



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Alinhamento Emocional da Liderança na
Mudança Organizacional – O caso dos
Municípios Portugueses***

Maria de Lurdes Batoque Heleno

Orientação: Prof. Doutor Paulo Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Gestão de Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Alinhamento Emocional da Liderança na
Mudança Organizacional – O caso dos
Municípios Portugueses***

Maria de Lurdes Batoque Heleno

Orientação: Prof. Doutor Paulo Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Gestão de Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015

Aos meus filhos, a minha fonte de inspiração.

Resumo

Numa envolvente em constante mutação, a mudança organizacional é um estado permanente, forçando as organizações a mudar tendo em vista manter um grau de ajustamento à envolvente. As expectativas e crescentes exigências dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram também uma nova orientação, acelerando o processo de reforma e modernização administrativa. Em contexto autárquico, dada a proximidade com os cidadãos, a pressão social para a prestação de serviços de qualidade é muito mais forte, pelo que a deflagração de processos de mudança organizacional é inevitável, sendo que, a liderança representa um papel fundamental na forma e na aceitação dessa mudança. Assim, o presente estudo teve por objetivo identificar as capacidades de alinhamento emocional das lideranças em vários municípios portugueses e concluiu pela sua relação com a eficácia da mudança.

Para cumprimento deste objetivo, foram aplicados inquéritos por questionário a dirigentes e colaboradores municipais, sendo que, os resultados obtidos permitirão a apresentação de propostas e/ou sugestões, de carácter genérico, na implementação de processos de mudança organizacional.

Palavras-chave:

Liderança, Alinhamento emocional, mudança organizacional

Abstract

In a constantly changing, organizational change is a permanent state, forcing organizations to change in order to maintain a degree of adjustment to the environment. The increasing demands and expectations of citizens towards public services have also introduced a new direction, accelerating the process of administrative reform and modernization. In municipal context, given the proximity to citizens, the social pressure to provide quality services is much stronger, so the trigger processes of organizational change is inevitable, and that leadership is a key role in the shape and acceptance of such change. Thus, the present study aimed to identify the skills of emotional alignment of leaders in several Portuguese cities and concluded its relationship with the effectiveness of the change.

To achieve this objective, questionnaire surveys were administered by the municipal officers and employees, and the results obtained will allow the tender and / or suggestions, generic, implementation of organizational change processes.

Keyword:

Leadership, emotional alignment, organizational change.

Agradecimentos

Num ano particularmente difícil, concluir esta dissertação revelou-se uma tarefa quase inacessível e só foi possível graças ao incentivo e apoio recebidos de várias pessoas, às quais manifesto os meus sinceros e reconhecidos agradecimentos:

Ao Professor Doutor Paulo Resende da Silva, meu orientador que muito admiro, pelo apoio, discussão de ideias, conselhos e acima de tudo pela partilha do conhecimento que, pela forma eloquente como o faz, não deixa ninguém indiferente.

Às Professoras Doutoradas Marta Silvério e Fátima Jorge, pela forma pronta, prática e disponível que sempre trataram as nossas questões, dignificando uma instituição que tão bem nos acolheu.

Às minhas queridas amigas Dina, Dora e Patrícia, minha família do coração, a quem agradeço toda a amizade, disponibilidade, companheirismo, e mimos que sempre me deram ao longo destes anos.

Por último e não menos importante, exprimo um sentido e profundo reconhecimento à minha família pela ajuda e apoio incondicional que sempre manifestaram.

A todos um muito Obrigada!

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos.....	11
Índice de Quadros	13
Índice de Tabelas	14

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	16
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	17
1.3. Metodologia	19
1.4. Estrutura do Trabalho	20

CAPÍTULO II

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	22
2.1 Mudança Organizacional.....	22
2.1.1. Gestão da Mudança – Um terreno dinâmico.....	22
2.1.2. Razão e Emoção na Mudança	25
2.1.3. Gestão da Mudança <i>versus</i> Gestão das Emoções	28
2.2. Liderança como Agente de Mudança.....	30
2.2.1. A estreita relação entre liderança e mudança	30
2.2.2. Fatores emocionais e situacionais da liderança	35

2.4.	A Emergência da Mudança na Administração Pública.....	41
2.3.1.	Pressões e Emoções para a Mudança	41
2.3.2.	Percepções, Reações e Competências da Liderança.....	43

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	46
3.1.	Natureza da Investigação e Método Utilizado	46
3.2.	Definição da Amostra	47
3.3.	Inquérito por questionário	48
3.4.	Dimensões de análise	50

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1.	Caracterização Geral da Amostra	53
4.2.	Dirigentes	55
4.2.1.	Caracterização dos Dirigentes	55
4.2.2.	Análise dos dados – Dimensão A.....	56
4.2.3.	Análise dos dados – Dimensão B.....	58
4.2.4.	Análise dos dados – Dimensão C	59
4.2.5.	Análise dos dados – Dimensão D	61
4.2.6.	Análise dos dados – Dimensão E	63
4.2.7.	Análise dos dados – Dimensão F	65
4.2.8.	Resultados Globais (Dirigentes)	66

4.3.	Colaboradores	70
4.3.1.	Caracterização dos Colaboradores	70
4.3.2.	Dimensões de análise (Colaboradores)	71
4.3.3.	Análise dos dados – Dimensão A.....	71
4.3.4.	Análise dos dados – Dimensão B.....	73
4.3.5.	Análise dos dados – Dimensão C.....	75
4.3.6.	Análise dos dados – Dimensão D	76
4.3.7.	Análise dos dados – Dimensão E	78
4.3.8.	Análise dos dados – Dimensão F	80
4.3.9.	Resultados Globais (Colaboradores)	82
4.4.	Colaboradores do Município do Seixal	84
4.5.	Discussão dos Resultados	86
CAPÍTULO V		
5.	CONCLUSÕES.....	89
5.1.	Limitações da Investigação	91
5.2.	Investigações Futuras.....	93
BIBLIOGRAFIA.....		94
ANEXOS		102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Modelo de questionário (Líderes)	103
Anexo II – Análise estatística descritiva (Líderes).....	107
Anexo III – Modelo de questionário (Colaboradores)	114
Anexo IV – Análise estatística descritiva (Colaboradores)	118
Anexo V – Análise estatística descritiva (Colaboradores do Município do Seixal)	124
Anexo VI – Caracterização dos Municípios estudados	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Análise.....	19
Figura 2 – Roda do conhecimento.....	20
Figura 3 – O desenvolvimento de um modelo de excelência empresarial.....	32
Figura 4 – Relação entre a atitude do líder e os resultados	34
Figura 5 – Os Vetores da Mudança	35
Figura 6 – Índice de Distância ao Poder (PDI)	37
Figura 7 – Abordagem dos Três Círculos	40
Figura 8 – Um modelo de mudança organizacional	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género (Amostra)	51
Gráfico 2 - Escalão Etário (Amostra).....	51
Gráfico 3 – Habilitações Literárias (Amostra).....	51
Gráfico 4 – Categoria Profissional (Amostra)	51
Gráfico 5 – Respostas por Município.....	52
Gráfico 6 - Género (Dirigentes).....	55
Gráfico 7 - Escalão Etário (Dirigentes)	55
Gráfico 8 – Habilitações Literárias (Dirigentes)	55
Gráfico 9 – Município de origem	55
Gráfico 10 – Resultados obtidos na questão 4	56
Gráfico 11 – Resultados obtidos na questão 11	56
Gráfico 12 – Resultados obtidos na questão 22	57
Gráfico 13 – Resultados obtidos na questão 1	58
Gráfico 14 – Resultados obtidos na questão 2	58
Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão 3	58
Gráfico 16 – Resultados obtidos na questão 10	59
Gráfico 17 – Resultados obtidos na questão 13	59
Gráfico 18 – Resultados obtidos na questão 14	59
Gráfico 19 – Resultados obtidos na questão 21	59
Gráfico 20 – Resultados obtidos na questão 6	61
Gráfico 21 – Resultados obtidos na questão 7	61
Gráfico 22 – Resultados obtidos na questão 8	61
Gráfico 23 – Resultados obtidos na questão 18	61
Gráfico 24 – Resultados obtidos na questão 19	62
Gráfico 25 – Resultados obtidos na questão 5	63
Gráfico 26 – Resultados obtidos na questão 16	63
Gráfico 27 – Resultados obtidos na questão 20	63
Gráfico 28 – Resultados obtidos na questão 9	65
Gráfico 29 – Resultados obtidos na questão 12	65

Gráfico 30 – Resultados obtidos na questão 15	65
Gráfico 31 – Resultados obtidos na questão 17	65
Gráfico 32 – Resultados obtidos na questão 23	66
Gráfico 33 – Género (Colaboradores)	69
Gráfico 34 – Escalão Etário (Colaboradores)	69
Gráfico 35 – Habilitações Literárias (Colaboradores)	69
Gráfico 36 – Município de origem (Colaboradores)	69
Gráfico 37 – Resultados obtidos na questão 4	71
Gráfico 38 – Resultados obtidos na questão 11	71
Gráfico 39 – Resultados obtidos na questão 22	72
Gráfico 40 – Resultados obtidos na questão 1	73
Gráfico 41 – Resultados obtidos na questão 2	73
Gráfico 42 – Resultados obtidos na questão 3	73
Gráfico 43 – Resultados obtidos na questão 10	74
Gráfico 44 – Resultados obtidos na questão 13	74
Gráfico 45 – Resultados obtidos na questão 14	74
Gráfico 46 – Resultados obtidos na questão 21	74
Gráfico 47 – Resultados obtidos na questão 6	76
Gráfico 48 – Resultados obtidos na questão 7	76
Gráfico 49 – Resultados obtidos na questão 8	76
Gráfico 50 – Resultados obtidos na questão 18	76
Gráfico 51 – Resultados obtidos na questão 19	77
Gráfico 52 – Resultados obtidos na questão 5	78
Gráfico 53 – Resultados obtidos na questão 16	78
Gráfico 54 – Resultados obtidos na questão 20	78
Gráfico 55 – Resultados obtidos na questão 9	80
Gráfico 56 – Resultados obtidos na questão 12	80
Gráfico 57 – Resultados obtidos na questão 15	80
Gráfico 58 – Resultados obtidos na questão 17	80
Gráfico 59 – Resultados obtidos na questão 23	81
Gráfico 60 – Resultados Globais	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de mudança organizacional	23
Quadro 2 – Tipologias de mudança organizacional	24
Quadro 3 – O Gestor e o Líder	31
Quadro 4 – Três Estilos Fundamentais de Liderança	38
Quadro 5 – Escala do questionário	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura da Investigação	21
Tabela 2 – Definição do universo	47
Tabela 3 – Dimensões de avaliação	50
Tabela 4 – Dimensões e questões	51
Tabela 5 – Ponderação da análise dos dados	52
Tabela 6 – Análise da dimensão A	56
Tabela 7 – Análise da dimensão B	57
Tabela 8 – Análise da dimensão C	59
Tabela 9 – Análise da dimensão D	60
Tabela 10 – Análise da dimensão E	63
Tabela 11 – Análise da dimensão F	64
Tabela 12 – Análise da consistência interna (Líderes)	66
Tabela 13 – Perfil dos Dirigentes	67
Tabela 14 – Análise da consistência interna (Colaboradores)	68
Tabela 15 – Análise da dimensão A (Colaboradores)	70
Tabela 16 – Análise da dimensão B (Colaboradores)	71
Tabela 17 – Análise da dimensão C (Colaboradores)	72
Tabela 18 – Análise da dimensão D (Colaboradores)	74
Tabela 19 – Análise da dimensão E (Colaboradores)	75
Tabela 20 – Análise da dimensão F (Colaboradores)	78
Tabela 21 – Perfil dos Dirigentes (Visão dos Colaboradores).....	79
Tabela 22 – Pontuação total (Colaboradores).....	81
Tabela 23 – Perfil dos Líderes (Visão dos Colaboradores).....	82
Tabela 24 – Análise da consistência interna (Colaboradores Município Seixal)	84
Tabela 25 – Perfil dos Líderes (Visão dos Colaboradores Município Seixal)	85

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A gestão da mudança é, nos nossos dias, um dos grandes marcos do mundo contemporâneo, perante as contínuas e múltiplas transformações que vêm ocorrendo quer nos campos económico e social, quer nos campos político e tecnológico. Mudar é, sem dúvida, a palavra de ordem para a sobrevivência de qualquer organização. Para se prosperar num mundo dos negócios descrito como caótico, incerto e rápido, é necessário, cada vez mais, desenvolver novas ferramentas para sobreviver e manter a competitividade (Rego, 2006).

Numa época acelerada de modernização e inovação, a gestão da mudança assume-se como uma atividade de fundamental importância, pois, o sucesso em qualquer decisão de mudança depende, em grande medida, do estímulo que é dado para a adoção de novos comportamentos. E, as organizações públicas não são exceção. Apesar de serem organizações complexas devido às suas particularidades, são também afetadas por mudanças que ocorrem no ambiente externo, tais como políticas governamentais, aspetos sociais, ou até mesmo, tecnológicos. Em contexto autárquico, as expectativas e crescentes exigências dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram também uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativa que pretende substituir a lógica centrada no cumprimento estrito de procedimentos, por um modelo de administração centrado no cidadão. A proximidade com as populações funciona, por assim dizer, como uma forma de pressão, pelo que, diríamos que as políticas de mudança são inevitáveis.

Inevitável é também o facto das pessoas envolvidas serem necessariamente sujeitas à mudança sendo que, qualquer ação de mudança terá de ter sempre, como ponto de partida e de chegada, o fator humano, pois, a concretização das medidas exige uma permanente articulação entre a organização, os colaboradores e as tecnologias. E, neste aspeto, a liderança representa um papel fundamental, pois, tal como preconiza Goleman (1998), a liderança eficaz da mudança prende-se com o impacto emocional produzido em quem é liderado, que por sua vez transforma o seu comportamento de forma a alcançar um melhor nível de desempenho.

É neste cenário, que importa indagar qual a importância que as lideranças municipais atribuem à mudança e, se no caso destes municípios avaliados, fatores de alinhamento emocional, como o encorajamento de atitudes positivas e a contribuição para o

desenvolvimento pessoal foram utilizados nas práticas de liderança. Como salienta Luesby (2002, p.23), citado por Cunha e Rego (2009), “um líder autoritário é, frequentemente, o principal gatilho do falhanço organizacional”, pelo que, atualmente o papel dos líderes a todos os níveis consiste em enfrentar de forma sistemática a “incerteza”, adotando os comportamentos e competências necessários para libertar o potencial de todas as pessoas da organização.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A reforma da Administração Pública, criada pela Resolução de Conselho de Ministros nº.95/2003, de 30/7, estabelece, como grande linha de orientação “a consolidação de uma cultura de serviço de qualidade e aproximação da Administração ao cidadão”. Apesar de, tal como salienta Bilhim (2004), todas ou quase todas, as áreas de atuação e gestão da administração pública se concretizam com limitação de constrangimentos jurídico-legais e que os serviços públicos veem a sua atuação, estrutura orgânica e estilos de gestão condicionados pelo contexto político de cada época, o estado foi progressivamente adotando técnicas e métodos de gestão, característicos da administração privada, prosseguindo princípios de eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Para a concretização desse desiderato, tem sido importante não só o recurso à implementação de novas tecnologias e novas formas de trabalho, mas sobretudo a adoção de novos comportamentos e como preconiza Neves (2002), os eixos vitais de ação deverão passar pela centralização nos resultados e nas pessoas, ou seja, privilegiando o trabalhar com as pessoas em detrimento de mudar diplomas, bem como, gerir os processos de mudança com lideranças fortes e efetivas.

Tal como na Administração Pública em geral, a existência de competências de liderança e gestão na Administração Local constitui, assim, uma condição para a concretização dos seus objetivos organizacionais, sendo que, a mutação que se tem vindo a verificar com a implementação de um modelo de gestão centrado no cidadão exige uma forte liderança que inclua a capacidade de motivar e melhorar o empenho e o desempenho dos seus funcionários e, concomitantemente, que saiba transmitir de forma clara e precisa os objetivos a atingir pela organização.

Foram precisamente os comportamentos das lideranças de municípios onde recentemente ocorreram processos profundos de mudança organizacional com enorme sucesso que suscitaram interesse para este estudo, designadamente, saber se os líderes intervenientes nestes processos atuaram como agentes de mudança e criaram alinhamento emocional com os subordinados, demonstrando competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes que funcionaram como incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados.

Neste pressuposto, a realização deste trabalho, para além do aspeto atrás referido, teve por base outros dois aspetos primordiais, nomeadamente:

- A atualidade e a pertinência do tema, pois, por um lado, em época acelerada de modernização e inovação, a gestão da mudança assume-se como uma atividade de fundamental importância, pois, o sucesso em qualquer decisão de mudança depende, em grande medida, do estímulo que é dado para a adoção de novos comportamentos, sendo inegável que o fator humano representa um ativo precioso em contexto organizacional e que é determinante para o sucesso ou insucesso da implementação da mudança. Por outro lado, como afirma Hooper e Potter (2010), a liderança é, cada vez mais, um processo emocional que conduz à ideia da “liderança inteligente”, pelo que importa saber se a capacidade de desenvolver todo o capital humano disponível e estabelecer alinhamento emocional com a organização é determinante para o sucesso da mudança.
- No âmbito profissional e enquanto funcionária de um organismo da administração local é importante desenvolver um trabalho que permita chamar a atenção para a importância da existência de lideranças emocionalmente alinhadas com a sua organização e com os seus colaboradores, na prossecução dos objetivos definidos e no quadro de um novo paradigma da Administração Pública.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Para Freixo (2011) a formulação de um problema de investigação consiste em desenvolver uma ideia através de uma progressão lógica de ideias, de argumentos e de factos

relativos ao estudo que se deseja empreender. Deve apresentar cumulativamente uma série de características, designadamente, uma relação entre duas ou mais variáveis, ser formulado de forma clara, sem ambiguidade e em forma de questão e testável por métodos empíricos.

Inicia-se, assim, o nosso raciocínio postulando um pressuposto geral de que, em contextos de mudança organizacional ocorrida recentemente em vários municípios portugueses, a influência da liderança foi determinante para o sucesso da mudança, sendo que o líder que apresenta competências relacionais, sentido de liderança inspiracional e capacidade de motivação dos subordinados, obterá um maior índice de alinhamento dos seus colaboradores.

“O objetivo de um estudo constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação. Indicando conseqüentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.” (Freixo, 2011, p.164).

Assim, com este estudo pretende-se responder ao objetivo geral da investigação, nomeadamente, avaliar de que forma a influência da liderança é determinante para o sucesso da mudança organizacional, mais concretamente, identificar as capacidades de alinhamento emocional das lideranças em processos de mudança organizacional ocorridos em vários municípios portugueses.

Com o objetivo geral no horizonte foram definidos três objetivos de caráter mais específico, nomeadamente: 1) identificar e avaliar comportamentos relacionais e de inovação da liderança; 2) avaliar capacidades e competências de alinhamento emocional da liderança na mudança; 3) Analisar a relação entre o tipo de liderança e a eficácia da mudança organizacional.

Pretende-se, também, com este estudo, apesar das especificidades da administração pública e, mais concretamente da administração local, efetuar um diagnóstico sobre as competências e capacidades relacionais da liderança, bem como dar um contributo para a compreensão da importância de uma “nova” liderança na implementação da mudança organizacional, numa ótica de melhoria contínua e de desenvolvimento organizacional.

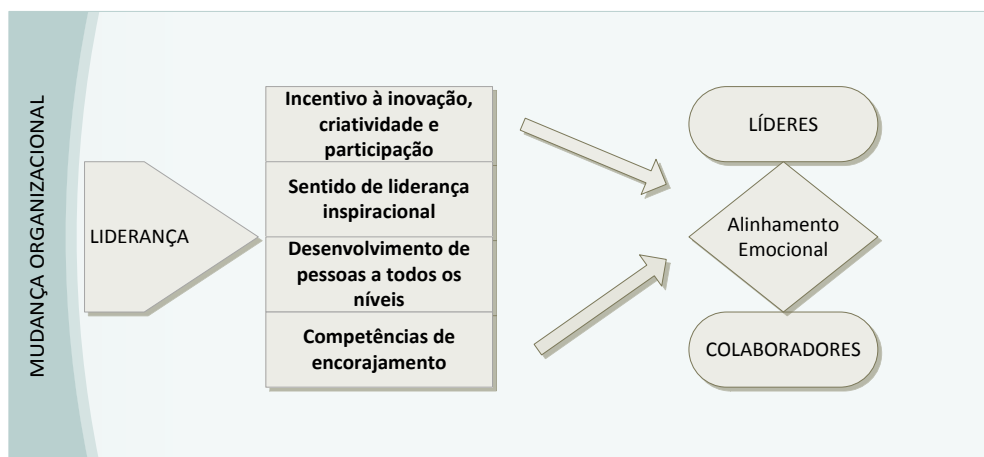
1.3. Metodologia

A metodologia adotada, após a formulação do problema e a definição de objetivos assenta na análise documental com base em artigos, revistas científicas, livros, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e em documentação recolhida junto de vários municípios. Nesta fase, procurou-se determinar os conceitos e teorias que servem de quadro de referência ao estudo, nomeadamente, identificar e sintetizar o ponto de vista de diferentes autores e correntes teóricas relativas ao tema.

Posteriormente, com base na análise documental recolhida, elaboraram-se inquéritos enquadrados no estudo em questão, os quais são submetidos a validação, à definição do universo de aplicação e à análise dos respetivos resultados. “O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p.67).

O modelo de análise proposto (Figura 1) encontra-se sustentado na teoria defendida por Hooper e Potter (2010) de que em situações de mudança organizacional, os aspetos relacionais e comportamentais da liderança influenciam e potenciam a criação de alinhamento emocional entre líderes e colaboradores e, por conseguinte, facilitam a predisposição para a mudança e para a diminuição de resistências.

Figura 1– Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

1.4. Estrutura do Trabalho

Como refere Sarmento (2013) a investigação conduz à geração de novos conhecimentos através de um raciocínio lógico que o método científico nos propõe, proporcionando a aquisição e desenvolvimento de competências necessárias para a idealização e concretização de projetos de investigação (Figura 2).

Para Freixo (2011), o processo de investigação é composto por três fases principais: 1) a fase concetual; 2) a fase metodológica e 3) a fase empírica, sendo que, a fase de concetualização pressupõe principalmente uma forma ordenada de formular ideias e de as documentar em torno de um tema preciso, a fase metodológica inclui todos os elementos que ajudam a conferir à investigação um caminho ou direção e a fase empírica inclui a colheita de dados no terreno, a sua organização e tratamento.

Figura 2– Roda do conhecimento



Fonte: Adaptado de Sarmento, 2013

Nesta linha de orientação, delineada a meta a atingir e depois de definida a formulação do problema, apresentados os objetivos e de explicitadas as razões que levaram à escolha do tema, o Capítulo I fica encerrado com a explicitação da estrutura da dissertação.

No Capítulo II apresenta-se um conjunto de bases teóricas que resultaram da revisão da literatura efetuada no âmbito do objeto em estudo. Neste capítulo começa-se por abordar as evidências da inevitabilidade da mudança, a estreita relação entre liderança e mudança, a gestão das emoções na mudança e, por último, salientam-se os referenciais teóricos da emergência da mudança na administração pública.

No Capítulo III descrevem-se as opções metodológicas, os procedimentos utilizados, a caracterização da amostra e os instrumentos de medida e no quarto apresentam-se os resultados obtidos. Nos Capítulos IV e V cria-se um espaço de reflexão para interpretação dos resultados obtidos, dão-se a conhecer as conclusões do trabalho e são também apresentadas sugestões para futuras investigações (Tabela 1).

Tabela 1: Estrutura da investigação

Parte	Nº	Capítulo	Método
	1	Introdução	
Parte Teórica	2	Mudança Organizacional	Método documental
		A Liderança como Agente de Mudança	
		A Emergência da Mudança na Adm.Pública	
Parte Prática	3	Metodologia	
	4	Apresentação e discussão de resultados	Método inquisitivo
	5	Conclusões e recomendações	Método indutivo

Fonte: Elaboração própria

Esta dissertação tem por base um estudo de caso. Yin (2003) define o estudo caso como uma investigação empírica que se destina a estudar fenómenos contemporâneos no seu contexto real e considera apropriado aplicá-lo quando as fronteiras entre o fenómeno em estudo e o próprio contexto não são claramente evidentes.

Neste trabalho o inquérito por questionário foi o método escolhido, tendo sido elaborados dois questionários, um para aplicar aos líderes (dirigentes dos municípios selecionados) e outro aos seus colaboradores. Com o objetivo de dar consistência às conclusões retiradas e de verificar a coincidência de respostas dadas foram usadas exatamente as mesmas questões, detalhando-se as mesmas no Capítulo IV.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Mudança Organizacional

2.1.1. Gestão da Mudança – Um terreno dinâmico

O mundo, a economia, a gestão e as organizações são terrenos dinâmicos. A envolvente das organizações e das empresas mudou. É complexa, incerta e volátil. Os gestores debatem-se hoje com uma grande quantidade e heterogeneidade de variáveis que podem afetar os resultados. As mudanças frequentes nas tecnologias, nos mercados, nos ciclos de vida dos produtos, nos gostos e nas perceções dos clientes e consumidores, bem como na vida económica, política e social rapidamente tornam obsoletos produtos, serviços e modelos de gestão outrora bem sucedidos (Gomes, Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

De facto, hoje em dia, as organizações em geral, e especificamente as empresas, vivem num ambiente cada vez mais competitivo. A abertura dos mercados e a inexistência de fronteiras veio originar uma maior facilidade nas relações empresariais e aumentar o espaço da concorrência. Numa economia cada vez mais globalizada, atravessa-se um período de mudança notório, não só no ambiente externo que rodeia a empresa, mas também do seu ambiente operativo. A generalização das tecnologias de informação deu origem a uma nova época, a que Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2007) chamaram *era da informação*, contrapondo-se, assim, à era do *homem económico* de Taylor e Fayol.

