem, por exemplo, Wang *et al.* (2011), o forte impacto que a liderança transformacional tem na performance.

Os nossos resultados mostraram, ainda, que a relação entre a orientação ao cliente e a performance não é moderada pela liderança transformacional. Assim, não validaram a hipótese 3), atrás enunciada, pois que não são coincidentes com os relatados, em contexto diferente, por Wallace e Weese (1995), nem vão na mesma linha de pensamento de Maas e

Graf (2004), que defendem a existência, nas organizações prestadoras de serviços, de constantes interacções entre clientes, empregados, organização e líderes.

Já relativamente ao efeito mediador da orientação ao cliente, na relação liderança transformacional – performance, os dados reunidos no presente estudo confirmaram a hipótese 4), isto é, que a orientação ao cliente medeia a relação entre a liderança transformacional e a performance. Consolidou, assim, a evidência de que os comportamentos associados aos líderes transformacionais têm um efeito directo positivo sobre a orientação ao cliente, tal como concluíram Menguc *et al.* (2007), Menguc e Auh (2008) e Liaw *et al.* (2010).

Apesar de nos surpreenderem um pouco, sobretudo, pelo fortíssimo efeito da orientação ao cliente na performance e pelos resultados associados à existência de liderança transformacional no serviço “Casa Pronta”, as evidências parecem-nos coerentes com a realidade actual da administração pública portuguesa. Com efeito, os esforços de reforma, materializados no *Simplex* – que teve na sua origem a intenção de simplificar e de implementar a administração electrónica e resultou num enorme número de projectos entre os quais, este balcão único –, foram acompanhados da preocupação de introduzir práticas de gestão de recursos humanos, sobretudo ao nível da formação e da avaliação de desempenho, que parecem ter sido ajustadas aos resultados pretendidos.

4.1. Implicações práticas

Os nossos resultados mostram que a performance das conservatórias na “Casa-Pronta” é explicada pela liderança transformacional e, com maior intensidade, pela orientação ao cliente; que a orientação ao cliente medeia a relação entre a liderança transformacional e a performance; e que a relação entre a orientação ao cliente e a performance não é moderada pela liderança transformacional.

Considerando que as organizações públicas são, sobretudo, prestadoras de serviços não é surpreendente a importância que a respectiva capacidade de assegurar um serviço de qualidade, capaz de criar valor acrescido ao cliente, seja factor determinante da performance alcançada. Eventualmente menos intuitiva é a importância que a liderança transformacional assume na performance no sector público, directamente mas também enquanto variável antecedente da orientação ao cliente.

Em função destes resultados, e tendo em conta as já mencionadas questões da sustentabilidade destas organizações e da constante preocupação com a respectiva

performance, parece-nos essencial alertar para a necessidade de conceber e concretizar programas de intervenção no sentido de, simultaneamente, promover o desenvolvimento da orientação ao cliente e um estilo de liderança transformacional. Com efeito, afigura-se-nos de importância estratégica para a administração pública, sobretudo, em contextos de *marketization* como o da "Casa Pronta" – por exemplo, o "Balcão das Heranças e Divórcios com Partilha" que funciona, também, em conservatórias –, que as intervenções na área da formação e em eventuais processos de selecção tenham em conta a necessidade de ter, nas conservatórias, pessoas capazes de adoptar comportamentos altamente orientados ao cliente, bem como líderes transformacionais.

4.2.Limitações e investigação futura

Há que reconhecer a existência de limitações associadas a esta investigação.

A primeira e principal limitação decorre do facto de a recolha de dados se ter mantido ao nível individual, o que poderá diminuir o alcance dos resultados obtidos já que se pretendia contribuir para o aumento dos níveis de performance ao nível da organização e não do indivíduo. Sugere-se que, em futuras investigações, seja considerado este nível de análise.

Outra limitação é resultado de, atendendo às características das organizações, terem sido usadas apenas medidas subjectivas o que, apesar de não ter impedido a validade de constructo, uma vez que se garantiu a sua adequação e propriedade, pode recomendar que, em estudos futuros, se recorra a medidas objectivas. A não ser possível fazê-lo, seria de toda a conveniência optar por um estudo longitudinal para evitar eventuais vieses decorrentes do conhecimento prévio, por parte dos membros da organização, da performance objectiva da sua unidade orgânica.

A terceira limitação surge em consequência da opção por um estudo correlacional e não experimental, o que não permite estabelecer relações de causalidade entre variáveis, mas apenas identificar e medir as relações que se estabelecem entre as mesmas. Pode, assim, sugerir-se a criação de um projecto experimental que desenvolva a orientação ao cliente e os diferentes tipos de liderança, por exemplo, pela via da comparação de dados obtidos em dois diferentes grupos, um sujeito, e outro não, a formação especificamente direccionada à implementação de comportamentos associados a cada uma das variáveis.