Dasgupta (2012) defende que no atual mundo de negócios, o papel da organização é enorme no que se refere à capacidade de aprendizagem e que só essa aprendizagem cria vantagem competitiva e que o desafio neste cenário será desenvolver, não só a capacidade organizacional de aprendizagem, mas também as habilidades e proficiências dos indivíduos para uma constante e permanente abertura à mudança.

Para Porras e Robertson (1992), a mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o modo como é iniciada e o grau em que as condições da organização são alteradas. A mudança pode ser *planeada* ou *não planeada*, conforme é desencadeada do interior da organização ou é requerida por fatores externos, aos quais a organização procura reactivamente adaptar-se. Independentemente do seu planeamento, a mudança pode ser considerada de *primeira* ou de

segunda ordem, consoante as alterações não ponham em causa as premissas fundamentais da organização ou impliquem uma descontinuidade radical com as condições anteriores. Combinando estas duas dimensões, consideram quatro tipos de mudança organizacional: desenvolvimental, transformacional, evolucionária e revolucionária (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de mudança organizacional

Ordem da Mudança	Categoria da mudança	
	Planeada	Não planeada
Primeira	Desenvolvimental	Evolucionária
Segunda	Transformacional	Revolucionária

Fonte: Adaptado de Porras e Robertson, 1992.

Quinn (1996) identificou dois tipos de mudança : mudança incremental e mudança transformacional sendo que a mudança incremental normalmente acontece dentro das expectativas normais, e muitas vezes é reversível. É um tipo de mudança que não rompe com o passado, mas antes, é como que uma extensão dos padrões do passado. Mudança transformacional, por outro lado, exige novas formas de pensar, representando um processo descontínuo com o passado, e é geralmente irreversível. A mudança transformacional na opinião de Quinn (1996) pode causar uma sensação de grande incerteza e ambiguidade, porque este tipo de mudança está fora das expectativas normais, é intensamente pessoal, e carrega riscos significativos. Quinn (1996) acredita que é preciso passar por uma mudança pessoal antes de ser capaz de introduzir mudanças organizacionais. Além disso, a mudança pode ser um processo de cima para baixo (ou seja, iniciado pelos líderes) ou um processo de baixo para cima (ou seja, iniciada por membros capacitados da força de trabalho).

Vários autores convergem no que se refere às tipologias da mudança organizacional, no entanto, as opiniões assentam nas principais dualidades: mudança planeada *versus* mudança emergente e mudança radical *versus* incremental. Ou seja, alguns autores enfatizam a mudança planeada e intencional (Porras & Robertson, 1992; Robbins & Judge, 2007) enquanto outros (Burke, 1992) valorizam a mudança evolutiva e revolucionária (Quadro 2).

Quadro 2 – Tipologias da mudança organizacional

Autores	Tipos de Mudança	
Burke e Litwin (1992)	<p>Transacional Mudança em apenas alguns aspetos organizacionais</p>	<p>Transformacional Exige reconfigurações profundas e rutura com padrões anteriores</p>
Nadler, Shaw e Walton (1995)	<p>Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa</p>	<p>Descontínua Mudança do padrão existente que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações características da empresa</p>
Weick e Quinn (1999)	<p>Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenas alterações que ocorrem quotidianamente</p>	<p>Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, ocorre durante períodos de divergência</p>
Robbins e Judge (2007) Porras e Robertson (1992)	<p>1ª Ordem Mudança linear e contínua que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspetos chave para a organização</p>	<p>2ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical que envolve quebras de paradigmas organizacionais</p>
Cunha e Rego (2006)	<p>Planeada Processo planeado, gerido e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B</p>	<p>Emergente Processo complexo e inesperado</p>

Fonte: elaboração própria

Para Robbins e Judge (2007) são seis os principais fatores que atuam como forças de mudança, nomeadamente: a natureza da força de trabalho, as inovações a nível tecnológico, as incertezas económicas, a globalização e crescente competitividade, as tendências sociais e finalmente a política num contexto mundial. Todos estes fatores estão inegavelmente presentes nos quotidianos organizacionais, de uma forma mais ou menos intensa, em determinados momentos do ciclo de vida organizacional, ou seja, estes fatores exercem uma constante pressão nas organizações e, conseqüentemente, uma necessidade de adaptação, também constante, às várias mudanças que ocorrem ao nível destes fatores.

A mudança pode ser ou não intencional, mas baseia-se sempre na diferença entre dois estados, condições ou momentos diferentes. A intencional é consciente e deliberada e a não intencional manifesta-se por acidente ou como consequência secundária de um acontecimento (Weick & Quinn, 1999). As mudanças estratégicas são intencionais e são iniciadas porque respondem à necessidade de antecipar uma mudança que se pensa ser benéfica para a competitividade da organização (Nadler & Tushman, 1990) ou quando existe um desequilíbrio entre a estrutura e as exigências do mercado (Weick & Quinn, 1999).

Weick e Quinn (1999: 381) enfatizam ainda que “a mudança nunca começa porque ela nunca pára”. Ela é caracteristicamente uma constante e o ideal seria renomeá-la de “*mudando*” ao invés de mudança, para demonstrar essa ideia de processo contínuo. A mudança organizacional é assim um conceito adaptado à realidade do mundo e sociedade atual, e à realidade organizacional contemporânea. As organizações procuram agora encontrar oportunidades que lhes garantam um qualquer tipo de vantagem competitiva (Cunha *et al.*, 2007; Burke & Litwin, 1992; Weick & Quinn, 1999).

2.1.2. Razão e Emoção na Mudança

As mudanças geram incertezas e, por esse motivo, as pessoas resistem às mudanças, principalmente, pelo medo da perda de poder ligada ao cargo, mas também por questões relacionadas com o próprio indivíduo, como a exigência de novas competências, ou, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. Para Robbins (2009), a resistência à mudança pode dar-se nos âmbitos individual e organizacional, sendo que as fontes de resistência individual relacionam-se com as características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspetos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões económicas. Este autor destaca dois tipos de fatores: os psicológicos que incluem o evitamento da incerteza, as rotinas defensivas, o autointeresse e a descrença na mudança; os organizacionais que estão relacionados com uma condução incorreta dos processos de mudança e que abarcam as abordagens incompletas (parcelares ou desintegradas), as deficiências de comunicação e o uso indevido de processos e técnicas.

Por conseguinte, trabalho, vida familiar e emoções formam um trio donde emanam complexas mas vivas relações, cuja compreensão escapa frequentemente aos esquemas que a razão proporciona (Cunha *et al.*, 2007). A este propósito, Duck (1993, p.113) enfatizou o tema de um modo que importa citar:

“Durante décadas, foi dito aos gestores e aos trabalhadores para deixarem os seus sentimentos à porta. Isto é um grande erro. Uma coisa é dizer que o comportamento é mais acessível aos gestores do que os sentimentos; outra coisa é dizer que os sentimentos não têm lugar no local de trabalho. (...) As organizações que desejam que os seus colaboradores contribuam com as mentes e os corações têm que aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo de gestão. O velho paradigma de gestão enunciava que, no trabalho, só era permitido às pessoas expressar as emoções que fossem facilmente controláveis, aquelas que podiam ser categorizadas como ‘positivas’. O novo paradigma afirma que gerir pessoas é gerir

sentimentos. A questão não é a de saber se as pessoas têm ou não têm emoções ‘negativas’ – é como lidar com elas.”

Inegável é o facto de que atualmente há uma forte evidência teórica e empírica que defende que a racionalidade e a emoção não podem ser vistos como fenómenos opostos, mas sim como realidades interdependentes. Parafraseando Damásio (1994), certos aspetos do processo da emoção e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade. Corroborando, Silva e Vergara (2008, p.12) referem:

“a mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode assim ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações. É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo”.

É também esta a linha de pensamento de Rafferty e Griffin (2006), pois, tal como salientam, existem uma infinidade de estudos sobre mudança organizacional, contudo, pouquíssimos são aqueles que identificam os aspetos da mudança que são importantes para os indivíduos. Isto é, importa avaliar, a nível individual, de que forma a perceção da mudança influencia os resultados individuais na gestão dessa mudança.

A mesma perspetiva é defendida por Kotter e Schlesinger (2008) ao referirem que embora os esforços de mudança organizacional sempre colidam com alguma forma de resistência humana, poucos são os gestores que, “*surpreendentemente*”, antecipadamente avaliam quem pode resistir à mudança e por que razão resistem.

Para Nordin (2011) o redesenho organizacional é uma experiência angustiante para muitos funcionários sendo que, como a mudança envolve incerteza e pode afetar gravemente competências, emoção e habilidades, os funcionários geralmente não suportam a mudança, a menos que eles próprios a pretendam (Bernerth,2004; Armenanski, Harris & Field,1999).

Neste sentido, de acordo com Lewin (1951) a predisposição para descongelar padrões estabelecidos de comportamento são fundamentais para o sucesso da mudança organizacional. Assim, Lewin (1951) afirma que para atingir esse estágio, as organizações precisam de usar deliberadamente relações de inteligência emocional, comprometimento

organizacional e liderança para influenciar comportamentos de prontidão para a mudança, observando que o primeiro nível de mudança, ou seja, a fase de descongelamento de padrões estabelecidos de comportamento, é onde o processo é considerado mais doloroso e gera uma série de respostas psicológicas específicas que têm de ser analisadas.

Paralelamente, Vakola e Nikolaou (2005) sublinham que crenças, percepções e atitudes dos colaboradores são fundamentais para uma mudança bem sucedida. Também eles consideram que a mudança pode assumir níveis angustiantes, a menos que vários fatores concorram para diminuir as resistências, tais como o comprometimento da alta direção, a alocação de recursos, recompensas, formação e participação no planeamento e na implementação.

E, neste aspeto a liderança tem um papel fundamental, pois, durante a implementação os líderes devem mobilizar os membros da organização para aceitar e adotar iniciativas de mudança propostas nas suas rotinas diárias (Higgs & Rowland, 2005; Kotter, 1998). Contudo, a mobilização é dificultada pelas diferentes perspetivas pessoais e de objetivos profissionais e, portanto, diferente de pessoa para pessoa. O objetivo da mobilização é o de desenvolver a capacidade dos membros da organização para se comprometerem e colaborarem com o planeado no decurso da ação (Huy, 1999).

Segundo um estudo de Strebel (1996) boa parte das intervenções fracassadas de mudança, deve-se ao facto de as organizações não serem sensíveis à existência de três tipos de interações entre indivíduos e organizações: relações formais (aquelas que estão explicitadas no contrato), relações psicológicas (abarcando a componente implícita, não escrita, do comportamento organizacional) e relações sociais (relativas à componente cultural da organização). Na opinião deste autor, a aceitação e o envolvimento das pessoas nos processos de mudança dependem da forma como forem geridas estas três componentes.

Strebel (1996) notou que muitos esforços de mudança falham porque executivos e empregados veem a mudança de forma diferente. Por exemplo, para muitos líderes, a mudança significa oportunidade - tanto para a empresa como para si. Mas para muitos funcionários, a mudança é vista como perturbadora e intrusiva. Senge (1999) citado por Stadtländer (2006) considera que o medo e a ansiedade não devem ser vistos como problemas que precisam ser curados. Em vez disso, esses sentimentos são respostas naturais e essencialmente saudáveis para mudar, pelo que a abertura e discussão desses sentimentos é

importante para o processo de mudança. Quinn (1999) preconiza que deveríamos pensar na resistência à mudança como uma realimentação da organização em que o agente de mudança e os resistentes se unem numa tensão criativa, canalizando-a de uma forma positiva.

Posteriormente, Burke (1998) constatou que os fatores psicológicos determinam um aumento dos riscos pessoais de resistência à mudança organizacional, observando que o desenvolvimento de inteligência emocional, desenvolve uma atitude positiva em relação à mudança que pode levar a fatores de sucesso no processo de mudança (Huy, 1999, Higgs & Rowland, 2005). O conceito de inteligência emocional tem sua raiz a partir de Construção de Thorndike de inteligência social (Thorndike, 1927, citado por Nordin, 2011). Mais tarde, foi Goleman (1998), que trouxe as questões da inteligência emocional para a ribalta, ao evidenciar o papel da inteligência emocional em contexto de mudança.

2.1.3. Gestão da Mudança *versus* Gestão das Emoções

Como tem sido amplamente referido, as mudanças organizacionais, pela ambiguidade e incerteza que geram, constituem momentos potencialmente intensos no plano emocional. Algumas investigações sugerem que quase noventa por cento das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social (Goleman, 1998). A diversa evidência teórica e empírica produzida é reveladora de que: (a) os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objetivos do grupo/organização, assim como na satisfação e realização pessoal dos seguidores; (b) diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais; (c) os efeitos positivos que têm vindo a ser apontados à liderança transformacional podem ser explicados, em medida considerável, pelas competências emocionais que os líderes denotam. São estas que suportam a articulação da visão, a consideração dos colaboradores, a criatividade no processo decisório, a gestão construtiva dos conflitos e a interação frutuosa dos membros da equipa (Rego & Fernandes, 2001).

O estudo das emoções em contexto organizacional surgiu recentemente e os investigadores têm baseado os trabalhos no modo como as emoções podem influenciar comportamentos relevantes para a organização (Ashforth & Humphrey, 1995; Weiss & Cropanzano, 1996; Staw et al., 1994). A importância de estudar as emoções parte do pressuposto que as experiências profissionais têm uma forte componente emocional,

traduzindo-se nos momentos de frustração ou alegria, no sentido de uma sensação permanente de insatisfação ou de compromisso (Ashforth & Humphrey, 1995).

Desta forma, os comportamentos são influenciados não só pelos aspetos técnicos e instrumentais como também pelas emoções que lhe estão associadas. A investigação das emoções nas organizações tem sido essencialmente confinada ao estudo de dois vetores: por um lado, um número limitado e relativamente generalizado de estados afetivos, como sendo, a satisfação, o stress, os estados de espírito e alguns aspetos do compromisso e, por outro lado, o papel das emoções em algumas situações, como as mudanças organizacionais, as dinâmicas de grupo e a liderança (Ashforth & Humphrey, 1995).

Huy (1999) identificou quatro aptidões emocionais que considera fundamentais num processo de mudança organizacional: (1) empatia; (2) sentimentos de compreensão; (3) competências de encorajamento; (4) expressão das emoções. A empatia, em situações de mudança pode proporcionar uma sensibilidade acrescida em relação às emoções dos outros, facilitando o recurso a medidas de prevenção e enquadramento das emoções que canalizam a energia para o prosseguimento da mudança e não para a resistência à mesma. Por sua vez, os sentimentos de compreensão pode ajudar a criar significados partilhados e a ultrapassar receios e antagonismos.

Ainda na opinião deste autor e relativamente às competências de encorajamento, torna-se necessário um diálogo constante entre os diferentes atores da mudança organizacional no sentido da canalização, em conjunto, da energia emocional para os esforços da mudança. Finalmente, a gestão da mudança deve incluir uma clara atenção à expressão das emoções numa tentativa de induzir as pessoas a expressarem as suas opiniões, emoções, sentimentos e ressentimentos, em vez de analisar a mudança num plano puramente abstrato.

Também na definição de Mayer e Salovey (1997), a gestão emocional da mudança envolve a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em si próprio e nas outras pessoas. Mais formalmente, engloba quatro competências: (1) capacidade de perceção, avaliação e expressão de emoções; (2) capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas; (3) capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional; (4) e capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

Num estudo realizado por Sternberg *et al* (1997), em que se pedia a várias pessoas para classificarem o que era para elas uma pessoa inteligente, salientaram-se atributos essencialmente sociais, tais como aceitar os outros como são, admitir erros e mostrar interesse pelo mundo em geral. Este aspeto é interessante na medida em que parece que as pessoas em geral estão atentas a características que vão além da inteligência formal, salientando a sua atenção para aspetos mais relacionais e emocionais.

Temos assim que a inteligência emocional é uma variável importante na liderança, dotando os líderes de maior capacidade para articular os objetivos da equipa com os objetivos da organização, de provocar entusiasmo nos membros, de criar empatia visando estabelecer relações de confiança, cooperação e identidade e de encorajar a flexibilidade dos seus colaboradores (George, 2000). Também na opinião de Goleman (1998) a capacidade de inspirar outras pessoas é uma competência importante para a liderança de grupos e Sosick e Megerian (1999) referem que a inteligência emocional é um dos aspectos que contribui de forma mais forte para a eficácia da liderança.

Gerir a mudança também é gerir as emoções entre as pessoas que lideram a mudança e aqueles que se espera que implementem novas estratégias, que organizem, quer o contexto, quer as conexões emocionais (Duck, 1993). A comunicação é um fator base para a ocorrência de vários acontecimentos laborais e quando mal utilizada poderá levar ao fracasso. A comunicação é importante no processo de mudança como forma de a conduzir (Duck, 1993 e Bernerth, 2004). Assim é importante nos processos de mudança, que existam canais comunicacionais abertos em ambos os sentidos: descendente e ascendentes.

2.2. Liderança como Agente de Mudança

2.2.1. A estreita relação entre liderança e mudança

A evolução do pensamento sobre a liderança ganhou importância nos últimos anos e uma série de autores contribuíram para o desenvolvimento do conceito e exploraram a relação entre liderança e mudança. Destacamos a posição de Bennis (1989) com a sua compreensão dos ingredientes que se combinam para criar um líder eficaz (Quadro 3), bem como a análise de Kotter (1990) sobre a diferença entre liderança e gestão no cumprimento do desafio da

mudança. Essa mesma tônica é referida por Crawford (2012) que, apoiada nas posições de Bolden (2011), Gronn (2000) e Woods *et al* (2004) realça o facto, de nos últimos anos, o foco na gestão se ter situado principalmente na liderança e, não tanto, em modelos de opções gestionárias ou políticas.

Quadro 3 – O Gestor e o Líder

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Os gestores operam dentro da cultura	Os líderes criam a cultura

Fonte: Bennis, 1989.

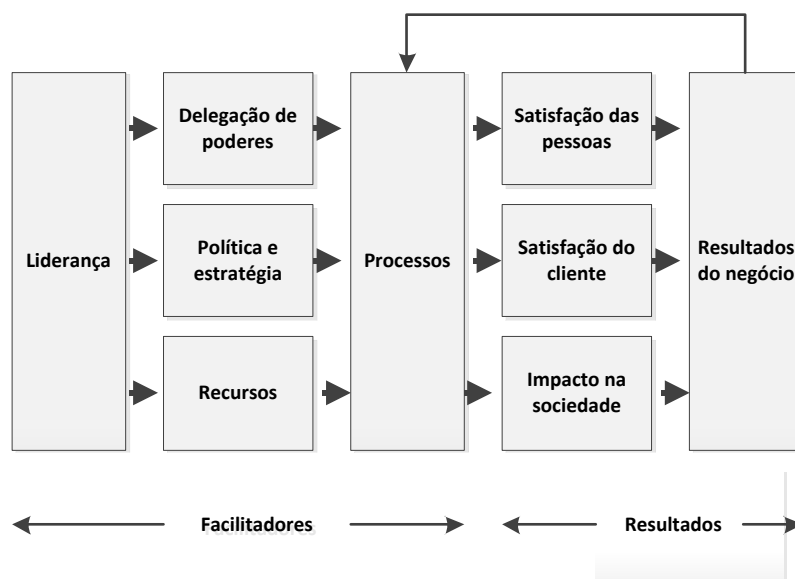
Kotter (1998) entende que sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo, sendo a condução da mudança, o maior desafio. Ou seja, a gestão respeita ao modo de lidar com a complexidade, sendo as suas práticas e procedimentos uma resposta à emergência, enquanto a liderança respeita à forma de lidar com a mudança envolvendo a articulação de uma visão organizacional. Para Bennis (1989) a liderança prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas – motivá-las e inspirá-las. É puramente relacionada com pessoas. O equilíbrio deve ser obtido através do desenvolvimento da capacidade de liderança de todos os gestores a todos os níveis dentro da organização (Hooper & Potter, 2010). A propósito desta temática Duck (1993, p.84) citado por Cunha *et al* (2007) definiu assim a liderança num quadro da mudança ao enunciar:

“A mudança é intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente. Mesmo nas grandes organizações, onde é necessário que milhares de empregados compreendam as estratégias da empresa para traduzi-las em ações apropriadas, os líderes devem conquistar os seus colaboradores um a um.”

Num estudo de Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache e Alexander (2010) os resultados mostram que as competências de liderança podem influenciar os processos de mudança organizacional, sugerindo que, o papel de liderança é a peça chave na implementação da mudança, devendo ser considerada como uma tarefa complexa e multifacetada composta de diferentes atividades e pessoas. Essa mesma tônica é enfatizada por Dutton, Dukerich e Harquail (1994) salientando o papel dos líderes e da organização para criarem imagens organizacionais, reconhecendo que essas imagens afetam as impressões causadas nos colaboradores.

Ser um líder hoje requer capacidades mais subtis do que no passado e uma ênfase diferente, à medida que a cultura organizacional muda. Trata-se da passagem de um comando “confortável” e de uma abordagem de controlo, para a necessidade “desconfortável” de ser alguém que sabe delegar poderes, orientar, promover e formar (Hooper & Potter, 2010). Contudo, a liderança eficaz da mudança motivada do interior não é apenas da esfera dos especialistas em desenvolvimento organizacional. O modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e as conseqüentes abordagens de contínua melhoria do desempenho, forneceram-nos um sistema útil de abordagem à excelência empresarial que mostra a liderança eficaz como sendo o principal motor para a excelência organizacional (Figura 3).

Figura 3 – O desenvolvimento de um modelo de excelência empresarial



Fonte: Total Quality Movement, Fundação Britânica da Qualidade

Assim, numa época virada para a qualidade total, a excelência organizacional é desencadeada por uma liderança eficaz, que inclui definir uma visão, criar uma razão de ser, incluindo uma declaração de objetivos, identificar e trabalhar de acordo com um conjunto de valores acordados e, no fundo, agir de forma a mostrar o respeito por esses valores. Segundo Freeman e Stoner (1999), três implicações importantes contribuem para uma liderança eficaz: (a) o envolvimento das pessoas, subordinados ou seguidores, com disposição em aceitar as ordens do líder, a definição do *status* do líder visando tornar possível o processo de liderança; (b) a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder, podem moldar e moldam de vários modos às atividades grupais, mesmo assim, o líder tem mais poder; (c) a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar o comportamento dos seguidores.

No âmbito das teorias clássicas e de gestão, sublinha Drucker (1993) que a inovação é essencial à sobrevivência das organizações. Inovar significa perscrutar sistematicamente o meio envolvente, procurando novas oportunidades. O processo de inovação é, pois, entendido como um processo de gestão racional, que se desenvolve sequencialmente e é passível de planeamento e monitorização. Embora, esta seja uma perspetiva mais racionalista, o certo é que a formulação da estratégia no futuro num mundo orientado estatisticamente para a qualidade total e para a inovação, a excelência organizacional é desencadeada por uma liderança eficaz que, para além dos aspectos individuais, inclui definir uma visão, criar uma razão de ser, incluindo uma declaração de objetivos, no fundo, identificar e trabalhar de acordo com um conjunto de valores.

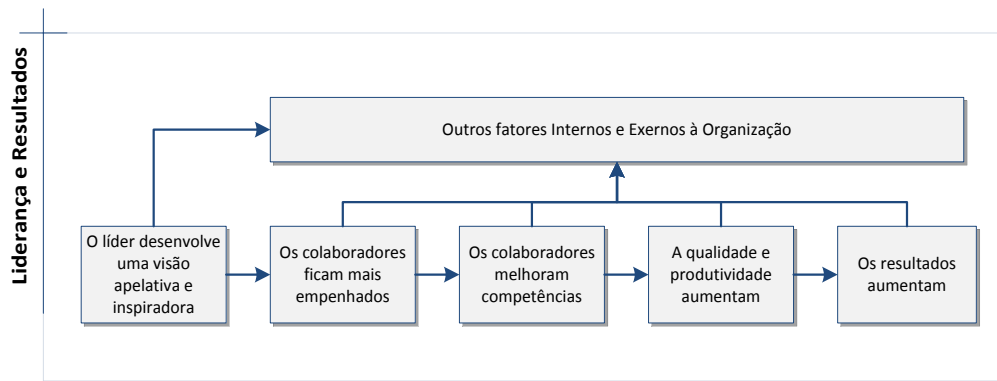
Freeman e Stoner (1999) definem a liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas com as tarefas de um grupo, ou seja, a liderança é vista como um fenómeno de influência interpessoal através de um processo de comunicação para atingir um objetivo. Todavia, e apesar de muitos autores defenderem uma estreita relação entre liderança e mudança, da pesquisa efetuada verificou-se não existirem posições consensuais relativas à relação entre a eficácia organizacional e a liderança.

Yukl (1998) e Pfeffer (1994), por exemplo, defendem que essa relação é complexa, pois, depende de múltiplos fatores internos e externos à organização, sendo que: (1) a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indireta. Outros fatores como o sejam o desenvolvimento de capacidades e competências dos

colaboradores ou das tecnologias podem ser determinantes para a eficácia organizacional; (2) o desempenho dos grupos e organizações também é influenciado por fatores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos (e.g. estado da economia, condições de mercado, mudanças tecnológicas, etc.), ou internos (e.g. as estruturas internas que condicionam a tomada de decisão) à organização.

Na opinião de Yukl (1998) torna-se, assim, difícil precisar com rigor a parcela dos resultados que, no termo da cadeia, pode ser creditada às ações de liderança, esquematizando outras influências (Figura 4):

Figura 4 – Relação entre a atividade do líder e os resultados



Fonte: Adaptado de Yukl, 1998

Na mesma linha de pensamento, complementa Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011) que a capacidade de liderar e motivar pessoas está diretamente relacionada com o tipo de poder formal ou informal que os líderes possuem e exercem. Nem todos os líderes exercem posições de topo, muitos deles são gestores intermédios e operacionais. A liderança efetiva depende também da relação entre os que lideram e os que são liderados, pois, o estilo de liderança pode motivar e facilitar o consentimento de uma determinada estratégia ou, pelo contrário, criar condições para o desenvolvimento de resistências individuais e organizacionais.