Nova limitação resulta do facto de o estudo ter por objecto uma iniciativa portuguesa, que se enquadra num processo de adaptação ao mercado pelo modelo de

competição directa público-privado, realidade que não corresponde à forma típica de actuação do sector público e que está pouco generalizada a nível mundial. Este aspecto permitiu a realização de um estudo mais aprofundado, mas dificulta a generalização dos resultados. Outra limitação é a decorrente do tamanho da amostra que, por ser relativamente pequena, pode ter influenciado as conclusões. Estas duas limitações, associadas à validade externa do nosso estudo, podem aconselhar a que, no futuro, o mesmo possa ser replicado noutras organizações públicas, com recurso a uma amostra mais ampla, que reúna, numa mesma investigação, vários casos similares em diferentes países escolhidos, por exemplo, por serem membros de uma determinada organização internacional.

A nosso ver, contudo, as limitações atrás enunciadas não põem em causa as implicações teóricas e práticas deste estudo e fornecem importantes pontos de partida para futuras investigações. Terminamos, portanto, convictos de que os resultados que mostram que a performance das conservatórias na “Casa-Pronta“ é explicada pela liderança transformacional e, com maior intensidade, pela orientação ao cliente e que a orientação ao cliente medeia a relação entre a liderança transformacional e a performance são aptos a, pela via da escolha estratégica das práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas, contribuir para o aumento da performance na administração pública e, conseqüentemente, para a sua sustentabilidade e sobrevivência, o que não pode deixar de ser motivo de satisfação.

5.Referências Bibliográficas

Anderson, L. B. & Blegvad, M. 2006. Does ownership matter for the delivery of professionalized public services? Cost-efficiency and effectiveness in private and public dental care for children in Denmark. *Public Administration*, 84 (1): 147–164.

Andrews, R., Boyne, G. A. & Enticott, G. 2006. Performance Failure in the Public Sector. *Public Management Review*, 8 (2): 273–296.

Andrews, R., Boyne, G., Moon, M. J. & Walker, R. M. 2010. Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13 (2): 105–129.

Araújo, J. F. F. E. 2001. Improving public service delivery: The crossroads between NMP and traditional bureaucracy. *Public Administration*, 79(4): 915–932.

Araújo, J. F. F. E. & Branco, J. F. A. 2009. Implementing performance-based management in the traditional bureaucracy of Portugal. *Public Administration*, 87(3): 557–573.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.

Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9–32.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 1:112–121.

Bass, B. M. Avolio & B.J. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441–462.

Boyne, G. A. 2002. Public and private management – What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1): 97–122.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. B. 2004. The antecedents consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209–226.

Boyne, G. A. 2004. Explaining public service performance: Does management matter? *Public Policy and Administration*, 19(4): 100–117.

Boyne, G. A., & Meier, K. J. 2009. Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration & Society*, 40(8): 799–824.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. 2010. Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1): s185–s192.

Box, R.C. 1999. Running government like a business. Implications for public administration public and practice. *The American Review of Public Administration*, 29(1): 19–43.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. 2012. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24(1): 270–283.

Buford, S. C. 2006. Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *International Journal of Public Administration*, 29: 517–523.

Cano, C. R., Carrillat, F. A. & Jaramillo, F. 2004. A Meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2): 179–200.

- Carless, S.A., Mann, L. & Wearing, A. J.; 2000. A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389–405.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. T. 1999. Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3): 59–79.
- Cervera, A., Mollá, A., & Sánchez, M. 2001. Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. *European Journal of Marketing*, 35(11/12): 1259–1286.
- De Bruijn, H. 2002. Performance measurement in the public sector: Strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15, (7): 578–594.
- Diefenbach, T. 2009. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration*, 87(4): 892–909.
- De Waal, A. A. 2010. Achieving high performance in public sector-What needs to be done. *Public Performance & Management Review*, 34 (1): 81–103.
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of public sector customer service. *Governance*, 14(1): 55–73.
- Frazier, P. A., Tix, A. P.; Barron & Kenneth E. 2004. Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1): 115–134.
- Halachmi, A., & Holzer, M. 2010. Citizen participation and performance measurement: Operationalizing democracy through better accountability. *Public Administration Quarterly*, 34 (3): 378–399.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. 2001. Strategic human resource management, market orientation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51: 157–166.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. 2001. Leadership style and market orientation: An empirical study *European Journal of Marketing*, 35(5/6): 744–764.
- Heiens, R. A. 2000. Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*: 1: 1–4.
- Heinrich, C. J. & Marschke, G. 2010. Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29 (1): 183–208.
- Hennessey, J. T. J. 1998. "Reinventing" government. Does leadership make the Difference? *Public Administration Review*, 58 (6): 522–532.
- Jaskyte, K. 2004. Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, (2): 153–168.
- Johnsen, Å. 2012. Why does poor performance get so much attention in public policy? *Financial Accountability & Management*, 28(2): 121–142.
- Keller, R. T. 2006. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team. *Performance Journal of Applied Psychology*, 91(1): 202–210.
- Kellerman, B., & Webster, S. W. 2002. The recent literature on public leadership: Reviewed and considered. *The Leadership Quarterly*, 12(4): 485–514.
- Kelman, S. 2005. Public management Needs Help! *Academy of Management Review*, 48(6): 967–969.
- Kernaghan, K. 2000. The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1): 91–104.