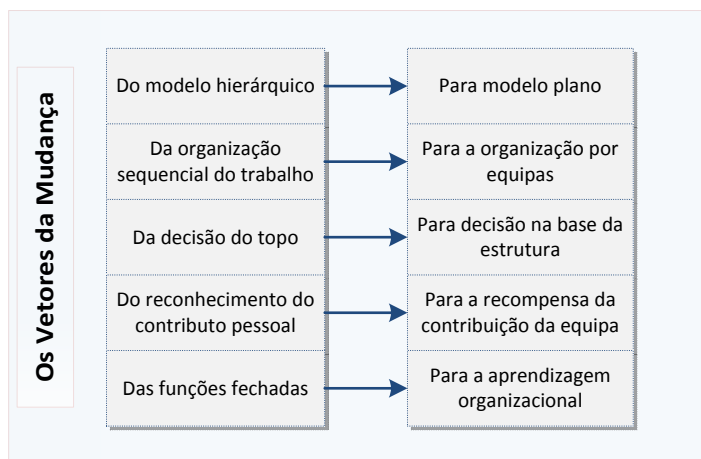
Em síntese, e conforme salienta Cunha *et al* (2007), o debate será interminável, pois, a complexidade da vida organizacional e social não se compagina com explicações lineares, contudo, a evidência teórica e empírica sugere duas conclusões fundamentais: (1) que os líderes podem exercer efeitos sobre a vida organizacional, ora mais vigorosos ora mais ténues; (2) esses impactos estão, no entanto, condicionados por múltiplos fatores, designadamente, as influências do ambiente externo, definição de estratégias e mutações da envolvente.

2.2.2. Fatores emocionais e situacionais da liderança

Na opinião de Duluc (2000) a essência da liderança é uma combinação complexa de saberes, saber-fazer e saber-ser, constituindo uma certa forma de influência sobre os outros. Essa capacidade é diferente do poder e da autoridade sendo que, hoje, a liderança já não se situa apenas no domínio das técnicas de gestão, mas também na capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores, subordinados, de suscitar a sua participação voluntária para o alcance dos objetivos.

A rápida mutação que se tem registado nas duas últimas décadas na estrutura das organizações, nos métodos de trabalho e de tomada de decisões obrigam a preparar a força de trabalho para a mudança e para funcionar com um novo paradigma (Câmara & Rodrigues, 2010). Estas mudanças trazem como elemento inovador formas de liderança inteligente, mais flexíveis e mais “relacionais”, e não tanto numa lógica piramidal descendente. Na área técnica, impõe-se a existência de polivalência, para flexibilizar o funcionamento das equipas e permitir a rotatividade de tarefas e, com ela, o enriquecimento e diversificação dos postos de trabalho (Figura 5).

Figura 5 – Os Vetores da Mudança



Fonte: Câmara *et al*, 2010

Esta mudança de paradigma é igualmente defendida por Baron e Armstrong (2007), reforçando que este modelo de organização envolve também uma alteração da visão de sucesso profissional, que deixa de ser, primordialmente, o atingimento dos objetivos individuais para passar a privilegiar os objetivos de grupo e da empresa. Na sua opinião, o desenvolvimento de

competências para as pessoas trabalharem com um novo paradigma implica uma revolução de mentalidades e uma alteração de comportamentos, a par do enriquecimento/alargamento dos conhecimentos técnicos. Todo este desenvolvimento teve um impacto no estilo de liderança isolado para a liderança em equipa.

Preconiza Crawford (2012) que o Reino Unido tem sido um dos países percussores na redução dos níveis hierárquicos e, à medida que as organizações reduzem os níveis hierárquicos, os líderes passam a delegar mais poder nos seus colaboradores. Este tem sido um dos caminhos para um movimento claro da inversão dos modelos de liderança, para o surgimento de um novo conceito de liderança reconhecidamente transformacional em oposição à contingente ou situacional¹. Bolden (2011) analisou o crescimento da ideia de perspectivas de liderança partilhada observando que a conceção da liderança pode ser diferente consoante os contextos, i.e., os valores culturais são fundamentais para qualquer discussão sobre liderança. Também para Woods *et al* (2004) esta é uma variável importante, pois, depende do grau de controlo e autonomia que os indivíduos dispõem e este requisito, inevitavelmente, é enquadrado numa discussão acerca dos valores dentro da organização.

Para Galpin (2000) em qualquer esforço de mudança organizacional, o aspeto mais difícil de gerir é a mudança cultural. Este autor considera que pior que isso, dado que a cultura parece tão difícil de gerir, muitas organizações ignoram-na e focalizam a sua atenção em aspetos mais tangíveis da mudança, tais como as operações, equipamentos, sistemas e procedimentos.

Nesta linha de ideias, revela-se de fundamental importância referir aqui a valiosa contribuição desenvolvida por Hofstede (2001) que permite compreender os comportamentos interculturais e muitas das suas implicações para a gestão. Nesta abordagem a cultura nacional assume um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns, em que o principal nível e mais profundo da cultura nacional é constituído pelos valores sendo este o menos permeável à mudança.

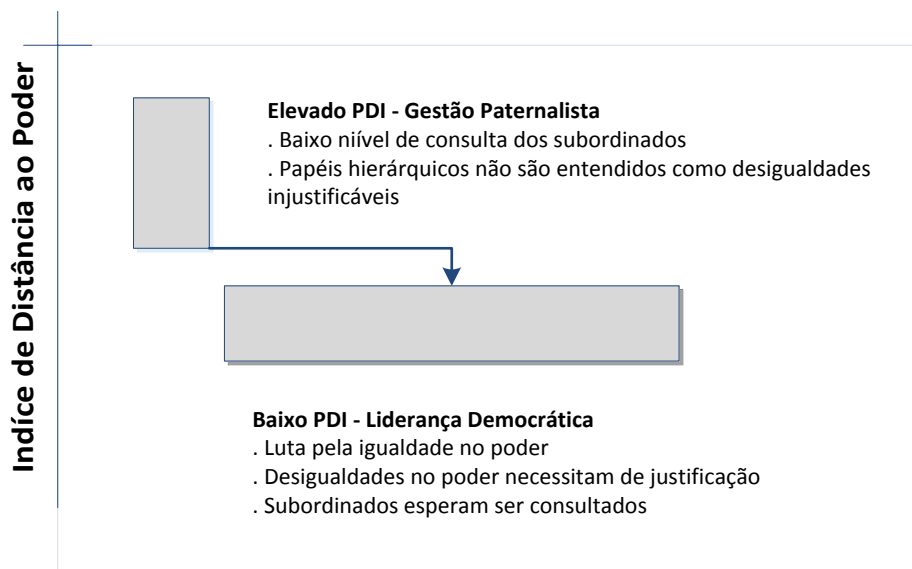
Nesta abordagem, uma das dimensões estudadas refere-se às diferenças de valores na família, na escola e no trabalho em consequência da distância ao poder (PDI). Esta dimensão expressa em que medida os membros com menos poder numa sociedade aceitam que o poder

¹ Liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores em prol dos objetivos da organização, enquanto a liderança contingente ou situacional pressupõe a não existência de um único estilo de liderança, pois, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado.

seja distribuído de forma desigual, isto é, a questão fundamental é saber de que modo cada sociedade lida com as desigualdades das pessoas (Finuras, 2011).

Esta dimensão tem óbvias implicações na forma como as pessoas constroem as suas instituições e organizações. Nas sociedades com baixo PDI, a hierarquia nas organizações é vista como uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência, os subordinados esperam ser consultados face às decisões a tomar, dando-se preferência à descentralização. Neste caso, o gestor ideal exercerá uma liderança democrática. No lado oposto, temos as sociedades com um elevado PDI, onde a hierarquia das organizações reflete desigualdades existenciais, sendo a centralização das decisões encorajada e onde os subordinados esperam diretivas sobre aquilo que devem fazer (Figura 6).

Figura 6 – Índice de Distância ao Poder (PDI)



Fonte: Adaptado de Finuras (2011)

Todos estes dilemas vão de encontro às questões formuladas na introdução deste documento. Ou seja, o debate não deve ser efetuado apenas em torno dos aspetos da mudança por si só e dos aspetos emocionais. O debate deve ser fomentado através da análise dos contextos e através deles avaliar o tipo de liderança mais adequado. Bolden (2011) considera que uma abordagem puramente descritiva é limitada para a melhoria das práticas de liderança e uma abordagem normativa pode, inadvertidamente, promover práticas inadequadas e ineficazes.

Tal como Bolden (2011) refere, o importante será o equilíbrio entre os aspetos individuais, coletivos e situacionais nas práticas de liderança porque aquilo que pode ser eficaz num caso, pode não o ser noutros casos. Identificar e discutir formas de liderança de forma crítica e relacioná-las a contextos culturais e políticos será certamente uma base para desenvolver as questões de liderança, designadamente formas de liderança partilhada.

Inegável será a importância da liderança para o desenvolvimento e mudança organizacional, bem como a importância de adequar a liderança a cada contexto. Contudo, e como salienta Monteiro (2005) a componente social e relacional constitui a essência da percepção dos subordinados face a chefias inovadoras. Na opinião de Bertrand e Guillemet (1988) determinadas características têm uma importância considerável no tipo de liderança, nomeadamente, energia física e mental, tolerância, sentido das perspetivas, inteligência, habilidades percetuais, integridade, espírito de decisão, competência técnica, etc.. Também uma importante corrente de estudos anteriormente desenvolvida por White e Lippit (1960) resume o impacto da liderança em três estilos principais (Quadro 4).

Quadro 4 – Três Estilos Fundamentais de Liderança

Autoritário	Democrático	“Deixa andar”
Todas as políticas são determinadas pelo líder	Todas as políticas são objeto de discussão e decisão do grupo, encorajadas pelo líder	Liberdade completa para uma decisão do grupo ou individual, com um mínimo de participação do líder
As técnicas e etapas de trabalho são ditadas pela autoridade	As perspetivas de atividades são traçadas na discussão. As etapas para o objetivo do grupo são esboçadas	O líder fornece diversas informações mas não toma parte da discussão
O líder dita habitualmente as tarefas particulares de cada membro do grupo	Os membros são livres de trabalhar com a pessoa da sua escolha e a divisão das tarefas é deixada ao grupo	O líder não participa nem na divisão das tarefas, nem na escolha dos membros do grupo
O dominador tende a ser “pessoal” no elogio ou na crítica do trabalho de cada membro	O líder é objetivo ou factual no seu elogio ou na crítica e tenta ser um membro do grupo	Nenhuma apreciação ou regulação do curso dos acontecimentos

Fonte: Adaptado de White e Lippit (1960)

Esta pesquisa estabeleceu a superioridade relativa do estilo de comportamento democrático do líder, em relação à eficácia do grupo e à satisfação dos seus membros. Outros autores corroboraram esta teoria, nomeadamente, Bowers e Seashore (1966) citado por Bertrand e Guillemet (2008) que exaltam os sentimentos de valor e de importância pessoal, a facilitação do processo de interação e a tónica nas intenções que encoraja os membros do grupo para o alcance dos objetivos comuns. Esta postura é também adotada por Blake e

Mouton (1974) citado por Bertrand e Guillemet (2008) ao referirem que os líderes eficazes são aqueles cujos subordinados aprendem simultaneamente a implicação para com os indivíduos e para com os processos de grupo.

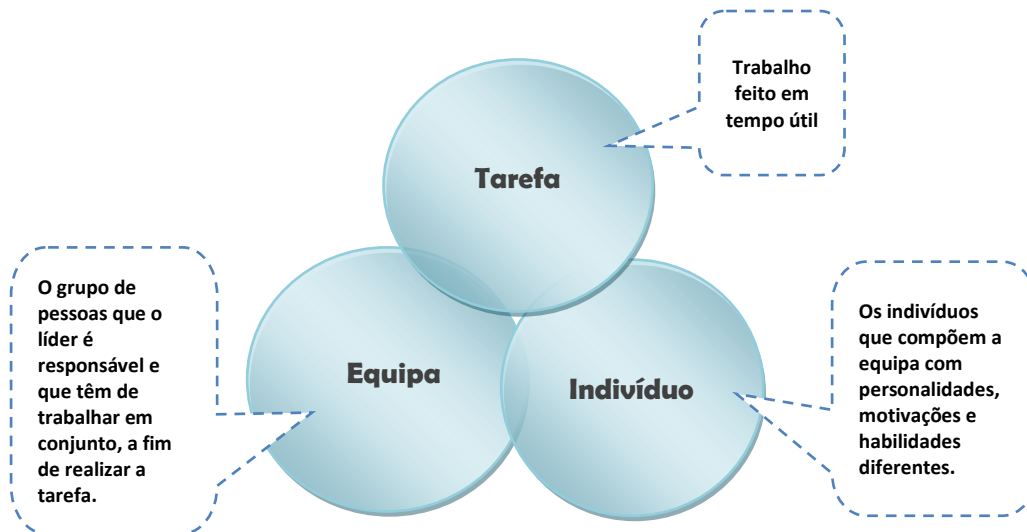
Também Câmara *et al* (2010) considera que a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para alcançar os objetivos comuns, apresentando um papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional. Esta visão defende que os líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências dos seus colaboradores e maximizam as suas potencialidades, de modo a conseguirem a satisfação individual e coletiva no grupo de liderados, bem como proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objetivos estratégicos da organização.

A noção de liderança evoluiu com o decorrer dos anos, ao mesmo tempo que a conceção das organizações. Na opinião de Hooper e Potter (2010), a liderança é, cada vez mais, um processo emocional que conduz à ideia da “liderança inteligente”, sendo que o alinhamento emocional significa canalizar o máximo possível no sentido de transformar e desenvolver todo o capital humano disponível, em vez de a desperdiçar em conflitos internos, estabelecendo esse alinhamento emocional com a organização.

Os líderes devem perceber e influenciar as emoções dos seguidores e inteirarem-se sobre a natureza dos problemas, procurando dar uma visão otimista e entusiástica, assim como uma visão de cooperação, melhorando as relações interpessoais. Quando os líderes conhecem e gerem as emoções, têm tendência para serem mais flexíveis na compreensão dos problemas, bem como a considerarem cenários alternativos e a evitar rigidez na tomada de decisão (George, 2000).

Uma outra corrente de estudos bastante interessante e que, de certo modo, vem reforçar a importância de uma liderança atenta às emoções foi desenvolvida por Adair (1988) sugerindo que os líderes devem cuidar de três necessidades: as da tarefa; as da equipa e as do indivíduo (Figura 7). Este estudo conduziu o pensamento para a ideia do desenvolvimento da liderança e dividiu o aspeto “humano” em duas partes – a equipa e o indivíduo. Adair (1997) considera que estas necessidades sobrepõem-se e influenciam-se umas às outras, sendo que, por exemplo, se o trabalho for realizado em comum levará à construção da equipa e à satisfação das necessidades humanas pessoais.

Figura 7 – Abordagem dos Três Círculos



Fonte: Adair (1997)

Esta abordagem traz, assim, para um plano principal as questões individuais, sendo que, na opinião deste autor, embora interligadas, pois, se houver falta de coesão na esfera do grupo, nesse caso, o desempenho na área das tarefas irá claramente se deteriorar e a satisfação dos membros, e por consequência dos indivíduos, reduzir-se-á.

George (2000) sugere que sentimentos (humores e emoções) desempenham um papel central no processo de liderança. Mais especificamente propõe que a inteligência emocional, a capacidade de compreender e gerir o humor e as emoções em si mesmo e nos outros, contribui para uma liderança eficaz nas organizações. Salienta cinco principais elementos essenciais da eficácia do líder: (1) o desenvolvimento de metas e objetivos coletivos; (2) incutir nos outros a importância da mudança; (3) manter o entusiasmo, confiança, otimismo e cooperação; (4) incentivar a flexibilidade na tomada de decisão e de mudança e (5) potenciar a identidade com a organização.

Como preconiza Hooper e Potter (2010:62), *“a liderança já não é o comando, controlo e forçar as pessoas a conformarem-se”*. É conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas. Os cinco principais núcleos de

mudança – que se traduzem por pessoas, informação, comunicação, tecnologia e concorrência global – vieram para ficar.

2.3. A Emergência da Mudança na Administração Pública

2.3.1. Pressões e Emoções para a Mudança

Pressionada pelas exigências de uma sociedade do conhecimento e de uma economia cada vez mais globalizada, a Administração Pública é compelida a sofrer um processo de modernização, à semelhança do que foi acontecendo no setor privado, onde a capacidade para se gerir a diversidade se passou a constituir como preponderante para a eficiência dos serviços. (Majchrzak & Davis, 1990 e Madureira, 2006).

Curiosamente grande parte do trabalho pioneiro desenvolvido sobre teorias organizacionais foi efetuado com base em organizações públicas. Quando Weber escreveu sobre a burocracia fê-lo tendo em mente o serviço civil prussiano (Kelman, 2005). A reforma das administrações públicas que teve início sobretudo nos anos setenta do século passado permanece como uma intenção de todos os governos, inclusive o de Portugal, sendo que as suas duas grandes diretrizes traduzem-se, essencialmente, na transformação de um Estado predominantemente administrativo num Estado predominantemente gestor e na orientação para o cidadão numa ótica de transparência, ética, simplificação, celeridade e garantia de qualidade (Silva & Alexandre, 2002).

Foi dentro desta perspetiva que se passou a encarar o conceito de “reforma administrativa”, influenciado pelo trabalho de Peters e Waterman (1982), na década de 80, que lançavam a ideia de que se poderia adotar um novo modelo de gestão nas organizações de trabalho em geral, independentemente de estas serem públicas ou privadas. Esta nova conceção de gestão apostou na descentralização, flexibilização, na autonomia e no achatamento das hierarquias (Wright, 1997).

Assim, tem-se assistido, numa forma global, à tentativa de introdução na administração pública dos princípios da gestão privada, cuja grande preocupação é a eficácia e eficiência, e a consequente redução de custos, traduzindo-se necessariamente em termos de racionalização

de estruturas e de gestão de recursos (entre os quais os recursos humanos) e numa importância do mercado que não existe no “modelo administrativo”(Silva & Alexandre, 2002).

Na mesma linha de orientação, Kelman (2005) identifica, no entanto, um conjunto de diferenças entre o setor público e o setor privado que podem condicionar esse modelo de aproximação, como por exemplo, a falta de lucros como medida de desempenho e, consequentemente, a menor capacidade de usar incentivos monetários para influenciar o comportamento individual dos empregados; o difícil equilíbrio entre fornecer serviços mas também obrigações, como pagar impostos e obedecer às leis ou o funcionamento destas organizações sob um contexto político em que, muitas vezes, a preocupação é evitar escândalos em vez de criar resultados.

Estas diferenças, na opinião de Kelman (2005) sugerem que há muitas questões que envolvem outros fatores de comportamento organizacional que são mais relevantes na administração pública do que em contextos particulares e outros que surgem quase exclusivamente em contextos de organizações públicas. Também para Voet *et al* (2013) e decorrente dessas especificidades a implementação da reforma da gestão pública pode implicar mudanças radicais para organizações do sector público, uma vez que implica mudanças nos valores da organização. Segundo Madureira e Rodrigues (2006), a velocidade exponencial da mudança, e a adaptação (ou implicação) dos atores sociais e organizacionais, leva a que os mesmos não possam evoluir apenas nas suas competências e conhecimentos técnicos mas essencialmente nos comportamentais.

As idiosincrasias organizacionais de uma macro estrutura como a Administração Pública devem ser especialmente sensíveis a esta questão, uma vez que para que se possam alterar e modernizar os seus procedimentos, tradicionalmente ancorados em aspetos de carácter normativo e burocrático, importa não só o recurso à implementação das novas tecnologias, mas sobretudo de novos comportamentos (decorrentes da perceção de organizações, grupos e indivíduos de que importa alterar modelos atitudinais/comportamentais face a uma nova ordem organizacional). Só assim a realidade administrativa poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais que a enquadram (Madureira & Rodrigues, 2006).

Consideram ainda estes autores, que para que possa ser efetiva a participação de todos os atores organizacionais públicos, a mudança terá que estar alicerçada numa partilha de

novos símbolos, novos códigos de linguagem e fundamentalmente de novas atitudes e comportamentos, tarefa que nem sempre é fácil dada a pesada estrutura da Administração Pública e a sua falta de predisposição para a mudança.

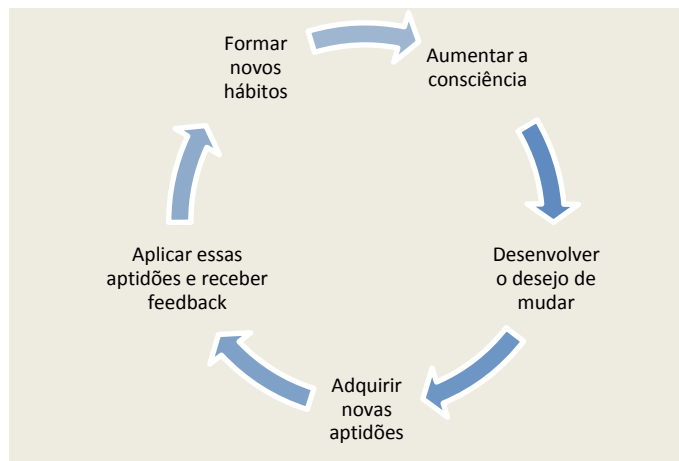
Contudo e como afirma Edmonson e Moingeon (2000) não se deverá sugerir aos funcionários transformações comportamentais, relacionais e conseqüentemente intrapessoais, se a organização e os seus líderes não estiverem preparados também eles para um novo modelo de filosofia e de reflexão organizacional. Num quadro deste tipo, a desmotivação e a desconfiança dos funcionários poderá mesmo ser contraproducente para a reforma administrativa e até geradoras de um efeito entrópico.

2.3.2. Percepções, Reações e Competências da Liderança

Como já atrás se fez referência e da revisão da literatura efetuada há um claro reconhecimento da estreita relação entre liderança e mudança (Afsaneh, 1993; Kotter, 1998; Schein, 1992). Como refere Kotter (1998, p.166) “Somente através da liderança é possível desenvolver e fomentar uma cultura de mudança (...)”. Schein (1992) discute longamente as formas pelas quais os líderes podem influenciar essa cultura de mudança, tais como, dirigir a atenção para incidentes críticos, alocação de recompensas, reengenharia de sistemas e procedimentos, redesenho da estrutura organizacional, entre outras.

Para Galpin (2000) a liderança para a mudança deve ser acompanhada de um processo de mudança comportamental que possibilita aos gestores o desenvolvimento das competências de liderança. O primeiro passo no processo de mudança comportamental é o da criação de consciência, isto é, o reconhecimento por parte do gestor de que pode melhorar um determinado comportamento ou adquirir uma aptidão necessária, complementada pelo desejo de mudar, pela aquisição de novas competências e pela formação de novos hábitos (Figura 8).

Figura 8 – Um modelo de mudança comportamental



Fonte: Galpin (2000)

No âmbito da Administração Pública e, como salienta Faria (2002), o papel dos dirigentes tem vindo cada vez mais a assumir uma importância fundamental, porquanto é cada vez menos visto como alguém cuja finalidade consiste em resolver os problemas e as dificuldades que se colocam num ambiente particular e é cada vez mais entendido como o de *indivíduos que vão promover as adaptações institucionais no interesse do público* (OCDE, 2001:17).

Essa mesma tônica é admitida por Parry e Proctor-Thomson (2010) destacando a necessidade de existir no setor público líderes *transformadores* que inspirem e ajudem a criar culturas adaptativas. Também Gill *et al* (1998) acreditam que a re-invenção de culturas organizacionais requer uma nova liderança que promova a flexibilidade e a adaptabilidade. De todo o modo e, na opinião de Oliveira *et al* (2010, p.1474), ainda que existam convergências entre os perfis dos líderes do setor privado e do público, existem algumas diferenças, sendo exigido ao líder público, para além de outras competências quer técnicas quer relacionais, nomeadamente, “conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade e capacidade de lidar com o público”.

A liderança no setor público pode ser melhorada, agindo nomeadamente, na melhoria do ambiente no qual os líderes do serviço público operam, assegurando uma clara responsabilidade face ao desempenho, associada com uma maior liberdade de intervenção; na melhoria do modo como os líderes, e os líderes potenciais, são recrutados e retidos, agir se possível transversalmente ao sector público e promovendo um melhor ambiente para o sector público encorajar e recompensar a liderança; e na melhoria do modo como a liderança é desenvolvida dentro do setor público (Faria, 2002).

A reforçar esta teoria, num estudo desenvolvido por Faria (2007) foram alcançadas evidências estatísticas de que a existência de competências de liderança e gestão constitui uma condição para que as organizações públicas concretizem os seus objetivos organizacionais. A teoria da liderança e da cultura de Schein (1992) e Peters e Waterman (1982), podem exemplificar este quadro de referência. O líder tem como principal papel a identificação e gestão do sistema cultural como forma de conseguir os comportamentos desejados nos seus colaboradores. O sistema cultural, que deve ser desenhado pelos líderes em termos de valores e visões, fomenta as condições comportamentais e os objetivos necessários à inovação (Monteiro, 2005).

É também esta a perspectiva de Packard, Patti, Daly e Tucker-Tatlow (2012) que realçam a importância da atitude da liderança, no sucesso da mudança organizacional em organizações públicas e da diminuição das resistências, através de uma visão convincente e de envolvimento, sugerindo que “líder não se refere apenas ao chefe, mas a toda uma liderança alinhada que fala a uma só voz (...)”. Estas condições são os *drivers* iniciais para estabelecer relações de confiança entre líderes e funcionários, pelo que os líderes precisam ser sensíveis à forma como a mudança é absorvida e sustentada para que o ritmo da mudança não se torne um problema e uma fonte de resistência.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Natureza da Investigação e Método Utilizado

Nesta dissertação e de acordo com o pressuposto expresso no ponto 1.3 do Capítulo I, partiu-se de um modelo de análise sustentado na teoria defendida por Hooper e Potter (2010) de que em situações de mudança organizacional, os aspetos relacionais e comportamentais da liderança influenciam e potenciam a criação de alinhamento emocional entre líderes e colaboradores e, por conseguinte, facilitam a predisposição para a mudança e para a diminuição de resistências.

Neste pressuposto, o objetivo geral da investigação, pretendeu avaliar de que forma a influência da liderança foi determinante para o sucesso da mudança organizacional, mais concretamente, através da identificação das capacidades de alinhamento emocional das lideranças em processos de mudança organizacional ocorridos em vários municípios portugueses.

Para esta investigação utilizou-se uma técnica de amostragem não probabilística e intencional, uma vez que o universo de aplicação deste estudo foi intencionalmente escolhido. Foram selecionados um conjunto de municípios em que ocorreram, em determinadas unidades orgânicas, processos de mudança organizacional com enorme sucesso e com grande impacto na opinião pública, nomeadamente, ao nível da reengenharia de processos e do atendimento ao público e cujo sucesso foi atribuído às lideranças que, de uma forma forte e efetiva levaram a cabo estes processos de modernização e simplificação administrativa.

Para testar essa hipótese recorreu-se a um estudo de caso inquirindo duas populações: os líderes, tendo em vista identificar um conjunto de fatores emocionais patentes na liderança, e os subordinados, aos quais foram aplicadas as mesmas questões, para validação e triangulação dos resultados. Yin (2003) define o estudo caso como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real e por sua vez, Freixo (2011) considera o estudo caso como uma exploração intensiva de uma unidade de estudo.

A recolha de informação decorreu principalmente do método documental e do método inquisitivo. O método documental permitiu a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como a fundamentação teórica, e por sua vez, o método inquisitivo baseou-se no interrogatório escrito, efetuado através de inquéritos, que emprega diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados e cuja diferença assenta fundamentalmente no modo como os indivíduos são inquiridos (Sarmiento, 2013).

Neste contexto foi solicitada autorização para efetuar o estudo nos Municípios de Albufeira, Alcácer do Sal, Bombarral, Cantanhede, Odemira, Olhão, Portalegre, Redondo, Seixal e Torres Vedras. Como tem sido amplamente referido, e dado que se pretendia avaliar capacidades e competências da liderança em contexto de mudança, foram apenas inquiridos os funcionários das unidades orgânicas que foram objeto de mudança, de cada um dos municípios, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2: Definição do universo

Entidades	Unidades orgânicas ²	População ³	
		Dirigentes	Colaboradores ⁴
Município Albufeira	DRH e Balcão Único	1	16
Município de Alcácer do Sal	Divisões de OMSU e GPU	2	14
Município do Bombarral	D.A.F, Qualidade e Balcão Único	4	16
Município de Cantanhede	Div.A.F. e Gab. Apoio Municípe	3	24
Município de Odemira	Div.Comunic.Informação	2	21
Município de Olhão	Divisão A.C.P. e Balcão Único	2	17
Município de Portalegre	DAF, DC, DPOG, DOA	4	42
Município de Redondo	Expediente e Atend.Público	1	5
Município de Seixal	Dep.Adm.Geral, Desenv.Estrateg.	8	129
Município Torres Vedras	Div.Adm,Qualid.Empreend. RH	6	54
População Total		35	294

3.2. Definição da Amostra

“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende

² Caracterização dos municípios estudados no Anexo VI

³ A população estudada refere-se apenas às unidades orgânicas alvo de mudança organizacional.

⁴ Trabalhadores em funções públicas

analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71). Assim sendo, a população a analisar com este trabalho engloba um conjunto de municípios já atrás referenciados.

Por sua vez, pode obter-se informação digna de confiança de uma população através da interrogação de apenas um subconjunto de indivíduos que faz parte da mesma (Quivy & Campenhoudt, 2013). A amostra consiste então numa “fração de uma população sobre a qual se faz o estudo” (Fortin, 2009, p. 312).

Assim, a amostra considerada para esta investigação é composta por 230 colaboradores dos municípios referidos. Por sua vez, por condicionantes alheias a esta investigação, dos 230 inquéritos aplicados foram recolhidos 196 (172 colaboradores e 24 dirigentes). A amostra (n) calculou-se segundo a fórmula apresentada, em que (p) consiste na proporção da população e varia no intervalo [0,1], selecionando-se a hipótese mais pessimista (0,5) quando não conhecida. (N) representa a população finita em que neste caso consiste em 329 inquiridos, ou seja, a totalidade dos funcionários das unidades orgânicas referidas. $Z_{\alpha/2}$ considera-se o valor de 1,96 pois $\lambda=0,95$, visto que, representa o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança (λ). E por último (D) consiste no nível de precisão e considera-se o valor de 0,05 por este ser mais uma vez a hipótese mais pessimista (Sarmiento, 2013).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

3.3. Inquérito por questionário

Dada a dispersão territorial dos municípios que se pretendiam estudar, o tipo de estudo e os destinatários, o instrumento que se revelou mais adequado foi o inquérito por questionário. O inquérito por questionário é o instrumento mais utilizado na recolha de informação, constituindo um dos instrumentos de colheita de dados que necessita das respostas escritas dos sujeitos e é constituído por um conjunto de questões permitindo assim avaliar as atitudes, opiniões ou qualquer outra informação relevante para o estudo em questão (Freixo, 2011). O inquérito permite-nos assim quantificar uma multiplicidade de dados e proceder por conseguinte a numerosas análises de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Assim, tendo em conta a natureza da investigação, optou-se por utilizar dois questionários com exatamente as mesmas perguntas mas direcionados consoante a categoria profissional e, por conseguinte, o nível de funções: Um para dirigentes; e outro para os restantes colaboradores (técnicos superiores, coordenadores técnicos, assistentes técnicos e assistentes operacionais). A formulação das perguntas procurou ser minuciosa e cuidada, uma vez que não houve oportunidade de esclarecimento de dúvidas no momento da inquirição, sendo que os questionários foram estruturados com questões com um elevado grau de diretividade e com perguntas fechadas⁵.

No questionário dirigido aos dirigentes pretendeu-se verificar o seu alinhamento emocional com a mudança organizacional, enquanto o questionário dirigido aos restantes colaboradores pretendeu verificar, as perceções relativamente ao comportamento do(s) seu(s) líder(es) perante o processo de mudança organizacional já ocorrido. Este último questionário teve também a intenção de efetuar a comparação e validação das respostas dadas, porquanto, na hipótese de apenas se inquirir o líder face ao seu modo de atuação, este teria eventualmente a tendência de se autovalorizar, o que determinaria por certo um enviesamento nas respostas.

O inquérito utilizado nesta investigação adotou a escala de *Likert* constituída por cinco níveis possíveis de resposta, a qual “é constituída por uma série de enunciados que exprimem um ponto de vista sobre um tema” (Fortin, 2009, p. 389), e que é possível consultar no Quadro 6 em baixo representado.

Quadro 5: Escala do questionário

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Antes da aplicação dos questionários, procedeu-se à validação dos mesmos por seis elementos pertencentes à amostra, com vista à deteção de erros ou à existência de perguntas ambíguas.

⁵ Adaptado do questionário de Hooper & Potter (2012)

Os dois inquéritos possuem 28 questões cada (5 variáveis independentes e 23 variáveis dependentes). As variáveis independentes fazem a caracterização dos entrevistados relativamente à categoria profissional, género, habilitações literárias e idade, materializando as medidas objetivas. As variáveis dependentes avaliam as medidas subjetivas em 6 dimensões, descritas na Tabela 3.

Tabela 3: Dimensões de análise

Dimensões	Nº da pergunta
Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	4, 11, 22
Sentido de liderança inspiracional	1, 2, 3
Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	10, 13, 14, 21
Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	6, 7, 8, 18, 19
Motivação deles próprios e dos outros	5, 16, 20
Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)	9, 12, 15, 17, 23

Dada a possibilidade de usar meios informáticos ao dispor dos inquiridos, por ser mais rápido, mais fácil e mais eficiente o questionário foi disponibilizado no [link https://docs.google.com/forms/d/1Ob3kURx7u0iQwowC_Hyj86KXgGThERuZ5056hDqC6A/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/1Ob3kURx7u0iQwowC_Hyj86KXgGThERuZ5056hDqC6A/viewform?c=0&w=1), solicitando-se aos respondentes que, dado o carácter académico do trabalho, respondessem com o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente confidencial, anónimo e os resultados tratados de forma global. O questionário, nas suas duas vertentes, esteve disponível *online* entre os dias 7 e 26 de Setembro de 2014.

3.4. Dimensões de análise

As 28 questões colocadas aos dirigentes pretendem avaliar, de uma forma geral, as suas capacidades de alinhamento emocional com a mudança organizacional, apelando-se no questionário a que as respostas fossem dadas tendo em mente o recente processo de mudança organizacional no local de trabalho. A análise foi efetuada de acordo com o modelo de análise proposto no Capítulo I, item 1.3. e segmentada em 6 dimensões de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 4: Dimensões de avaliação⁶

A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados
<p>Questão 4 – Procuo constantemente novas formas de melhorar o modo como atuo.</p> <p>Questão 11 – Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações, tanto no que respeita a assuntos de trabalho como gerais.</p> <p>Questão 22 – Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o serviço.</p>
B - Sentido de liderança inspiracional
<p>Questão 1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança.</p> <p>Questão 2 – Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança.</p> <p>Questão 3 – Vejo a mudança como um desafio empolgante.</p>
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes
<p>Questão 10 – Sou bom ouvinte.</p> <p>Questão 13 – Incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva.</p> <p>Questão 14 – Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas.</p> <p>Questão 21 – Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração na forma como implemento a mudança.</p>
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis
<p>Questão 6 – Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas.</p> <p>Questão 7 – Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento.</p> <p>Questão 8 – Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores.</p> <p>Questão 18 – Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação.</p> <p>Questão 19 – Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz.</p>
E - Motivação deles próprios e dos outros
<p>Questão 5 – Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização.</p> <p>Questão 16 – Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização.</p> <p>Questão 20 – Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro constantemente formas de aumentar esse capital.</p>
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)
<p>Questão 9 – Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender.</p> <p>Questão 12 – Acho que as pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar comigo.</p> <p>Questão 15 – Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização.</p> <p>Questão 17 – Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização.</p> <p>Questão 23 – Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.</p>

⁶ Adaptado de Hooper & Potter (2012).

Rego e Cunha (2004) consideram que um líder possui elevada orientação numa determinada dimensão quando se verifica uma pontuação igual ou superior a 14 valores numa dimensão cuja pontuação máxima é de 18 valores. Este modelo de análise baseia-se no pressuposto que para cada dimensão são consideradas 3 questões e cada questão é composta por seis hipóteses de resposta (escala de 1 a 6). Ou seja, a pontuação máxima possível por questão seria de 6 valores e por dimensão seria de 18 valores.

Neste estudo decidiu-se adotar esta linha de análise de dados, e com base na mesma regra e na mesma proporção são colocadas de 3 a 5 questões por dimensão e é utilizada uma escala de 1 a 5. Assim, a análise dos dados é efetuada de acordo com a Tabela 5, sendo que considera-se que existe um elevado pendor numa determinada dimensão quando a sua pontuação é igual ou superior aos valores indicados. Foi também efetuada a análise estatística das variáveis, complementada com a análise de frequências (Anexos I, II e III).

Tabela 5: Ponderação da análise dos dados

Dimensões	Nº de perguntas	Escala	Pontuação máxima	Pontuação = ou > a
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	3	1-2-3-4-5	15	11,25
B - Sentido de liderança inspiracional	3	1-2-3-4-5	15	11,25
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	4	1-2-3-4-5	20	15
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	5	1-2-3-4-5	25	18,75
E - Motivação deles próprios e dos outros	3	1-2-3-4-5	15	11,25
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)	5	1-2-3-4-5	25	18,75

Para triangulação e validação das conclusões foi ainda efetuada uma análise comparativa dos resultados entre as duas vertentes do questionário – líderes e colaboradores. A triangulação de dados, conforme é definida por Denzin (1989), refere-se à recolha de dados recorrendo a diferentes fontes, propondo que se estude o fenómeno em espaços e indivíduos diferentes, como forma de integrar diferentes perspectivas no fenómeno em estudo (complementaridade).

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização Geral da Amostra

Os Gráficos 1, 2, 3 e 4 representam a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Colaboraram no estudo 196 sujeitos. A maioria dos inquiridos é do género feminino representando 67,8% ($n = 123$), enquanto os sujeitos do género masculino representam 37,2% ($n = 73$), conforme se pode constatar pela observação do Gráfico 1. A maioria dos inquiridos encontra-se no escalão etário dos 36 -54 anos representado 77 % da amostra, enquanto os mais velhos no escalão etário + 55 anos representam 13,8% como demonstra o Gráfico 2. Realça-se o facto de o escalão etário dos 18 - 35 anos é o que regista uma taxa mais baixa, espelhando a realidade do envelhecimento dos quadros na administração pública.

Gráfico 1: Género

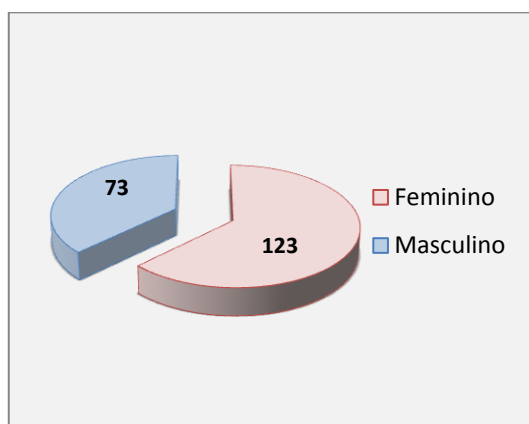


Gráfico 2: Escalão Etário

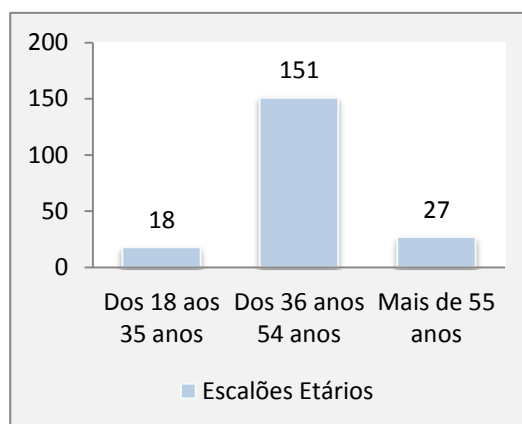


Gráfico 3: Habilitações Literárias

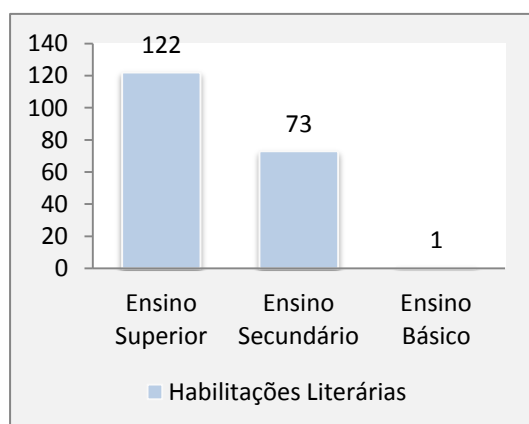
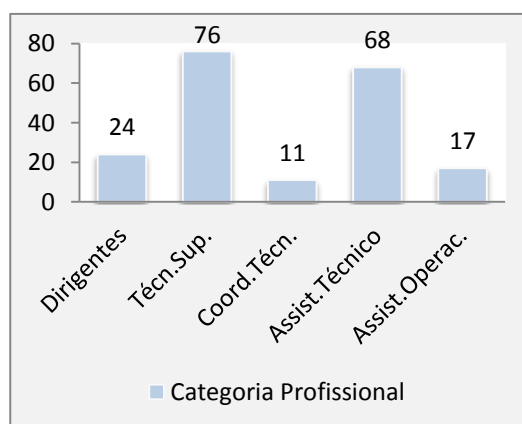


Gráfico 4: Categoria Profissional

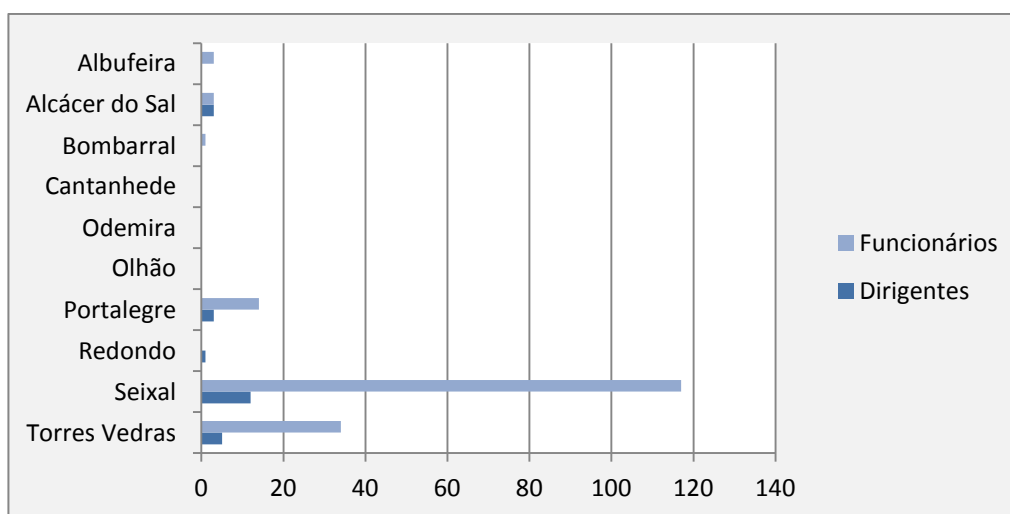


No Gráfico 3 podemos apreciar a distribuição dos inquiridos relativamente ao nível de habilitações literárias. Assim os detentores de ensino superior representam a maioria com 62,2 %, o ensino secundário é habilitação de 37,3%, enquanto apenas um dos inquiridos referiu possuir o ensino básico, o que representa apenas 0,5 % da amostra.

Relativamente à categoria profissional, os técnicos superiores representam a maioria dos inquiridos ocupando uma percentagem de 38,8% da amostra, seguindo-se depois os assistentes técnicos (34,7%) e os assistentes operacionais (8,7%) e por último os coordenadores técnicos (5,6%) conforme podemos observar no Gráfico 4.

O Gráfico 5 refere-se ao número de respostas dadas distribuídas pelos respetivos municípios, sendo que o maior retorno dos questionários verificou-se por parte do município do Seixal com 65,8%, seguido de Torres Vedras com 19,9% das respostas e Portalegre com 8,7%.

Gráfico 5: Respostas por Município



4.2. Dirigentes

4.2.1. Caracterização dos Dirigentes

Dos 24 dirigentes que responderam ao inquérito 13 são do sexo masculino (54,2%) e 11 (45,8%) do sexo feminino (Gráfico 6). Quanto à idade 75% (18) situam-se no escalão etário dos 36 aos 55 anos e 25% (6) com mais de 55 anos (Gráfico 7), o que evidencia e confirma aquilo que já se tinha referido anteriormente relativamente a um certo envelhecimento dos quadros da administração pública.

A maioria dos inquiridos é detentora de licenciatura (75%) enquanto 25% possuem um nível superior, neste caso, mestrado; nenhum dos líderes possui doutoramento (Gráfico 8). No Gráfico 9 podemos observar a distribuição relativamente ao município de origem, sendo que, 50% da amostra são dirigentes do Município do Seixal .

Gráfico 6: Género

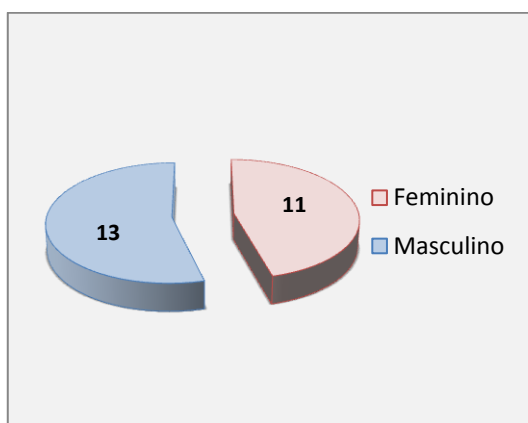


Gráfico 7: Escalão Etário

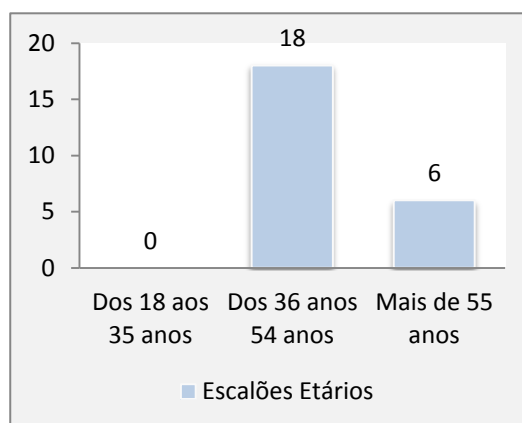


Gráfico 8: Habilitações Literárias

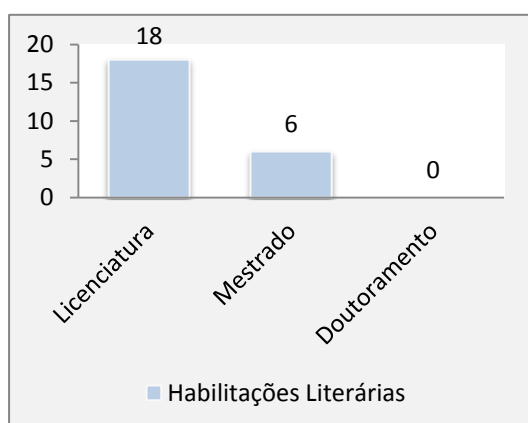
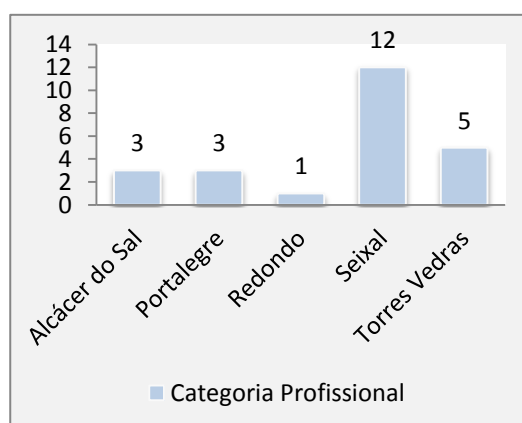


Gráfico 9: Município de origem



Como complemento à matriz de análise utilizada, foi feita a análise da consistência interna dos questionários, realizada com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*. Para Hill e Hill (2008), este método para analisar a fiabilidade do questionário apresenta a seguinte escala de avaliação: acima de 0,9 é considerado excelente; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; entre 0,7 e 0,8 é considerado razoável; entre 0,6 e 0,7 é considerado fraco e abaixo de 0,6 é considerado inaceitável. Neste caso, o valor encontrado foi de 0,882, o que representa um valor considerado bom, segundo os mesmos autores (Tabela 6).

Tabela 6: Análise da consistência interna

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,882	,883	23

4.2.2. Análise dos dados – Dimensão A

A Tabela 7 reflete os dados da dimensão “**Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados**”, composta pelas questões 4, 11 e 22, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 10, 11 e 12, respetivamente.

Tabela 7: Análise da dimensão A “Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados”

A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	Pontuação
Questão 4 – Procuo constantemente novas formas de melhorar o modo como atuo.	4,50
Questão 11 – Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações, tanto no que respeita a assuntos de trabalho como gerais.	4,42
Questão 22 – Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o serviço.	4,42
Total	13,34

Especificando e relativamente à questão 4 “**Procuo constantemente novas formas de melhorar o modo como atuo**” verificou-se que 50% dos inquiridos respondeu o nível 5 (concordo totalmente) e outros 50%, o nível 4 (concordo). A média obtida nesta questão situa-

se nos 4,50 e o desvio padrão de 0,511 não se tendo verificado respostas na parte negativa da escala (Gráfico 10).

Na questão 11 **“Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações, tanto no que respeita a assuntos de trabalho como gerais”**, 50% responderam no item mais elevado, enquanto 41,6 % assinalaram o nível 4. Não houve respostas na escala negativa do questionário. O desvio padrão apresenta o valor de 0,654 e a média é de 4,42€ (Gráfico 11).