- Kohli, A. K. & Jaworsky, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1–18.
- Kohli, A. K. & Jaworsky, B. J. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57: 53–70.
- Kotler, P. 1972. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2): 46–54.
- Lawrence, L. M. 1999. Determining a level playing field for public-private competition. *The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government*, <http://energy.gov/sites/prod/files/maprod/documents/Martin.pdf>, acedido em 18.04.2013.
- Liao, H., & Subramony, M. 2008. Employee customer orientation in manufacturing organizations: Joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93: 317–328.
- Liao, H. & Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships, *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 1006–1019.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. 2010. Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3): 477–492.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385–415.
- Maas, P. & Graf, A. 2004. Leadership by customers? New roles of service companies' customers. *German Journal of Human Resource Research*, 18 (3): 329–345.
- March, J. G. & Sutton, R. I. 1997. Organizational performance as dependent variable. *Organization Science*, 8 (6): 698–706.
- Menguc, B., & Auh, S. 2008. Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal in Marketing*, 25: 34–45.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. 2007. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60: 314–321.
- Moon, M. J. & Welch, E. W. 2000. Managerial Adaptation Trough the Market in the Public Sector: Theoretical Framework and Four Models. *International Review of Public Administration*, 5(2): 129–141.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship? *Journal of Marketing*, 58: 46–55.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & Tietje B. 1998. Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2: 241–255.
- Newcomer, K. E. 2007. Measuring government performance. *International Journal of Public Administration*, 30 (3): 307–329.
- Newcomer, K. & Caudle, S. 2011. Public performance management systems. *Public Performance & Management Review*, 35(1): 108–132.
- Osborne, D. T. & Gaebler, T. 1992. *Reinventing government*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc..

- Paarlberg, L. E. 2007. The impact of customer orientation on government employee performance. *International Public Management Journal*, 10(2): 201–231.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K.. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22:89–109.
- Pinto, R. F. 1998. Innovations in the provision of public goods and services. *Public Administration and Development*, 18: 387–397.
- Poister, T. H. 2010. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1): s246–s254.
- Pollitt, C., Thiel, S. & Homburg, V.M.F. 2007. New public management in Europe, *management online review*, 1-6, <http://repub.eur.nl/res/pub/11553/>, acedido em 19.04.2013.
- Rego, A., Sarrico, C.S. & Moreira, J. M. 2005. Trust in Portuguese Public Authorities, *Public Integrity*, 8 (1): 77–92.
- Reto, L. & Nunes, F. 1999. Métodos como estratégia de pesquisa, problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1: 21–31.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3): 718–804.
- Rocha J.A.O. & Araújo, J. F. F. E., 2007. Administrative reform in Portugal: Problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4): 583–596.
- Rowe, W. G., Morrow, J. L. J. 1999. A Note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(I): 58–70.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selden, S. C. & Sowa, J. E. 2004. Testing a multidimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3): 395–416.
- Shamir, B. & Howell J. M. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 257–283.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1982): 290–312.
- Tavares, L. V., Alves, A. A. 2006. The future of Portuguese public administration and a new agenda for public administration sciences in the 21st century. *Public Administration*, 84(2): 389–406.
- Tornar a vida mais fácil para cidadãos e empresas em Portugal-Administração electrónica e simplificação*. 2008. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda (OCDE).
- Trottier, T., Van Wart, M. & Wang, X. 2008; Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, *Public Administration Review*, 68 (2): 319–333.
- Thiel, S. & Leeuw, F. L. 2002. The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3): 267–281.
- Van Wart, M. 2003. Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63 (2): 214–228.

- Van Wart, M. 2013a. Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years, *Public Administration*, 91(3): 521–543.
- Van Wart, M. 2013b. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4): 553–565.
- Van Wouter, D., Calawe, C. & Lonti, Z. 2012. How to measure public administration performance. *Public Performance & Management Review*, 35(3): 489–508.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. 2005. Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33 (2): 251–276.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. 2011. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research, *Group & Organization Management*, 36(2): 223–270.
- Waeraas, A., Byrkjeflot, H. 2012. Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2): 186–206.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. 2011. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?. *Public Administration Review*, 71(5): 707–717.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. 2004. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57: 95–118.
- Wallace, M., & Weese, W. J. 1995. Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9: 182–193.
- Wearing, A. J., Carless, S. A. & Mann, L. 2000, A short measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389–405.
- Xenikou, A. & Simosi, M. 2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 566–579.