Gráfico 10: Resultados obtidos na questão 4

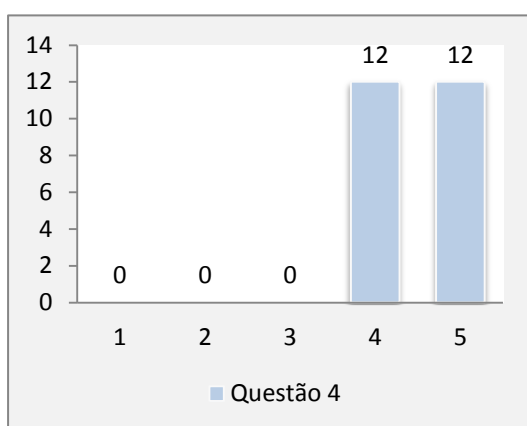


Gráfico 11: Resultados obtidos na questão 11

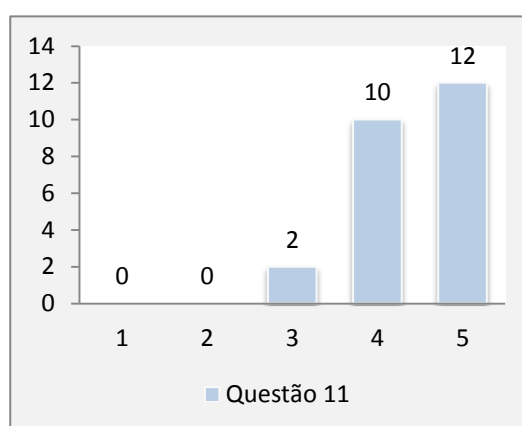
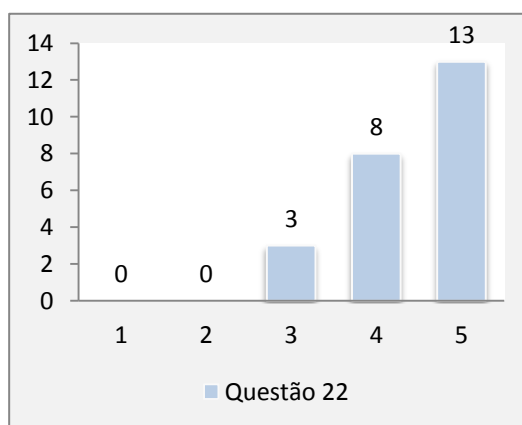


Gráfico 12: Resultados obtidos na questão 22



Quanto à questão 22, **“Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o serviço”** (Gráfico 12), 54% dos inquiridos responderam no nível mais elevado, enquanto 33,3% situaram-se no nível 4 (Concordo), tendo os restantes 12,5% assinalado o nível 3 (Nem concordo nem discordo). A média das respostas situou-se em 4,42 e o desvio padrão situa-se em 0,717.

4.2.3. Análise dos dados – Dimensão B

A Tabela 8 analisa os resultados da dimensão “**Sentido de liderança inspiracional**”, que integra as questões 1, 2 e 3 e cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 13, 14 e 15, respetivamente.

Tabela 8: Análise da dimensão B “Sentido de liderança inspiracional”

B - Sentido de liderança inspiracional	Pontuação
Questão 1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança organizacional.	4,13
Questão 2 – Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança.	4,54
Questão 3 – Vejo a mudança como um desafio empolgante.	4,63
Total	13,30

Na questão 1, “**Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança organizacional**” verificou-se que 41,7% dos inquiridos respondeu o nível 5 (concordo totalmente) e a mesma percentagem, o nível 4 (concordo). Curiosamente verificaram-se 3 respostas na escala negativa, nível 2 a que corresponde uma percentagem de 12,5% (Gráfico 13). A média obtida nesta questão situa-se nos 4,13, a mais baixa do conjunto das perguntas desta dimensão e o desvio padrão apresenta o valor de 0,992.

Na questão 2 “**Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança**”, 62,5% responderam no item mais elevado, enquanto 29,2% assinalaram o nível 4. Não houve respostas na escala negativa do questionário, o desvio padrão é de 0,658 e a média é de 4,54€ (Gráfico 14).

Quanto à questão 3, “**Vejo a mudança como um desafio empolgante**”, a maioria respondeu no nível 5 (concordo totalmente) a que corresponde uma percentagem de 66,6%, enquanto no nível 4 (concordo) assinalam-se 29,2% de respostas e 4,2% no nível 3 (Gráfico 15). Os níveis 1 e 2 não obtiveram resposta, sendo que, a média nesta questão é muito significativa, situando-se nos 4,63 e com desvio padrão situado em 0,576.

Gráfico 13: Resultados obtidos na questão 1

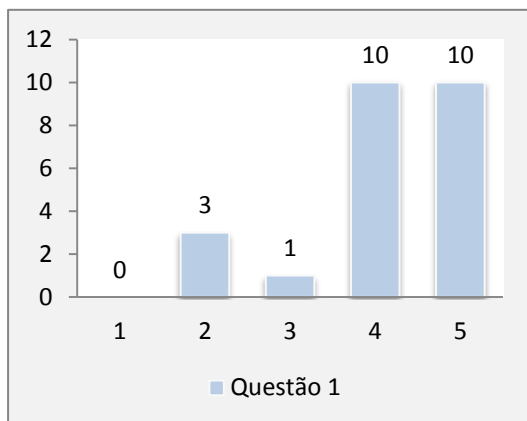


Gráfico 14: Resultados obtidos na questão 2

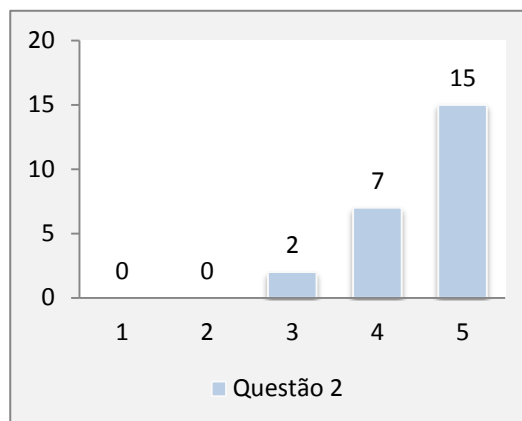
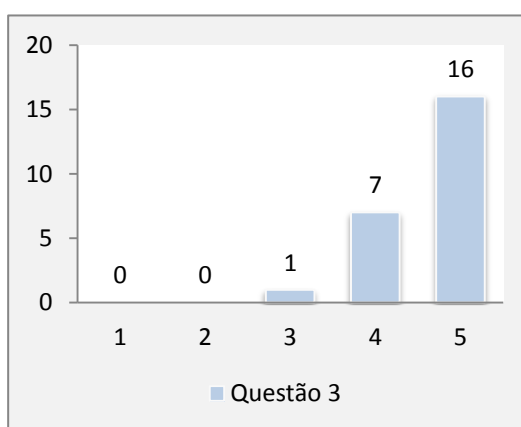


Gráfico 15: Resultados obtidos na questão 3



4.2.4. Análise dos dados – Dimensão C

A Tabela 9 expressa os resultados da dimensão “**Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes**”, onde são consideradas as questões 10, 13, 14 e 21, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 16, 17, 18 e 19, respectivamente.

Tabela 9: Análise da dimensão C “Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes”

C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	Pontuação
Questão 10 – Sou bom ouvinte.	4,58
Questão 13 – Incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva.	4,21
Questão 14 – Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas.	4,38
Questão 21 – Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração na forma como implemento a mudança.	4,13
Total	17,30

Gráfico 16: Resultados obtidos na questão 10

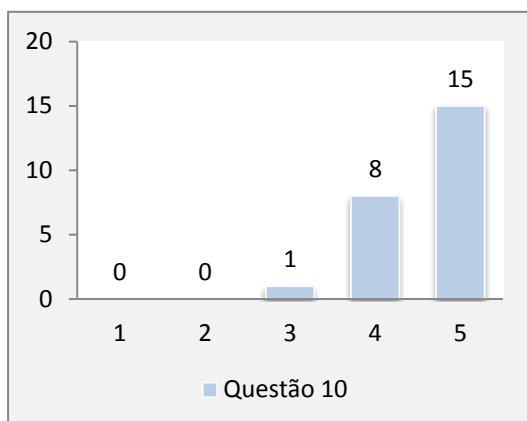


Gráfico 17: Resultados obtidos na questão 13

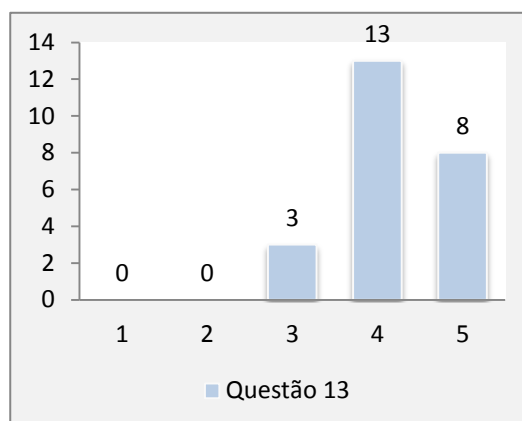


Gráfico 18: Resultados obtidos na questão 14

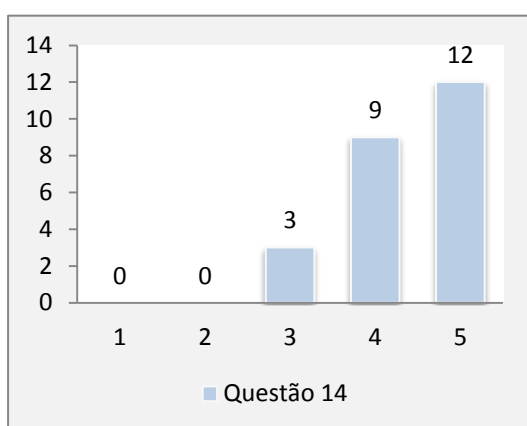
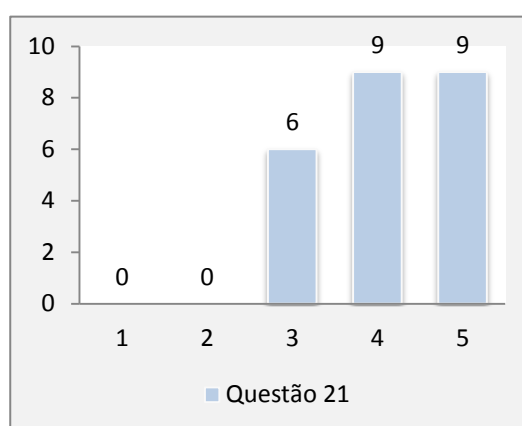


Gráfico 19: Resultados obtidos na questão 21



A questão 10 “**Sou bom ouvinte**”, regista uma média elevada na ordem dos 4,58 e o valor do desvio padrão é de 0,584, sendo que 62,5% responderam no item mais elevado, enquanto 33,3% assinalaram o nível 4 (Gráfico 16), enquanto a questão 13 “**Incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva**” registou uma média ligeiramente inferior, 4,21 e obteve no escalão 4 o maior número de respostas – 13 que correspondem a 54,2% dos respondentes (Gráfico 17). O desvio padrão nesta pergunta situou-se em 0,658.

Relativamente à questão 14 “**Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas**”, (Gráfico 18) a média das respostas situou-se nos 4,38 e desvio padrão no valor de 0,711 e 50% dos inquiridos responderam o nível mais elevado, seguindo 37,5% no nível 4 (Concordo). A questão 21 “**Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração na forma como implemento a mudança**” registou a média mais baixa desta dimensão – 4,13 – mas ainda assim significativa,

tendo as respostas no nível 5 sido de 37,5% e no nível 4 os mesmos 37,5% (Gráfico 19). O desvio padrão apresentou o valor de 0,797.

4.2.5. Análise dos dados – Dimensão D

A Tabela 10 sintetiza os resultados da dimensão “**Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis**”, composta pelas questões 6, 7, 8, 18 e 19, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 20, 21, 22, 23 e 24, respetivamente.

Tabela 10: Análise da dimensão D “Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis”

D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	Pontuação
Questão 6 – Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas.	3,79
Questão 7 – Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento.	4,33
Questão 8 – Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores.	4,54
Questão 18 – Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação.	3,79
Questão 19 – Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz.	3,96
Total	19,41

No que concerne à questão 6 “**Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas**” a maioria dos inquiridos concordam com esta afirmação (54,2%) e apenas concordam totalmente 16,7%. Para além disto, importa salientar ainda os 20,8% dos inquiridos que não concordam nem discordam (nível 3) e os 8,3% que discordam (nível 2). A média que se verificou nesta questão foi de 3,79 e o desvio padrão de 0,833 (Gráfico 20).

No que diz respeito à questão 7 “**Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e desenvolvimento**” (Gráfico 21), 45,8% dos inquiridos concorda totalmente (nível 5), apresentando-se a média das respostas no valor 4,33 e o desvio padrão apresenta o valor de 0,702. Complementarmente, 12,5% dos inquiridos refere ainda que não concorda nem discorda com esta afirmação (nível 3).

Gráfico 20: Resultados obtidos na questão 6

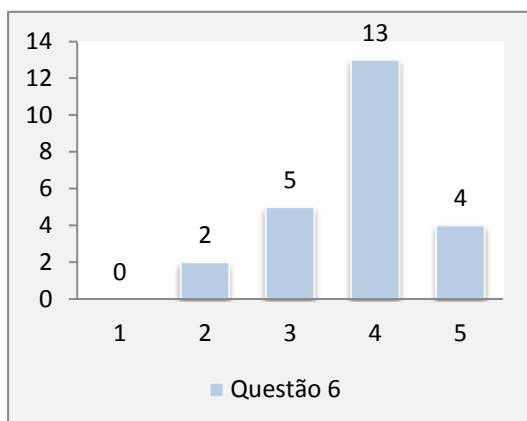


Gráfico 21: Resultados obtidos na questão 7

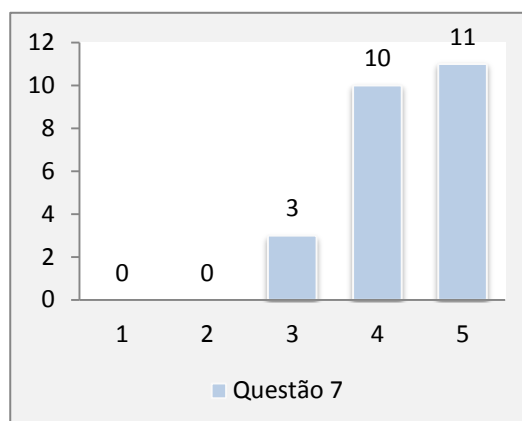


Gráfico 22: Resultados obtidos na questão 8

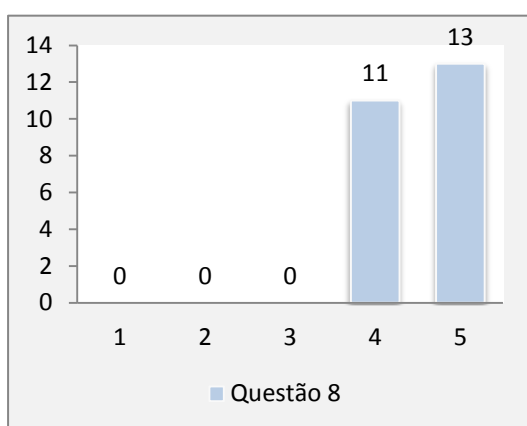
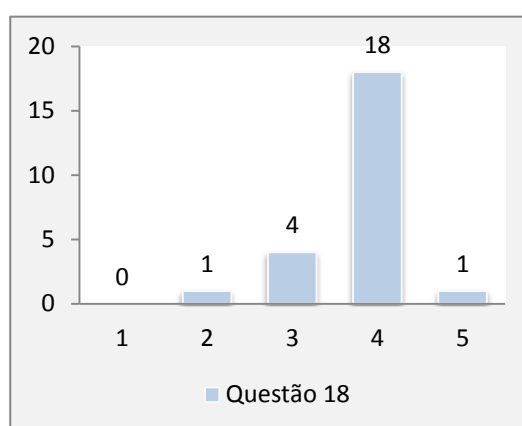


Gráfico 23: Resultados obtidos na questão 18



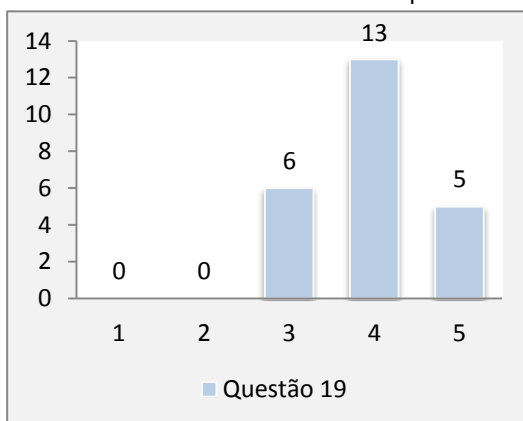
Na questão 8 **“Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores”** verificou-se a maioria das respostas no nível 5 (Gráfico 22), em que 54,2% dos inquiridos afirma que concordam totalmente com esta afirmação. 45,8% respondem ainda que concordam com a afirmação (nível 4). O desvio padrão das respostas foi de 0,509 e a média situou-se em 4,54.

No que toca à questão 18 **“Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação”** 75% dos inquiridos responde no nível 4 e apenas 4,1% no nível 5. Não concordam nem discordam com esta afirmação 16,7% dos respondentes e discordam 4,2%. A média que se registou desta questão foi de 3,79 e o desvio padrão 0,588 (Gráfico 23).

Relativamente à questão 19 **“Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz”**, cujos resultados estão expressos no Gráfico 24, a maioria dos inquiridos situa-se no nível 4 da escala representando 54,2%. No nível mais elevado

respondem 5 dirigentes (20,8%) e 25% no nível 3. A média nesta questão situou-se nos 3,96 e o resultado do desvio padrão foi de 0,690.

Gráfico 24: Resultados obtidos na questão 19



4.2.6. Análise dos dados – Dimensão E

A Tabela 11 reflete os resultados da dimensão “**Motivação deles próprios e dos outros**”, composta pelas questões 5, 16 e 20, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 25, 26 e 27, respetivamente.

Tabela 11: Análise da dimensão E “Motivação deles próprios e dos outros”

E - Motivação deles próprios e dos outros	Pontuação
Questão 5 – Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização.	4,42
Questão 16 – Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização.	3,83
Questão 20 – Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro constantemente formas de aumentar esse capital.	4,46
Total	12,71

Na questão 5, “**Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização**” verificou-se que 50% dos inquiridos respondeu o nível 5 (concordo totalmente) e 41,7% assinalou o nível 4 (concordo). Não houve respostas na escala negativa do questionário (Gráfico 25). A média obtida nesta questão situa-se nos 4,42 e o desvio padrão verificado foi de 0,654.

Gráfico 25: Resultados obtidos na questão 5

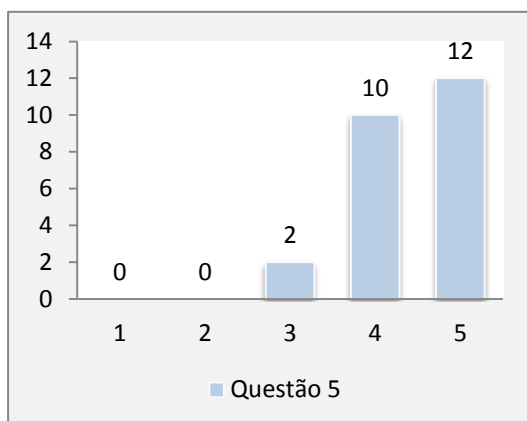


Gráfico 26: Resultados obtidos na questão 16

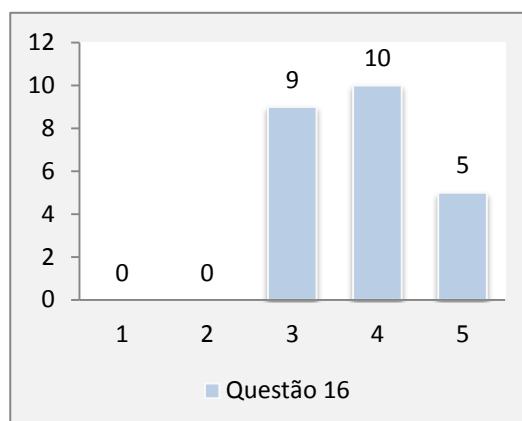
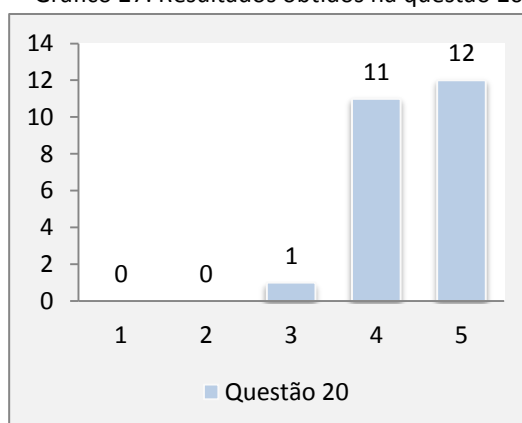


Gráfico 27: Resultados obtidos na questão 20



Na questão 16 **“Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização”**, o nível 4 foi o mais assinalado (concordo) com 41,7% das respostas, enquanto 37,5% assinalaram o nível 3. Não houve respostas na escala negativa do questionário, o desvio padrão situou-se em 0,761 e a média é de 3,83, a mais baixa do conjunto das perguntas desta dimensão (Gráfico 26).

Quanto à questão 20, **“Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro constantemente formas de aumentar esse capital”**, a maioria respondeu no nível 5 (concordo totalmente) a que corresponde uma percentagem de 50%, enquanto no nível 4 (concordo) assinalam-se 45,8% de respostas e 4,2% no nível 3 (Gráfico 27). Os níveis 1 e 2 não obtiveram resposta, sendo que, a média nesta questão é de 4,46, a mais alta desta dimensão e o desvio padrão verificado foi de 0,588.

4.2.7. Análise dos dados – Dimensão F

A Tabela 12 explana os resultados da dimensão “**Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)**”, composta pelas questões 9, 12, 15, 17 e 23, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 28, 29, 30, 31 e 32, respetivamente.

Tabela 12: Análise da dimensão F “Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)”

F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)	Pontuação
Questão 9 – Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender.	4,17
Questão 12 – Acho que as pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar comigo.	4,29
Questão 15 – Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização.	3,88
Questão 17 – Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização.	4,08
Questão 23 – Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.	4,50
Total	20,92

No que concerne à questão 9 “**Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender**” a maioria dos concorda com esta afirmação (58,3%) e concordam totalmente 29,2%. 12,5% dos inquiridos não concordam nem discordam (nível 3). A média que se verificou foi de 4,17 e desvio padrão de 0,637 (Gráfico 28).

No que diz respeito à questão 12 “**Acho que as pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar comigo**” (Gráfico 29), 45,8% dos inquiridos concorda totalmente (nível 5) e 37,5% concordam (nível 4), apresentando-se a média das respostas no valor 4,29 e o desvio padrão de 0,751. Complementarmente, 16,7% dos inquiridos refere ainda que não concorda nem discorda com esta afirmação (nível 3).

Gráfico 28: Resultados obtidos na questão 9

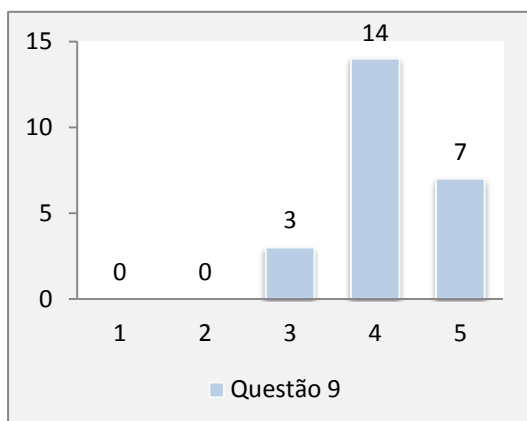
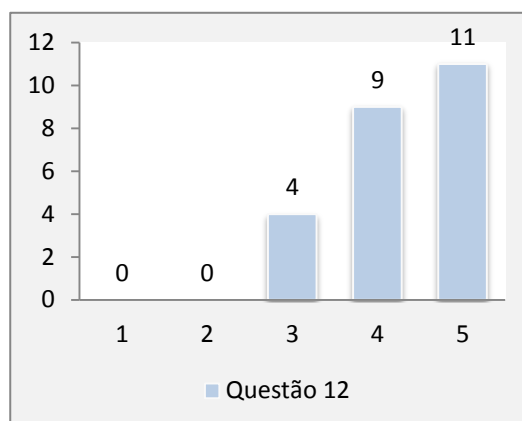


Gráfico 29: Resultados obtidos na questão 12



A questão 15 **“Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização”**, regista a média mais baixa desta dimensão, na ordem dos 4,58 e desvio padrão de 0,797, sendo que 37,5% responderam no nível 4 e a mesma percentagem assinalou o nível 3, enquanto apenas 25% concordam totalmente (Gráfico 30). A questão 17 **“Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização”** registou uma média ligeiramente superior, 4,08 e obteve no escalão 4 o maior número de respostas – 15 que correspondem a 62,5% dos respondentes (Gráfico 31). O valor verificado do desvio padrão foi de 0,717.

Gráfico 30: Resultados obtidos na questão 15

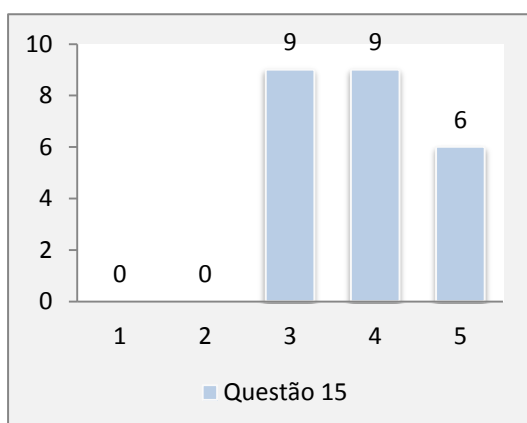
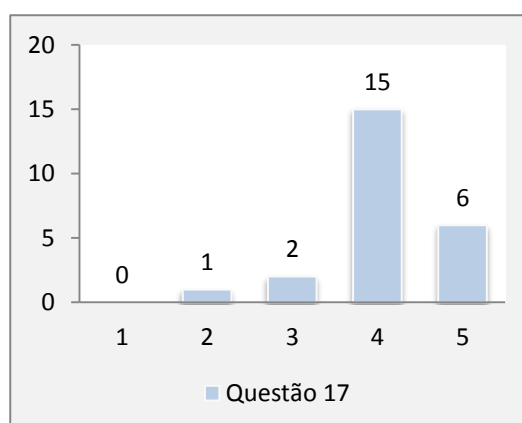
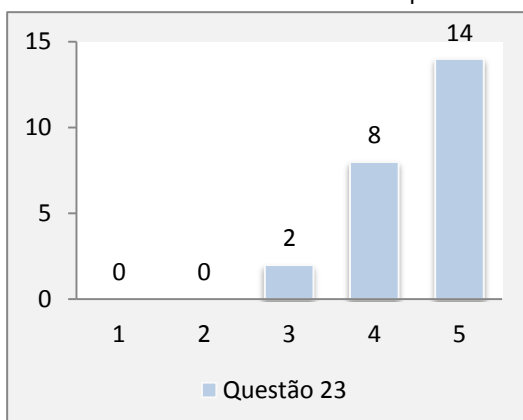


Gráfico 31: Resultados obtidos na questão 17



Relativamente à questão 23 **“Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente”**, (Gráfico 32) a média das respostas situou-se nos 4,50 e o desvio padrão foi de 0,659. 58,3% dos inquiridos responderam o nível mais elevado, seguindo-se 33,3% no nível 4 (Concordo).

Gráfico 32: Resultados obtidos na questão 23



4.2.8. Resultados do questionário dos Líderes

Com os resultados obtidos no conjunto dos questionários⁷, foi possível desenhar o perfil dos líderes inquiridos (Tabelas 13 e 14), traduzido nas respostas dadas pelos próprios, e relativamente às dimensões avaliadas. Todas as dimensões ultrapassaram as pontuações de referência, pelo que, podemos concluir que nestes casos avaliados de mudança organizacional houve nitidamente alinhamento emocional da liderança na perspetiva dos líderes.

Tabela 13: Pontuação total (líderes)

Dimensão	N	Pontuação obtida	Pontuação referência
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	24	13,34	11,25
B - Sentido de liderança inspiracional	24	13,30	11,25
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	24	17,29	15
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	24	19,41	18,75
E - Motivação deles próprios e dos outros	24	12,71	11,25
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	24	20,92	18,75

Esse alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional é consequência de um conjunto de competências e aptidões da liderança, nomeadamente, uma sensibilidade acrescida dos líderes para lidar com as emoções dos outros que canalizem a energia para o

⁷ Análise estatística – Anexo II

prosseguimento da mudança e não para a resistência a essa mudança. Considera-se, assim, que o incentivo à participação e colaboração dos subordinados, através de uma visão organizacional poderosa e apelativa constitui um dos caminhos absolutamente inequívocos para a canalização de toda uma energia emocional para os esforços da mudança.

Tabela 14: Perfil dos Líderes

A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
B - Sentido de liderança inspiracional																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
E - Motivação deles próprios e dos outros																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Legenda: Pontuação de referência Pontuação obtida

Estas conclusões vão de encontro às teorias defendidas por vários autores, designadamente, Cunha *et al* (2007) que considera a gestão das emoções especialmente pertinente na mudança organizacional, uma vez que as mudanças organizacionais, pela ambiguidade e incerteza que envolvem, constituem momentos potencialmente intensos no plano emocional. Os sentimentos de compreensão e competências de encorajamento, na opinião destes autores, revela-se fundamental, pois, para gerar a adesão à mudança é crucial substituir um estado emocional mais negativo por um mais positivo e assente na esperança de um futuro melhor e na participação na sua construção.

Essa opinião é corroborada por Robbins (2008) que salienta o fato da participação reduzir a resistência à mudança, permitir o compromisso e aumentar a qualidade da decisão de mudança, sendo necessário para tal inteligência, conhecimentos técnicos e capacidades de comunicação. Galpin (2000) por sua vez defende que para promover o processo de mudança,

competências como criatividade, capacidades de escutar, saber reconhecer, entre outras devem ser aprendidas, praticadas e aplicadas de modo a contribuir para o sucesso de um esforço de mudança.

Todas estas competências, com mais ou menos intensidade, foram identificadas nos resultados deste questionário, sendo que, na opinião dos próprios, os líderes não se limitaram apenas a ser observadores de um processo de mudança, mas antes foram participantes ativos. Faltará, porventura, averiguar se essa participação foi acompanhada de um processo de mudança comportamental, isto é, a criação de consciência para o reconhecimento do desenvolvimento das competências da liderança para a mudança.

4.3. Colaboradores

4.3.1. Caracterização dos Colaboradores

Dos 172 colaboradores que responderam ao inquérito 59 são do sexo masculino (34,3%) e 113 (65,7%) do sexo feminino (Gráfico 33). Quanto à idade 77,3% (133) situam-se no escalão etário dos 36 aos 55 anos e 12,2% (21) com mais de 55 anos (Gráfico 34). No escalão dos 18 aos 35 anos apenas se regista o valor de 10,5%.

Quanto às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos é detentora de licenciatura (57%) enquanto 42,4% possuem o ensino secundário. Apenas um dos respondentes referiu possuir o ensino básico (Gráfico 35). No Gráfico 36 podemos observar a distribuição relativamente ao município de origem, sendo que, 67,4% da amostra são colaboradores do Município do Seixal.

Gráfico 33: Género

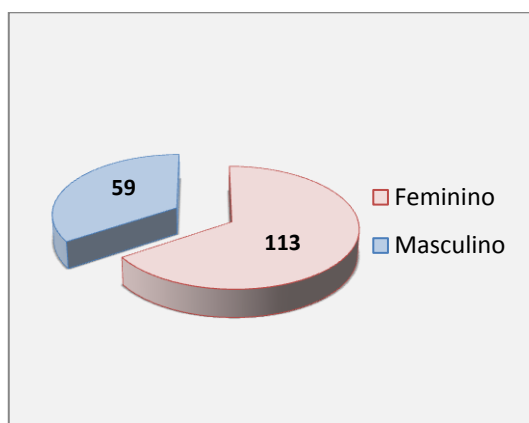


Gráfico 34: Escalão Etário

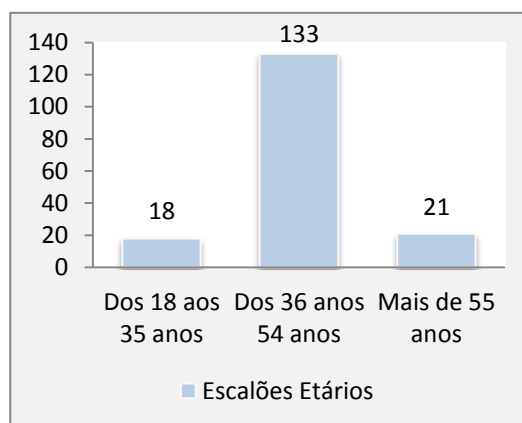


Gráfico 35: Habilitações Literárias

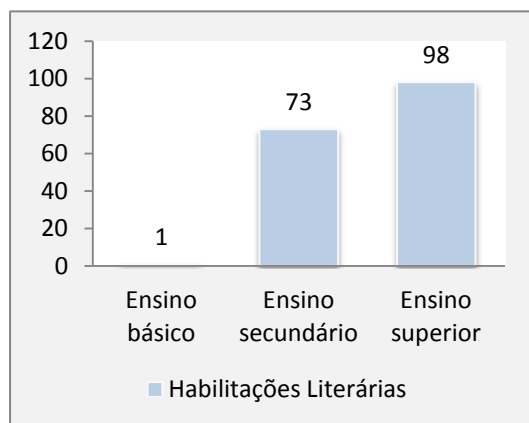
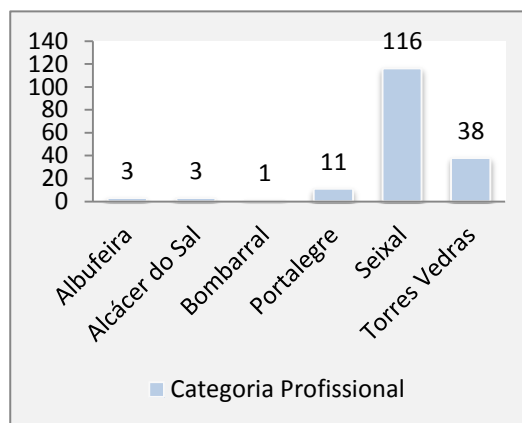


Gráfico 36: Município de origem



4.3.2. Dimensões da análise

Por forma a testar a coerência de respostas, as 28 questões colocadas aos líderes foram igualmente colocadas aos colaboradores que, neste caso, pretendiam avaliar, a sua perceção relativamente às capacidades de alinhamento emocional com a mudança organizacional dos seus líderes, sendo que, também aqui se apelou que as respostas fossem dadas tendo em mente o recente processo de mudança organizacional no local de trabalho.

Tal como aconteceu com os questionários aplicados à liderança, os questionários aplicados aos colaboradores foram analisados de acordo com o modelo de análise proposto no Capítulo I, item 1.3. e segmentado nas 6 dimensões definidas na Tabela 4 e com a mesma ponderação. Foi também efetuada a análise estatística das variáveis, complementada com a análise de frequências (em anexo ao presente trabalho).

Também para este questionário, se procedeu à análise da consistência interna com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*. Neste caso, o valor encontrado foi de 0,794, ligeiramente inferior ao valor do questionário aplicado aos líderes, mas ainda assim considerado razoável, de acordo com a escala de avaliação defendida por Hill e Hill (2008) e que se encontra expresso na Tabela 15.

Tabela 15: Análise da consistência interna

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,794	,806	23

4.3.3. Análise dos dados – Dimensão A

A Tabela 16 reflete os dados da dimensão “**Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados**”, composta pelas questões 4, 11 e 22, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 37, 38 e 39, respetivamente.

Tabela 16: Análise da dimensão A “Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados”

Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	Pontuação
Questão 4 – O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou.	3,69
Questão 11 – Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações, tanto no que respeita a assuntos de trabalho como gerais.	3,83
Questão 22 – Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o serviço.	3,73
Total	11,25

Relativamente à questão 4 “**O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atua**” verificou-se que 59,3% dos inquiridos respondeu o nível 4 (concordo) e outros 21,5%, o nível 3 (não concordo nem discordo). A média obtida nesta questão situa-se nos 3,69 e o desvio padrão em 0,806, verificando-se 9,3% de respostas na parte negativa da escala (Gráfico 37).

Na questão 11 “**Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações, tanto no que respeita a assuntos de trabalho como gerais**”, apenas 8,2% responderam no item mais elevado, mas em contraponto 62,2 % assinalaram o nível 4. As respostas na escala negativa do questionário somaram 4,7%, o desvio padrão situou-se em 0,710 e a média é de 3,83€ (Gráfico 38).

Gráfico 37: Resultados obtidos na questão 4

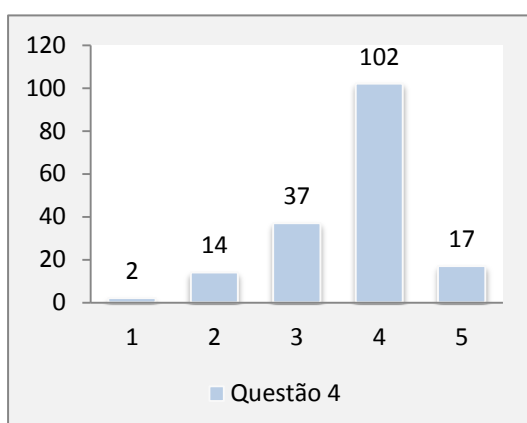


Gráfico 38: Resultados obtidos na questão 11

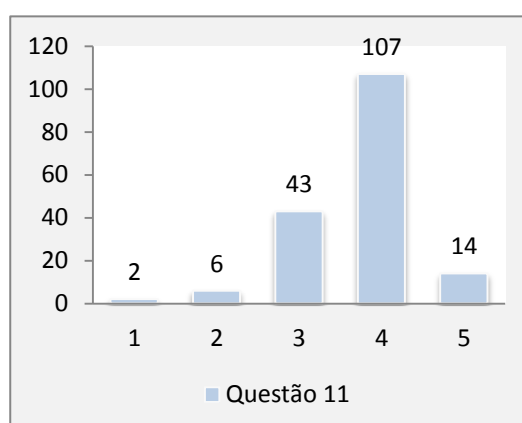
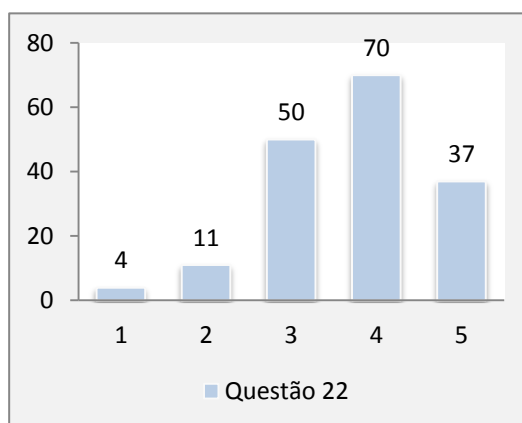


Gráfico 39: Resultados obtidos na questão 22



Quanto à questão 22, “**Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o serviço**” (Gráfico 39), as respostas foram distribuídas pelos três níveis positivos da escala, verificando-se que 40,7% dos inquiridos responderam no nível 4, enquanto 21,5% situaram-se no nível 5 (Concordo totalmente). Um número significativo de inquiridos assinalou o nível 3, a que correspondeu uma percentagem de 29% neste item (Não concordo nem discordo). A média das respostas a esta questão situou-se em 3,73 e o desvio padrão em 0,948.

4.3.4. Análise dos dados – Dimensão B

A Tabela 17 analisa os resultados da dimensão “**Sentido de liderança inspiracional**”, que integra as questões 1, 2 e 3 e cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 40, 41 e 42, respetivamente.

Tabela 17: Análise da dimensão B “Sentido de liderança inspiracional”

Sentido de liderança inspiracional	Pontuação
Questão 1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo.	3,30
Questão 2 – O meu líder deu sempre oportunidade aos seus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança.	3,62
Questão 3 – Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante.	3,54
Total	10,46

Na questão 1, “**Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo**” verificou-se que 46,5% dos inquiridos respondeu o nível 4 (concordo) e apenas 5,8%, o nível 5

(concordo totalmente). 27,3% não concordaram nem discordaram desta afirmação e no conjunto dos níveis na parte negativa da escala foi de 20,3%(Gráfico 40). A média obtida nesta questão situa-se nos 3,30, a mais baixa do conjunto das perguntas desta dimensão e o desvio padrão em 1,061.

Na questão 2 “**O meu líder sempre oportunidade aos seus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança**”, 43,4% responderam no nível 4, enquanto 17,4% assinalaram o nível 5. As respostas na escala negativa do questionário totalizaram 15,1%, a média é de 3,62€ e o desvio padrão de 1,004 (Gráfico 41).

Quanto à questão 3, “**Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante**”, a maioria respondeu no nível 4 (concordo) a que corresponde uma percentagem de 43%, enquanto no nível 5 (concordo totalmente) assinalam-se 11,6% de respostas e 33,7% no nível 3 (Gráfico 42). Os níveis 1 e 2 somaram 11,7%, a média verificada nesta questão foi de 3,54 e o desvio padrão de 0,875.

Gráfico 40: Resultados obtidos na questão 1

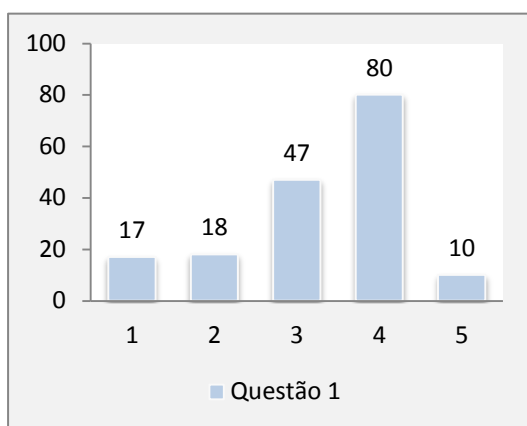


Gráfico 41: Resultados obtidos na questão 2

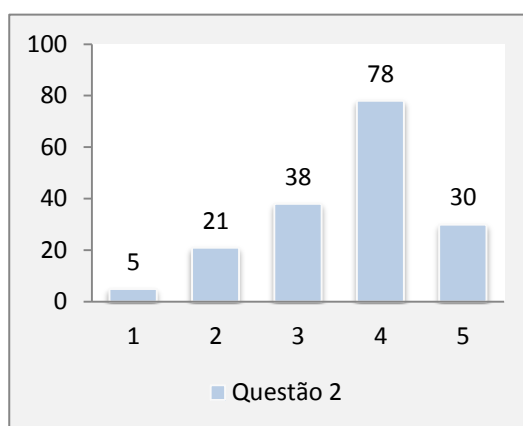
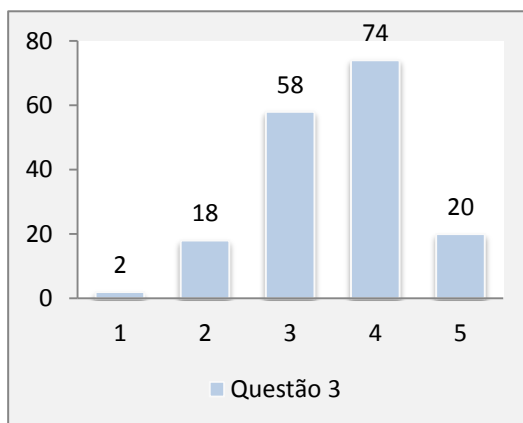


Gráfico 42: Resultados obtidos na questão 3



4.3.5. Análise dos dados – Dimensão C

A Tabela 18 expressa os resultados da dimensão “**Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes**”, onde são consideradas as questões 10, 13, 14 e 21, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 43, 44, 45 e 46, respectivamente.

Tabela 18: Análise da dimensão C “Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes”

Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	Pontuação
Questão 10 – É bom ouvirte.	3,88
Questão 13 – Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva.	3,82
Questão 14 – Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas.	3,69
Questão 21 – Parece compreender que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração na forma como implemento a mudança.	3,72
Total	15,11

Gráfico 43: Resultados obtidos na questão 10

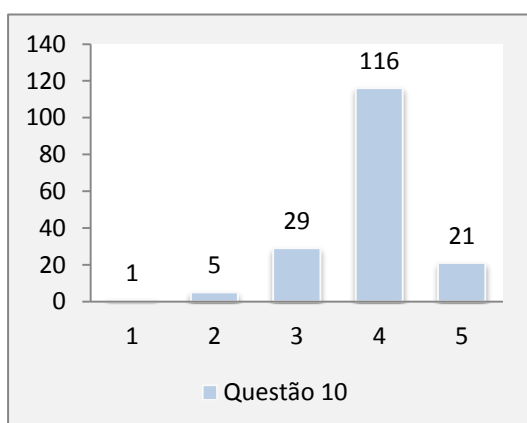


Gráfico 44: Resultados obtidos na questão 13

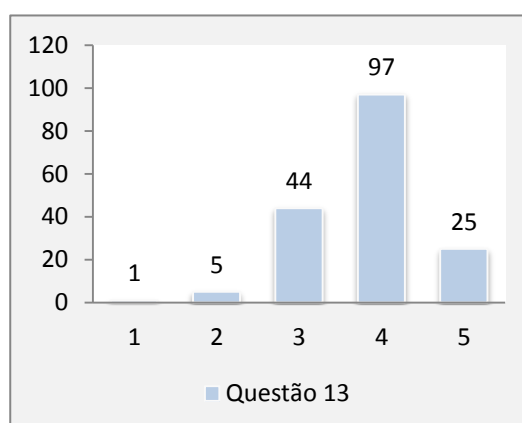


Gráfico 45: Resultados obtidos na questão 14

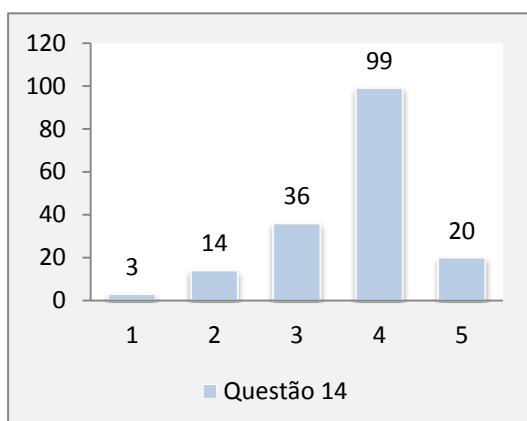
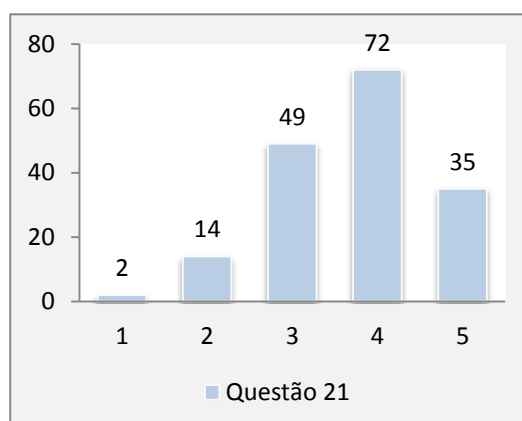


Gráfico 46: Resultados obtidos na questão 21



A questão 10 “**É bom ouvinte**”, regista uma média elevada na ordem dos 3,88 e desvio padrão de 0,669, sendo que 67,4% responderam num dos níveis mais elevados (4), enquanto 12,2% assinalaram o nível 5 (Gráfico 43), enquanto a questão 13 “**Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva**” registou uma média ligeiramente inferior, 3,82 e obteve no escalão 4 o maior número de respostas – 97 que correspondem a 56,4% dos respondentes (Gráfico 44). O desvio padrão foi de 0,734.

Relativamente à questão 14 “**Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas**”, (Gráfico 45) a média das respostas situou-se nos 3,69 e 57,6% dos inquiridos responderam o segundo nível mais elevado, seguindo 11,6% no nível 5 (Concordo totalmente). O desvio padrão verificado foi de 0,847. A questão 21 “**Parece compreender que os indivíduos reagem de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração na forma como implementa a mudança**” registou a média de 3,72 e desvio padrão de 0,920, tendo as respostas no nível 5 sido apenas de 20,3% mas o nível 4 registou uma percentagem muito significativa – 41,9%. Por seu turno, 28,5% não concordaram nem discordaram desta afirmação e a parte negativa teve pouca expressão com 9,3% das respostas. (Gráfico 46).

4.3.6. Análise dos dados – Dimensão D

A Tabela 19 sintetiza os resultados da dimensão “**Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis**”, composta pelas questões 6, 7, 8, 18 e 19, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 47, 48, 49, 50 e 51, respetivamente.

Tabela 19: Análise da dimensão D “Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis”

Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	Pontuação
Questão 6 – O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas.	3,97
Questão 7 – Incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento.	3,69
Questão 8 – Apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores.	3,89
Questão 18 – Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação.	3,72
Questão 19 – Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz.	3,84
Total	19,11

No que diz respeito à questão 6 **“O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas”** a maioria dos inquiridos concorda com esta afirmação (57,6%) e 19,8% também concordam totalmente. Para além disto, importa salientar ainda os 22,1% dos inquiridos que não concordam nem discordam (nível 3). A escala negativa do questionário teve pouca expressão (0,6%), a média que se verificou nesta questão foi de 3,97 e o desvio padrão de 0,666. (Gráfico 47).

No que diz respeito à questão 7 **“Incentiva os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e desenvolvimento”** (Gráfico 48), 63,4% dos inquiridos concorda (nível 4), apresentando-se a média das respostas no valor 3,69 e o desvio padrão no valor de 0,753. Complementarmente, 22,7% dos inquiridos refere ainda que não concorda nem discorda com esta afirmação (nível 3).

Gráfico 47: Resultados obtidos na questão 6

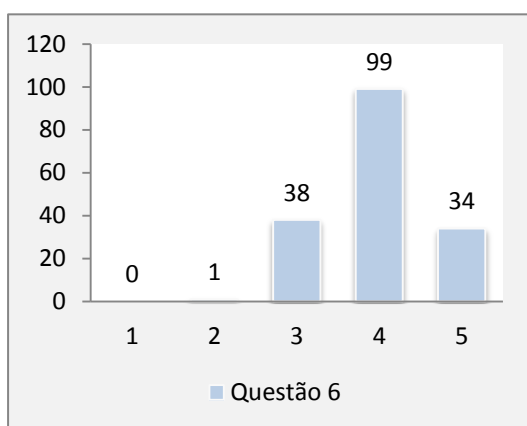


Gráfico 48: Resultados obtidos na questão 7

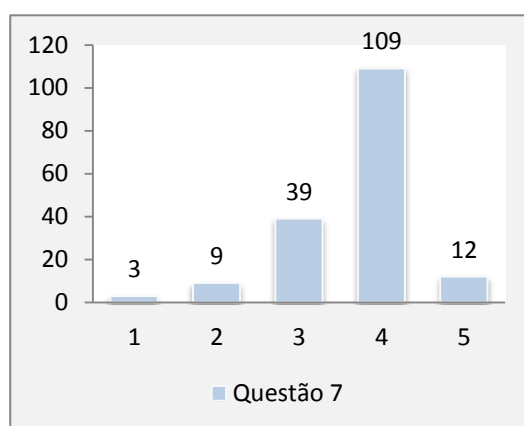


Gráfico 49: Resultados obtidos na questão 8

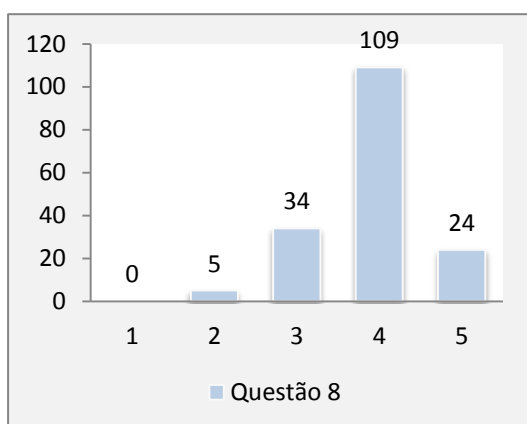
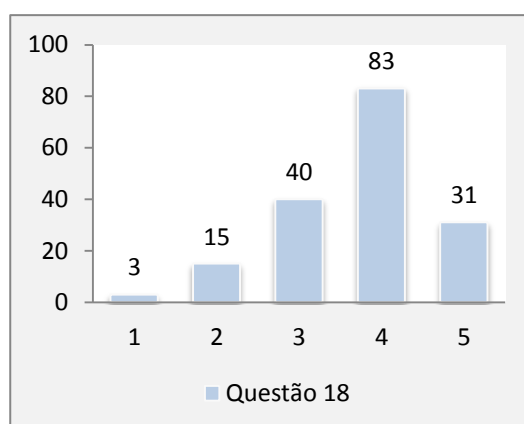


Gráfico 50: Resultados obtidos na questão 18

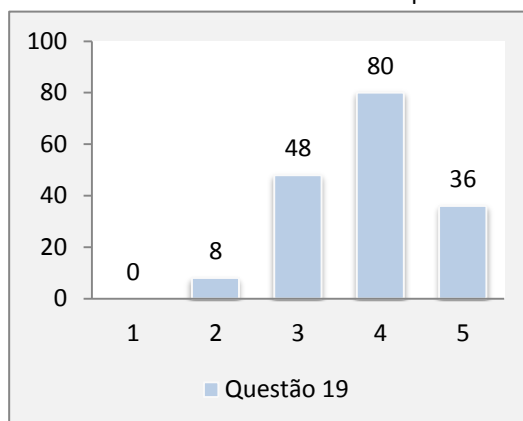


Na questão 8 **“Apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores”** verificou-se a maioria das respostas no nível 4 (Gráfico 49), em que 63,4% dos inquiridos afirma que concordam com esta afirmação e 13,9% concordam totalmente. 19,8% respondem ainda que não concordam nem discordam com a afirmação (nível 3). A média das respostas situou-se nos 3,89 e o desvio padrão em 0,665.

No que toca à questão 18 **“Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação”** 48,3% dos inquiridos responde no nível 4 e 18% no nível 5. Não concordam nem discordam com esta afirmação 23,3% dos respondentes e discordam 8,7%. A média que se registou desta questão foi de 3,72 e o desvio padrão em 0,920 (Gráfico 50).

Relativamente à questão 19 **“Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz”**, cujos resultados estão expressos no Gráfico 51, a maioria dos inquiridos situa-se no nível 4 da escala representando 46,5%, acrescidos de 20,9% no nível mais elevado. Os que não concordam nem discordam representam 27,9% da amostra, o desvio padrão situou-se em 0,807 e a média nesta questão situou-se nos 3,84.

Gráfico 51: Resultados obtidos na questão 19



4.3.7. Análise dos dados – Dimensão E

A Tabela 20 reflete os resultados da dimensão **“Motivação deles próprios e dos outros”**, composta pelas questões 5, 16 e 20, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 52, 53 e 54, respetivamente.

Tabela 20: Análise da dimensão E “Motivação deles próprios e dos outros”

Motivação deles próprios e dos outros	Pontuação
Questão 5 – O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização.	3,80
Questão 16 – Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização.	4,01
Questão 20 – Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura constantemente formas de aumentar esse capital.	3,55
Total	11,36

Na questão 5, “**O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização**” verificou-se que 55,8% dos inquiridos respondeu o nível 4 (concordo) 14% o nível 5 (concordo totalmente). A média obtida nesta questão foi de 3,80, o desvio padrão foi de 0,723 e os que não concordaram nem discordaram representam 26,2% do total da amostra (Gráfico 52).

Gráfico 52: Resultados obtidos na questão 5

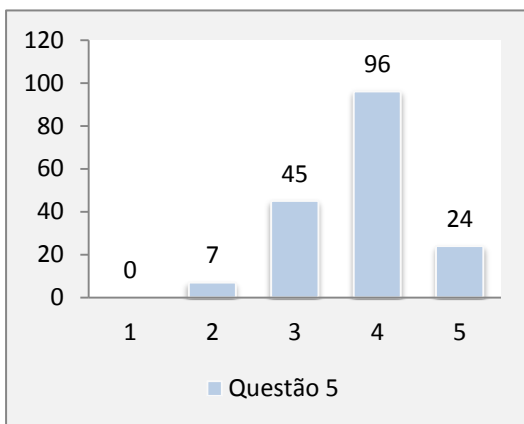


Gráfico 53: Resultados obtidos na questão 16

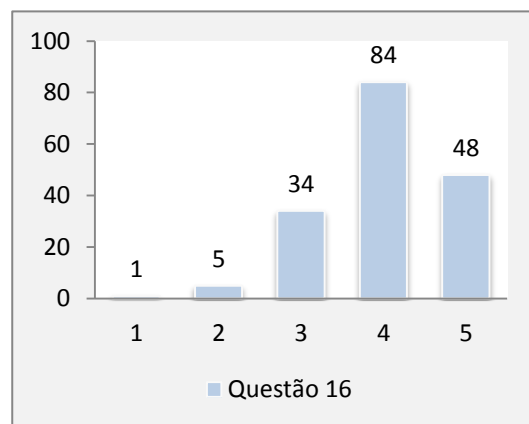
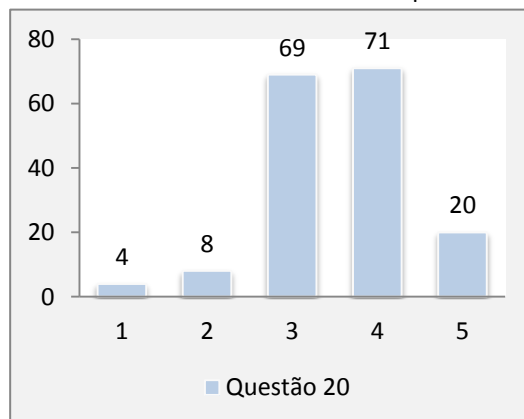


Gráfico 54: Resultados obtidos na questão 20



Na questão 16 **“Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização”**, 48,8% responderam no nível 5, enquanto 27,9% assinalaram o nível 4. As respostas na escala negativa do questionário tiveram pouca expressão (3,5%) e a média verificada foi de 4,01, a mais alta do conjunto das perguntas desta dimensão (Gráfico 53). O desvio padrão registado foi de 0,806.

Quanto à questão 20, **“Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura constantemente formas de aumentar esse capital”**, a maioria respondeu no nível 4 (concordo) a que corresponde uma percentagem de 41,3%, enquanto no nível 5 (concordo totalmente) assinalam-se 11,6% de respostas. Curiosamente o nível 3 (não concordo nem discordo) obteve uma percentagem muito significativa de 40,1%. A média verificada foi de 3,55 e o desvio padrão de 0,846.

4.3.8. Análise dos dados – Dimensão F

A Tabela 21 explana os resultados da dimensão **“Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)”**, composta pelas questões 9, 12, 15, 17 e 23, cujos resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 55, 56, 57, 58 e 59, respetivamente.

Tabela 21: Análise da dimensão F **“Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)”**

Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)	Pontuação
Questão 9 – Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender.	3,81
Questão 12 – As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele.	3,77
Questão 15 – Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização.	3,80
Questão 17 – Mostrou a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização.	3,82
Questão 23 – Deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.	3,80
Total	19,0

No que concerne à questão 9 **“Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender”** a maioria dos inquiridos concorda com esta afirmação (51,2%) e concordam totalmente 19,1%. Para além disto, importa salientar ainda os 23,3% dos inquiridos que não concordam nem discordam (nível 3) e os 4,7% que discordam (nível 2). A média nesta questão foi de 3,81 e desvio padrão 0,859 (Gráfico 55).

Gráfico 55: Resultados obtidos na questão 9

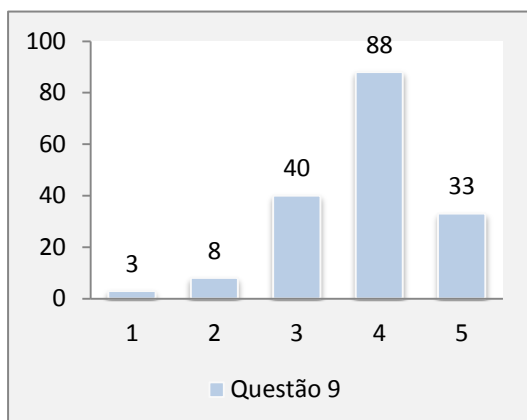
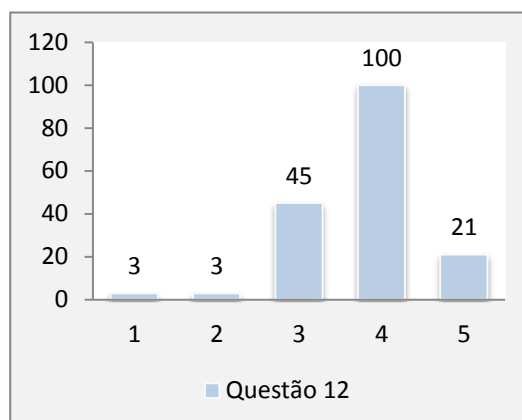


Gráfico 56: Resultados obtidos na questão 12



No que diz respeito à questão 12 **“As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele”** (Gráfico 56), 58,2% dos inquiridos concorda (nível 4) e 12,2% concorda totalmente, apresentando-se a média das respostas no valor 3,77 e desvio padrão em 0,752. Complementarmente, 26,2% dos inquiridos refere ainda que não concorda nem discorda com esta afirmação (nível 3).

A questão 15 **“Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização”**, regista uma média na ordem dos 3,80 e desvio padrão de 0,823, sendo que 48,2% responderam no item mais elevado, e 18,6% assinalaram o nível 5 (Gráfico 57), enquanto a questão 17 **“Mostrou a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização”** registou uma média ligeiramente superior, 3,82 e obteve no nível 4 o maior número de respostas – 66 que correspondem a 38,4% dos respondentes (Gráfico 58). O desvio padrão foi de 0,922 nesta questão.

Gráfico 57: Resultados obtidos na questão 15

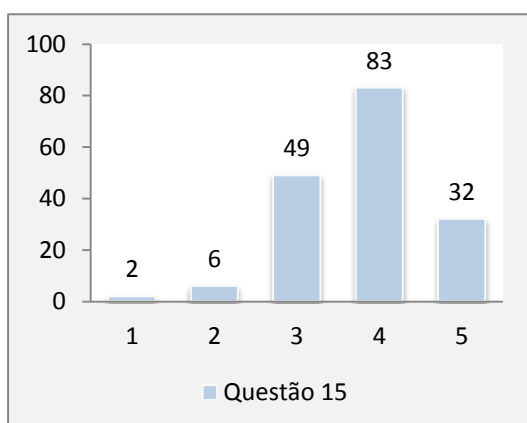
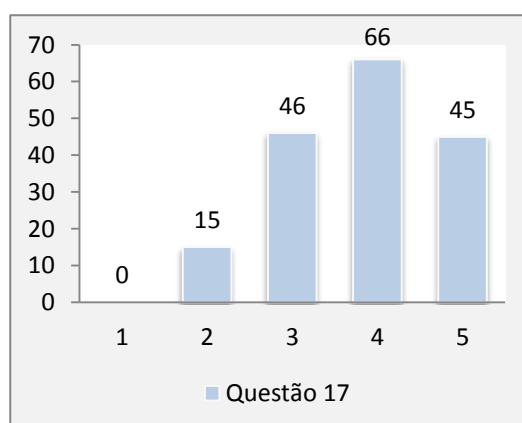
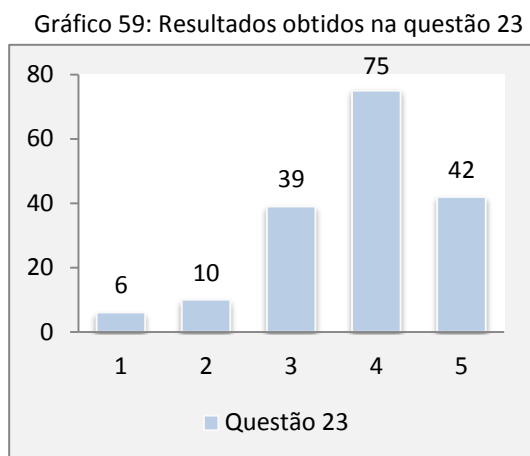


Gráfico 58: Resultados obtidos na questão 17



Relativamente à questão 23 “Deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente”, (Gráfico 59) a média das respostas situou-se nos 3,80 e desvio padrão de 0,991. 43,6% dos inquiridos responderam o nível 4, seguindo 24,4% no nível mais elevado (Concordo totalmente).



4.3.9. Resultados do questionário dos colaboradores

Com os resultados obtidos no conjunto dos questionários⁸, foi possível desenhar o perfil dos líderes na visão dos colaboradores (Tabelas 22 e 23), traduzido nas respostas dadas pelos colaboradores, e relativamente às dimensões avaliadas. Todas as dimensões, exceto a Dimensão B (que avalia o sentido de liderança inspiracional), ultrapassaram as pontuações de referência.

Tabela 22: Pontuação total (colaboradores)

Dimensão	N	Pontuação obtida	Pontuação referência
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	172	11,25	11,25
B - Sentido de liderança inspiracional	172	10,46	11,25
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	172	15,11	15
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	172	19,11	18,75
E - Motivação deles próprios e dos outros	172	11,36	11,25
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	172	19,0	18,75

⁸ Análise estatística - Anexo III

De todo o modo, os resultados da Dimensão B ficam muito perto do valor que foi referenciado neste estudo como o limite a partir do qual se considera que existe um elevado pendor, pelo que, tal como já havíamos concluído nos resultados do questionário dos líderes, considera-se haver um claro alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional ocorrida nestes municípios analisados.

Tabela 23: Perfil dos líderes (Visão dos colaboradores)

A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
B - Sentido de liderança inspiracional																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
E - Motivação deles próprios e dos outros																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15										
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Legenda: Pontuação de referência Pontuação obtida

Esse alinhamento é estabelecido através do conjunto de competências identificadas nos dirigentes, nomeadamente, incentivo à inovação, criatividade e participação dos colaboradores, competências de encorajamento de atitudes positivas e, sobretudo, a valorização de competências relacionais que permitem que os líderes conquistem “corações e mentes” através de uma adequada gestão das emoções.

Face às dimensões analisadas, atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções) e o desenvolvimento de pessoas a todos os níveis são as dimensões que revelam maiores valores positivos comparativamente aos valores de referência, sendo que a o sentido de liderança inspiracional foi o que registou a menor pontuação.

4.4. Colaboradores do Município do Seixal

Visando uma mais pormenorizada triangulação e comparação dos resultados, considerando que 67,4% (116) dos respondentes no item dos colaboradores⁹ pertencem ao Município do Seixal e tendo em conta o peso muito significativo que este valor representa no conjunto das respostas, considerou-se importante proceder também, em separado, à análise das respostas dadas por este subgrupo de colaboradores¹⁰.

Tal como se verificou nos questionários anteriores, recorreu-se à análise da consistência interna com recurso ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach* para analisar a fiabilidade do questionário para este subgrupo de respondentes. Neste caso, o valor encontrado foi de 0,806, o que de acordo com a escala de avaliação defendida por Hill e Hill (2008), situando-se entre 0,8 e 0,9, é considerado bom (Tabela 24).

Tabela 24: Análise da consistência interna

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,806	,819	23

Para esta análise foram mantidos os critérios e parâmetros definidos para a globalidade dos questionários, utilizando-se as mesmas dimensões de análise e cujos resultados são apresentados nas Tabelas 25 e 26¹¹. De salientar que as pontuações obtidas em cada dimensão são muito semelhantes às pontuações observadas no conjunto dos colaboradores dos vários municípios, embora com pequeníssimas variações.

Assim, das respostas dadas pelos 116 colaboradores do Município do Seixal, foi possível apurar a grelha seguinte que espelha a imagem que possuem acerca dos seus líderes, sendo que, tal como já se tinha verificado no questionário geral dos colaboradores, as pontuações

⁹ Num total de 172.

¹⁰ Trabalhadores em funções públicas.

¹¹ Resultados detalhados no Anexo V.

das várias dimensões ultrapassam ou igualam as pontuações de referência estabelecidas, o que configura uma avaliação muito positiva dos seus líderes.

Tabela 25: Pontuação do questionário - Colaboradores do Município do Seixal

Dimensão	N	Pontuação obtida	Pontuação referência
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	116	11,25	11,25
B - Sentido de liderança inspiracional	116	10,41	11,25
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	116	15,18	15
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	116	19,15	18,75
E - Motivação deles próprios e dos outros	116	11,32	11,25
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	116	18,95	18,75

Tabela 26: Perfil dos líderes (Visão dos colaboradores do Município do Seixal)

A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15											
B - Sentido de liderança inspiracional																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15											
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
E - Motivação deles próprios e dos outros																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15											
F - Atuar como agente de mudança e criar alinhamento (tirar proveito das emoções)																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	

Legenda: Pontuação de referência Pontuação obtida

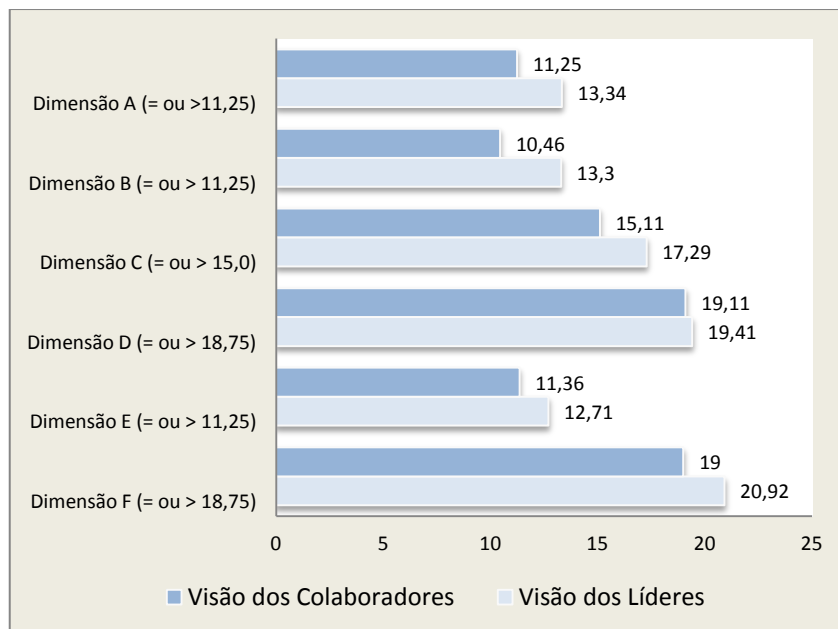
Neste contexto, analisados de *per si* os inquéritos dos colaboradores do Município do Seixal, confirmaram-se os resultados obtidos na análise dos questionários da totalidade dos colaboradores, ou seja, também os colaboradores deste Município consideram ter havido um claro e vincado alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional ocorrida, o que vem confirmar, de uma forma geral, o objetivo geral desta investigação.

4.5. Discussão dos Resultados

Como já foi referido anteriormente foram utilizadas as mesmas dimensões de análise, quer para líderes quer para colaboradores, pelo que, tal circunstância permitiu verificar se a visão dos líderes nas dimensões avaliadas era corroborada pelos seus colaboradores. Isto é, em contexto de mudança organizacional, os colaboradores têm a mesma visão dos líderes, em questões relevantes que avaliam se houve ou não alinhamento emocional por parte da liderança no sucesso da mudança organizacional?

A análise parcelar que foi sendo realizada ao longo deste trabalho, realça desde logo os valores elevados de resposta para todas as dimensões, quer no conjunto das respostas dos líderes quer dos colaboradores, com especial relevância para as Dimensões D e F que avaliam a atuação dos dirigentes como agentes de mudança. As médias obtidas nas restantes dimensões embora menos elevadas, ultrapassaram os valores de referência estabelecidos, de onde se poderá, portanto, concluir que nos municípios estudados houve um claro alinhamento emocional dos líderes com a mudança organizacional (Gráfico 60).

Gráfico 60: Resultados globais



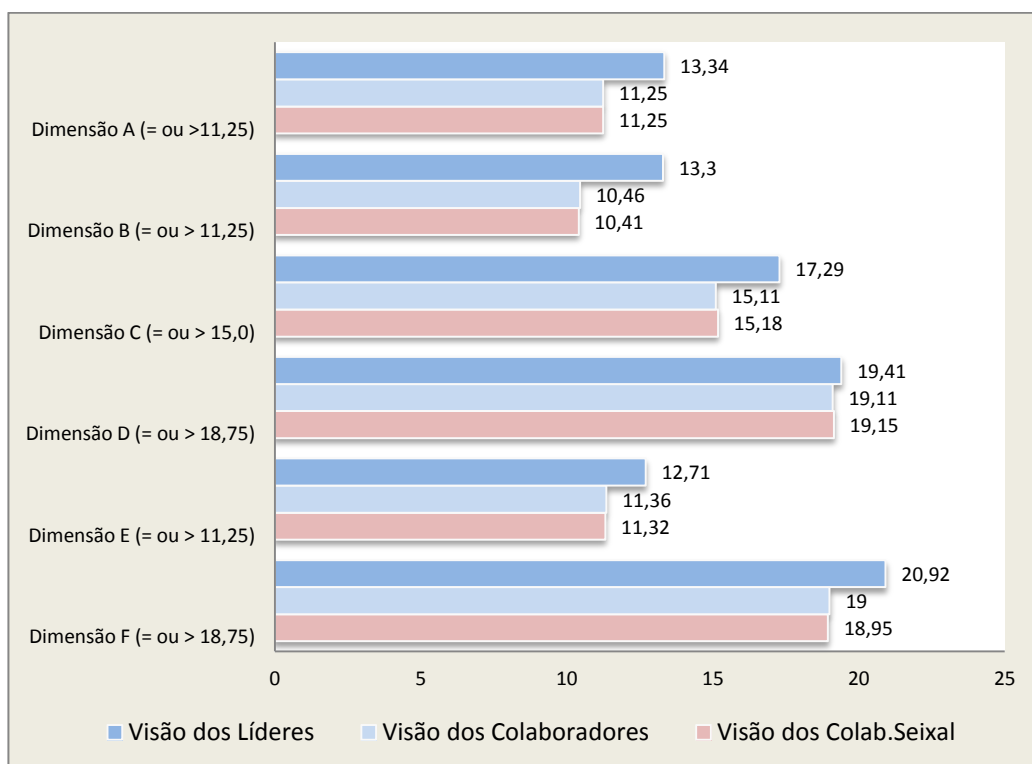
Os resultados do questionário aplicado aos colaboradores foram cruzados com os resultados do questionário respondido pelos dirigentes, havendo uma inequívoca convergência de opiniões. Como já se havia sido referido anteriormente notou-se, no

questionário dos líderes, uma autovalorização nas respostas, daí que as médias verificadas em cada dimensão foram superiores às respostas dadas pelos colaboradores. De todo o modo, tanto líderes como colaboradores convergem na apreciação relativa à atuação dos líderes.

O facto da pontuação obtida, tanto na perspectiva dos líderes como dos colaboradores relativa a cada uma das dimensões analisadas, ultrapassar na generalidade a pontuação de referência estabelecida, é claramente revelador de que, ambos os grupos, consideram que no processo de mudança ocorrido no seu município, os líderes atuaram como agentes de mudança, incentivando os colaboradores a encararem a mudança como uma oportunidade e um desafio em vez de um problema ou uma ameaça e que, esses mesmos líderes, revelaram um elevado conjunto de capacidades e competências necessárias para o efeito.

Estes resultados foram ainda cruzados com os resultados obtidos através da análise isolada aos questionários respondidos pelos colaboradores do Município do Seixal que representam 67,4% do total da amostra, o que veio confirmar e reforçar a convergência de opiniões relativamente à atuação dos líderes em processos de mudança organizacional (Gráfico 61).

Gráfico 61: Resultados globais comparativos



A opinião do conjunto de colaboradores do Município do Seixal é muito semelhante à opinião demonstrada pelo total dos colaboradores inquiridos, havendo pequenas variações relativamente à pontuação obtida que não alteram, na essência, a avaliação final que é efetuada.

A Dimensão B – Sentido de liderança inspiracional foi a única dimensão que obteve pontuação inferior à pontuação de referência, quer na avaliação da totalidade dos colaboradores quer na avaliação do subgrupo dos colaboradores pertencentes ao Município do Seixal, no entanto, a pontuação encontrada é claramente indiciadora que os colaboradores inspiram-se no seu líder. Por outro lado e, na avaliação dos líderes, o resultado desta dimensão situou-se nos 13,3, muito para além da pontuação de referência que se encontrava estabelecida em 11,25.

Relativamente às restantes dimensões, as pontuações obtidas na avaliação, tanto dos líderes como dos colaboradores, ultrapassam inequivocamente as pontuações de referência estabelecidas que indicam um elevado pendor da liderança nas competências estudadas, nomeadamente, competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes, no incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados, na motivação e, sobretudo na atuação como agente de mudança e na criação de alinhamento.

De acordo com Bennis (1989) dos vários estudos empíricos realizados sobre liderança, sobressai um aspeto central e comum em grande parte das teorias: a capacidade de influenciar o comportamento dos membros de um grupo no sentido pretendido. Também Robbins (2009) refere-se ao conceito como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, que advém da sua grande capacidade em exercer poder mantendo, no entanto, um bem estar no seio do grupo.

Fica assim claro, pelos dados recolhidos, que as capacidades demonstradas pelos líderes inquiridos são reveladoras de que nos municípios estudados houve um claro e acentuado alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional que determinaram o sucesso da mudança organizacional, reconhecido por líderes e por colaboradores.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES

As conclusões deste estudo vão de encontro às evidências já estudadas por diversos autores no sentido em que as pessoas reagem com empenhamento afetivo superior quando sentem que a organização e os líderes os tratam de modo justo, respeitador e apoiado (Cunha & Rego, 2009 e Meyer & Allen, 1997). Também Hooper e Pooter (2010:21) enfatizam a importância da componente relacional ao referir que “a liderança eficaz na mudança não é tanto aquilo que o líder diz em termos de retórica, mas antes aquilo que ele realmente faz, particularmente em relação à forma como lida com as pessoas a nível pessoal”.

No que concerne aos dirigentes da Administração Pública, o seu estatuto foi aprovado pela Lei nº.2/2004, de 15/1, alterada e republicada em 2011, pela Lei nº. 64/2011, de 22/12 e posteriormente adaptado à Administração Local pela Lei nº.49/2012, de 29/8 e insere-se numa cultura de mérito e de exigência transversal a toda a Administração Pública, visando que a atuação dos titulares de cargos dirigentes seja orientada por critérios de qualidade, responsabilidade, eficácia e eficiência, integrada numa gestão por objetivos e orientada para a obtenção de resultados.

É missão do pessoal dirigente garantir a prossecução das atribuições cometidas ao respetivo serviço, assegurando o seu bom desempenho através da otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais e promovendo a satisfação dos destinatários da sua atividade, de acordo com a lei, as orientações contidas no Programa do Governo e as determinações recebidas do respetivo membro do Governo e, no caso dos municípios, fica sujeito às orientações e determinações do respetivo presidente da câmara.

Os titulares dos cargos dirigentes estão sujeitos a um determinado conjunto de princípios gerais de ética, sendo que, nos termos destes diplomas, estão exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar, no desempenho das suas funções, os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa fé, por forma a assegurar o respeito e confiança dos trabalhadores em funções públicas e da sociedade na Administração Pública.

Para além disso, os titulares dos cargos dirigentes devem promover uma gestão orientada para resultados, de acordo com os objetivos anuais e plurianuais a atingir, definindo os recursos a utilizar e os programas a desenvolver, aplicando de forma sistemática mecanismos de controlo e avaliação dos resultados e a sua atuação deve ser orientada por critérios de qualidade, eficácia e eficiência, simplificação de procedimentos, cooperação, comunicação eficaz e aproximação ao cidadão.

Na vertente interna, o pessoal dirigente deve liderar, motivar e empenhar os seus trabalhadores em funções públicas para o esforço conjunto de melhorar e assegurar o bom desempenho e imagem do serviço e devem adotar uma política de formação que contribua para a valorização profissional dos trabalhadores em funções públicas e para o reforço da eficiência no exercício das competências dos serviços no quadro das suas atribuições.

Para além disto importa referir, e como refere Madureira (2006), para que se possam alterar e modernizar os procedimentos na administração pública, tradicionalmente ancorados em aspetos de carácter normativo e burocrático, importa não só o recurso à implementação de novas tecnologias e novas formas de trabalho, mas sobretudo de novos comportamentos. Só assim a realidade administrativa poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais.

Foi neste pressuposto que este trabalho foi desenvolvido e teve como intenção avaliar e comprovar que existem municípios onde essa realidade é bem presente, pois, a mudança de comportamentos principalmente ao nível das lideranças, apesar de não acontecer com a celeridade desejável, já se faz sentir. De notar, que os diplomas, regulamentos e demais imposições legais são comuns a toda a administração local, pelo que, a predisposição e o alinhamento emocional na mudança organizacional, depende em grande medida, do estímulo que é dado para a diminuição de resistências, como foi comprovado, pelo conjunto de competências patentes nas respetivas lideranças.

Pretendeu-se, assim, com este estudo, apesar das especificidades da administração pública e, mais concretamente da administração local, efetuar um diagnóstico sobre as competências e capacidades relacionais da liderança, bem como dar um contributo para a compreensão da importância de uma “nova” liderança na implementação da mudança organizacional, numa ótica de melhoria contínua e de desenvolvimento organizacional.

O objetivo geral definido para esta investigação foi o de avaliar de que forma a influência da liderança é determinante para o sucesso da mudança organizacional, mais concretamente, identificar as capacidades de alinhamento emocional das lideranças em processos de mudança organizacional ocorridos em vários municípios portugueses. Para além deste objetivo foram delineados ainda três objetivos de caráter mais específico, nomeadamente, identificar e avaliar comportamentos relacionais e de inovação da liderança; avaliar capacidades e competências de alinhamento emocional da liderança na mudança; e analisar a relação entre o tipo de liderança e a eficácia da mudança organizacional.

Os objetivos definidos para esta investigação consideram-se, assim, alcançados e foram uma das linhas orientadoras para este trabalho. A concretização dos objetivos específicos contribuiu para a concretização do objetivo geral ao comprovar-se que a atuação dos líderes na mudança organizacional é fundamental para que líderes e colaboradores convirjam num sentido e objetivo comuns.

Assim, considera-se que o estudo permitiu compreender que a liderança emocionalmente alinhada com a mudança organizacional, designadamente através do incentivo à mudança e à valorização das capacidades e competências de cada um e do conjunto de todos, contribui para o alinhamento emocional dos colaboradores na mudança organizacional. Por outro lado, considera-se igualmente que este estudo vem enfatizar a importância de, no universo estudado, existirem líderes com fortes competências na gestão de emoções, como um meio facilitador e impulsionador da mudança organizacional.

5.1. Limitações da Investigação

Algumas limitações devem ser apontadas na realização deste estudo. Uma das limitações verificadas foi a dificuldade em selecionar e resumir a vasta literatura existente sobre liderança e mudança organizacional. Por outro lado e como refere Cunha e Rego (2009), a literatura organizacional é abundante em textos sobre como aprender o caminho que conduz à excelência, todavia, são escassos os que se debruçam sobre as causas do fracasso.

E, certamente, apesar de este estudo pretender vincar que a atitude e os comportamentos da liderança são fatores que podem levar ao sucesso da mudança organizacional, teria sido interessante poder confrontar e contrapor outras teorias em torno

das razões pelas quais as organizações portuguesas não conseguem adaptar-se às mutações do ambiente, designadamente, no que diz respeito à liderança que perde a capacidade para tomar medidas corretivas quando os sinais de mudança são evidentes.

Outra limitação refere-se ao método do inquérito por questionário não permitir filtrar situações em que o inquirido responde ao acaso ou situações de má interpretação da questão, podendo conduzir a resultados inadequados, merecendo uma atenção especial na sua interpretação. A utilização de outros métodos, nomeadamente qualitativos, como a realização de entrevistas, poderia colmatar estas lacunas.

Refira-se que uma das desvantagens existentes nos questionários é o erro de amostragem. Como afirma Pinto (1990, p.67), *“as opiniões obtidas a partir de uma amostra seja ela representativa ou não de uma população, está sempre sujeita a erro”*. Isto porque, quase sempre, os questionários são aplicados a amostras e não à população em geral, como foi o caso. Outra das desvantagens que se salienta é o facto de o questionário ter sido formulado apenas com perguntas fechadas o que, de certo modo, tende a direcionar as respostas dadas, apesar de ser apresentado com cinco níveis de resposta possíveis.

Por outro lado e como refere Feldman (2007), os trabalhadores têm fortes sentimentos acerca da maior parte dos temas estudados na área do comportamento organizacional, pois, estes envolvem necessariamente processos cognitivos e afetivos que foram sendo construídos sobre a sua realidade. Ou seja, o conjunto das memórias, dos afetos, das capacidades para ponderar, analisar ou interpretar podem gerar distorções na análise porque estão envolvidas outras variáveis de cariz pessoal ou situacional.

Na opinião do mesmo autor e, relativamente a este tipo de estudos, outro dos problemas que se levanta é o facto dos respondentes tenderem a dar respostas que os apresentem a uma luz favorável, isto é, a escolherem as respostas que são socialmente mais desejáveis e mais elogiosas do ego. A desejabilidade social, definida por alguns autores como *“necessidade de aprovação social”*, corresponde à disposição para transmitir uma imagem culturalmente aceitável, de acordo com as normas sociais, procurando a aprovação e evitando a crítica em situações de teste. Assim, um indivíduo com elevada desejabilidade social tenderá a fornecer respostas que considere socialmente desejáveis, independentemente de estas serem ou não verdade, negando a associação pessoal a opiniões ou comportamentos socialmente desaprovados.

Por último, a grande dispersão territorial dos municípios selecionados, não permitiu uma abordagem presencial que, a ter acontecido certamente resultaria num incentivo ao retorno dos questionários, pelo que, nalgumas câmaras verificou-se uma participação mais baixa do que inicialmente era expectável.

5.2. Investigações Futuras

Com a realização desta investigação procurou-se, em contextos de mudança organizacional ocorrida recentemente em vários municípios portugueses, avaliar a influência da liderança no sucesso da mudança, sendo que comprovou-se que o líder que apresenta competências relacionais, sentido de liderança inspiracional e capacidade de motivação dos subordinados, obtém um maior índice de alinhamento dos seus colaboradores.

Estender esta problemática a outros municípios, de modo a poder verificar semelhanças ou não nos resultados obtidos, será um caminho a seguir e, num estudo mais abrangente porventura alargar esta investigação a outros organismos da administração pública. É inegável que a liderança representa um papel fundamental na motivação e diminuição de resistências, pelo que, todas as investigações que vierem a ocorrer sobre este tema serão certamente um contributo para uma “cruzada” na conquista de uma nova administração pública.

Quanto às técnicas de análise de dados, será de potencial interesse a complementarização com outras técnicas de análise estatística que permitam melhor objetivação das conclusões alcançadas.

BIBLIOGRAFIA

Adair, J. (1997). *Leadership skills*. São Paulo: Nobel 2000, retirado de <http://books.google.pt/books>, em 14-01-2014.

Adair, J. (1988). *Training for leadership*. Gower, 1998.

Afsaneh, N. (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational theory. *Revue Canadiennes Sciences de l' Administration — Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(4), 297–307.

Armenakis, A., Harris, S. & Field. H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. *Golembiewski Editions - Handbook of Organizational Behavior*, New York: Marcel Dekker.

Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125, retirado de <http://hum.sagepub.com/content/48/2/97.full.pdf+html>, em 28-12-2013.

Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Gestão do capital humano*. Lisboa: Editora Piaget.

Battilana, J. (2010). Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. & Alexander, J. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 422–438.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*, London: Arrow.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3: 36-52.

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (2008). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editora Piaget.

Bilhim, J. (2004). *Teoria organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Review* 13: 251–269.

Burke, W. Warner. (2011) *Organization change – theory and practice*. Third Edition. Los Angeles: Sage Publications, retirado de <http://books.google.pt/books>, em 14-02-2014.

Burke, W. & Litwin, G. (1992). A casual modelo of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(1):523-545.

Câmara, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial (4ª Edição)*. Lisboa: Dom Quixote.

Crawford, M. (2012). Solo and distributed leadership: Definitions and dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 2012 40: 610.

Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e Gestão (3ª edição)*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A. (2009). *Liderar – Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz (2ª.edição)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Damásio, A. (1994). *O Erro de Descartes*. Mem-Martins: Editora Europa-América.

Dasgupta, M. (2012). Conceptual paper: organizational learning and its practices. *Sage Open Publications*. April-Jun 2012. Los Angeles. USA.

Denzin, N. K. (1989). *The research act*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall.

Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural.

Duck, J. (1993). Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*, 71 (6), 109-118.

Duluc, Alain (2000), *Liderança e confiança – Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*, Lisboa: Instituto Piaget.

Dutton J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Edmonson, A. & Moingeon, B. (2000). A aprendizagem da confiança e a confiança na aprendizagem: modelos contrastantes de investigação e de intervenção em comportamento organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 29-48.

Faria, J. (2002). *Competências e características dos dirigentes da administração pública – Tendências internacionais, retirado de http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/68/1/JorgeFariaCEFAGE_Evora2002.pdf em 12-01-2014.*

Faria, J. (2007). *Liderança e gestão pública em Portugal. Características e implicações no desempenho organizacional*, retirado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232563>, em 12-01-2014.

Feldman, R. (2007). *Introdução à psicologia* (8ª edição). São Paulo: Mc Graw Hill.

Finuras, P. (2011). *Gestão intercultural – Pessoas e carreiras na era da globalização* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidata.

Freeman, R. & Stonner, J. (1999). *Administração* (5ª edição). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas* (3ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.

Galpin, T. (2000). *O Lado humano da mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

George, J. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-105.

Gill, R., Levine, N. & Pitt, D. (1998). Leadership and organizations for the New Millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46–59.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury, 1998.

Gomes, F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gronn, P. (2000) Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management & Administration* 28(1): 317–338.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.

Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionários* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (2001). *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2nd Edition, Sage Publications.

Hooper, A. & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente – Criar a paixão pela mudança* (8ª. Edição). Lisboa: Actual Editora.

Huy, Q. (1999). Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.

Kelman, S. (2005). Public management needs help. *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, n.6, 967-969.

Kotter, J. (1998). Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed.) *Rethinking the Future; Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets and the World*, Nicholas Brealey, London.

Kotter, J. & Schlesinger. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. July – August, 1-11. Cambridge. USA.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social sciences – Selected theoretical paper*. New York: Harper & Row.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª Edição). Lisboa: Editora Vida Económica.

Luesby, J. (2002). Leadership. *Financial Times*. New York, October, 2002, p.23.

Madureira, C. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: Edições INA.

Madureira, C. (2006). O papel da formação comportamental na reforma da Administração Pública – A visão dos dirigentes. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 39, 2006/3, p.52-67.

Madureira, C. & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 2006, vol. 12, n. 2, 153-171.

Majchrzak, A. & Davis, D. (1990). The human side of flexible factory automation: research and management practice. *Oskamp, S.; Spapacapan, S. (eds.), People's reaction to technology, California, Sage Publications*

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3-34). New York: Basic Books Inc.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. London: SAGE Publications.

Monteiro, I. (2005). Percepção dos comportamentos do líder inovador pelos seus subordinados. *Universidade do Algarve*.

Nadler, D. & Tushman, M. (1990). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3), 194-203.

Nadler, D., Shaw, R. & Walton, A. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neves, A. (2002). *Gestão na administração pública*. Lisboa: Editora Pergaminho.

Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29 (2011), 129-138.

OCDE, (2001), *Le secteur public au XXIe siècle: repenser le leadership*, Paris, OCDE.

Oliveira, F., Anna, A. & Vaz, S. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspetiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 44(6):1453-75, Nov/Dez 2010.

Packard, T., Patti, R., Daly, D. & Tucker-Tatlow. (2012). Organizational change for services integration in public human service organizations: Experiences in seven counties. *Journal of Health & Human Services Administration*. Spring 2012, 471-525.

Parry, K. & Proctor-Thomson, S. (2010). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, Vol. 3,4, 376–399.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5ª. Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

Pinto, A. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edição Jornal de Psicologia.

Porras, J. & Robertson, S. (1992). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42:51-78.

Pfeffer, J. (1998). *Gerir com poder. Políticas e influências nas organizações*. Lisboa: Editora Bertrand.

Quinn, R. (1996). *Becoming a master manager: a competence framework*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª.ed.). Lisboa: Gradiva.

Rafferty, A. & Griffin, M. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, American Psychological Association*.Vol.91, Nº5, 1154-1162.Washington DC. USA.

Rego, A., Cunha, M. (2004). *A Essência da liderança: mudança x resultados x integridade - Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto avaliação*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., Pina e Cunha, M. & Gomes, J. (2006). *Comportamento organizacional e gestão – 21 temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A. & Fernandes, C. (2001). *Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida*”, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Engenharia e Gestão Industrial, retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psi/v19n1-2/v19n1-2a07.pdf>, em 07.01.2014.

Robbins, S. (2008). *O Segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Editora Centro Atlântico.

Robbins, S. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.

Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational behaviour* (12ª.ed).Upper Saddle River: Pearson – Prentice Hall.

Robbins, S. Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª.ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, J.& Araújo J. (2009). Administrative reform in Portugal: problems and prospects.*International Review of Administrative Sciences*. Vol. 73 (4):583-596.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Schein, E. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1999). *The dance of change*. Doubleday. New York.

Silva, J. & Vergara, S. (2008). Sentimentos, subjectividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. July/Sept.2008, Vol.43, nº.3. São Paulo. Brasil.

Silva, M. & Alexandre, H. (2002). Perspetivas acerca da gestão de pessoas no atual contexto da reforma da Administração Pública. *Repositório do Instituto Nacional de Administração*.

Sosik, J. & Megerian, L. (1999). Understanding leader intelligence and performance: The role of selfother agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24, 367-390.

Stadtländer, C. (2006). Strategically balanced change: A key factor in modern management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, nº.1 (2006)

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, S. H. (1994). Employee positive emotions and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86-9

Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52 (10), 1030-1037.

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27: 160-174.

Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2013). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, Jul. 2013

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Weiss, H. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

White, R. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and Democracy*, Harper and Row, New York.

Woods, P., Bennett, N., & Harvey J. (2004) Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32(2): 439-457.

Wright, V. (1997). Redefiniendo el Estado: Las implicaciones para la administración pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 7/8, 27-44.

Yin, R. (2003). *Applications of case study research (2nd ed.)*, Sage Publications.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

Sites consultados dos municípios selecionados

<http://www.cm-albufeira.pt/NR/rdonlyres/>

<http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Content/?MID=2&ID=808&MIID=361>

http://www.cm-odemira.pt/PageGen.aspx?WMCM_Paginald=28580

<http://www.cm-portalegre.pt/resources/8821/organigrama2013.pdf>

<http://www.cm-tvedras.pt/municipio/camara-municipal/organograma/>

<http://www.cm-seixal.pt/cmseixal.site>

Legislação consultada

Lei nº. 2/2004, de 15 de Janeiro, publicada no *Diário da República*, I Série, nº. de 15 de Janeiro de 2004.

Lei nº. 64/2011, de 22 de Dezembro, publicada no *Diário da República*, I Série nº. , de 22 de Dezembro de 2011

Lei nº. 49/2012, de 29 de Agosto, publicada no *Diário da República*, I Série, nº. , de 29 de Agosto de 2012.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário (Dirigentes)

Alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional – O caso dos Municípios Portugueses

No âmbito do Mestrado em Gestão, na área de Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, encontra-se a decorrer um estudo sobre a influência do papel da liderança em casos de mudança organizacional em vários municípios portugueses.

Consideramos que uma liderança eficaz da mudança é fundamental para o sucesso da mudança organizacional e que, criar compreensão para a mudança, comunicar as razões da mudança e libertar o potencial das pessoas pode ser determinante.

Assim, tendo em mente o recente processo de mudança organizacional operado no seu local de trabalho, pretende-se avaliar se o contributo e as características de liderança foram eficazes para o sucesso da mudança organizacional, pelo que, se solicita a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Dado o carácter académico do trabalho, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente confidencial, anónimo e os resultados tratados de forma global.

Assinale, por favor, com um X a opção de resposta que corresponde à sua opinião.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vejo a mudança como um desafio empolgante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
4. Procuo constantemente novas formas de melhorar o modo como atuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sou bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Acho que as pessoas de todos os níveis acham fácil falar comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
17. Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro constantemente novas formas de aumentar esse capital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Sexo:	Escalão Etário:	Habilitações Literárias:
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 18 – 35 anos	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 36 – 54 anos	<input type="checkbox"/> Mestrado
	<input type="checkbox"/> + 55 anos	<input type="checkbox"/> Doutoramento

A que Município pertence:

Albufeira

Olhão

Alcácer do Sal

Portalegre

Bombarral

Redondo

Cantanhede

Seixal

Odemira

Torres Vedras

O questionário termina aqui!
Muito obrigada pela sua colaboração!

ANEXO II

ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows e envolveu técnicas de estatística descritiva, através de medidas de tendência central (média, frequências absolutas e relativas) e de dispersão (desvio padrão), permitindo uma boa visualização e compreensão das amostras e de estatística inferencial que, a partir dos dados, se pretende obter conclusões gerais.

Nas Tabelas 1A e 2A podemos apreciar as respostas dos inquiridos aos questionários. Na Tabela 1A indicam-se as estatísticas descritivas (valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão) no conjunto das 23 questões. Os valores médios mais elevados ocorrem nas questões 3, *Vejo a mudança como um desafio empolgante* e na questão 10, *Sou bom ouvinte* (média 4,63 e 4,58 respetivamente e ponto médio concordo totalmente).

Na Tabela 2A realçam-se as respostas mais frequentes (moda). Assim, são várias as afirmações com as quais houve concordância total, nomeadamente, à questão 2, *Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança* (62,5%).

Tabela 1A - Questionário Dirigentes

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança organizacional	24	2	5	4,13	0,992
Q2 – Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	24	3	5	4,54	0,658
Q3 – Vejo a mudança como um desafio empolgante	24	3	5	4,63	0,576
Q4 – Procuo constantemente novas formas de melhorar o modo como atuo	24	4	5	4,50	0,511
Q5 – Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	24	3	5	4,42	0,654
Q6 – Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	24	2	5	3,79	0,833
Q7 – Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	24	3	5	4,33	0,702

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q8 – Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	24	4	5	4,54	0,509
Q9 – Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	24	3	5	4,17	0,637
Q10 – Sou bom ouvinte	24	3	5	4,58	0,584
Q11 – Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	24	2	5	4,42	0,654
Q12 – Acho que as pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar comigo	24	3	5	4,29	0,751
Q13 – Incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	24	3	5	4,21	0,658
Q14 – Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	24	3	5	4,38	0,711
Q15 – Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização	24	3	5	3,88	0,797
Q16 – Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização	24	3	5	3,83	0,761
Q17 – Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição	24	2	5	4,08	0,717
Q18 – Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação	24	2	5	3,79	0,588
Q19 – Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	24	3	5	3,96	0,690
Q20 – Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro novas formas de aumentar esse capital	24	3	5	4,46	0,588
Q21 – Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração	24	3	5	4,13	0,797
Q22 – Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho	24	3	5	4,42	0,717
Q23 – Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	24	3	5	4,50	0,659

Tabela 2A – Tabela de Frequências (Questionário Dirigentes)

Questão		1	2	3	4	5
Q1- Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) para liderar processos de mudança organizacional	Freq.	0	3	1	10	10
	%	0	12,5	4,2	41,7	41,7
Q2 - Dou sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	Freq.	0	0	2	7	15
	%	0	0	8,3	29,2	62,5
Q3 - Vejo a mudança como um desafio empolgante	Freq.	0	0	1	7	16
	%	0	0	4,2	29,2	66,7
Q4 – Procuro constantemente novas formas de melhorar o	Freq.	0	0	0	12	12

modo como atuo	%	0	0	0	50,0	50,0
Q5 – Mostro a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	Freq.	0	0	2	10	12
	%	0	0	8,3	41,7	50,0
Q6 - Concentro-me em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	Freq.	0	2	5	13	4
	%	0	8,3	20,8	54,2	16,7
Q7 – Incentivo os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	Freq.	0	0	3	10	11
	%	0	0	12,5	41,7	45,8
Q8 – Apoio ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	Freq.	0	0	0	11	13
	%	0	0	0	45,8	54,2
Q9- Comunico as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	Freq.	0	0	3	14	7
	%	0	0	12,5	58,3	29,2
Q10 – Sou bom ouvinte	Freq.	0	0	1	8	15
	%	0	0	4,2	33,3	62,5
Q11 – Incentivo mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	Freq.	0	0	2	10	12
	%	0	0	8,3	41,7	50,0
Q12 – Acho que as pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar comigo	Freq.	0	0	4	9	11
	%	0	0	16,7	37,5	45,8
Q13 - incentivo as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	Freq.	0	0	3	13	8
	%	0	0	12,5	54,2	33,3
Q14 – Discuto as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	Freq.	0	0	3	9	12
	%	0	0	12,5	37,5	50,0
Q15 - Criei um forte sentimento de objetivo comum na organização	Freq.	0	0	9	9	6
	%	0	0	37,5	37,5	25
Q16 – Criei um forte sentimento de identidade e coesão na organização	Freq.	0	0	9	10	5
	%	0	0	37,5	41,7	20,8
Q17 – Mostro a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado	Freq.	0	1	2	15	6
	%	0	4,2	8,3	62,5	25
Q18 – Passo um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a minha orientação	Freq.	0	1	4	18	1
	%	0	4,2	16,7	75,0	4,2
Q19 – Apoio ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	Freq.	0	0	6	13	5
	%	0	0	25,0	54,2	20,8
Q20 – Vejo os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procuro constantemente novas formas de aumentar esse capital	Freq.	0	0	1	11	12
	%	0	0	4,2	45,8	50,0
Q21 – Compreendo que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e tomo essas diferenças em consideração	Freq.	0	0	6	9	9
	%	0	0	25,0	37,5	37,5
Q22- Estou constantemente à procura de novas formas de melhorar o modo como trabalho	Freq.	0	0	3	8	13
	%	0	0	12,5	33,3	54,2
Q23- Dou sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	Freq.	0	0	2	8	14
	%	0	0	8,3	33,3	58,3

Legenda: 1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo: 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente

Na Tabela 3A indicam-se as estatísticas descritivas (médias e respetivos desvios padrão) relativas às várias dimensões analisadas. Os valores médios mais elevados ocorrem na Dimensão A – *Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados (4,45)*.

Tabela 3A – Tabela de médias (Por Dimensão)

Dimensão	N	Média	Desvio padrão
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	24	4,45	0,627
B - Sentido de liderança inspiracional	24	4,43	0,742
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaboradores	24	4,33	0,688
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	24	3,88	0,664
E – Motivação deles próprios e dos outros	24	4,24	0,668
F – Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	24	4,18	0,712

Foi também efetuada a análise estatística com a finalidade de confirmar a adequabilidade da análise fatorial, através da verificação da existência de correlações significativas entre os itens, através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Tabela 4A).

Tabela 4A – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,788
Chi-quadrado aprox.		298,588
Teste de esfericidade de Bartlett	df	36
	Sig.	,000

O teste em causa teve como resultado 0,788, pelo que, evidencia uma validade média, tendo em conta a escala definida por Pestana e Gageiro, (2008) que considera o intervalo contido entre 0,7 e 0,8 como médio. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) varia entre 0 e 1 e avalia as correlações entre as variáveis, sendo que, o valor de KMO > 0,5 indica que a análise fatorial pode ser apropriada. Também o valor de sig<0,05 indica que a análise fatorial é apropriada.

Por outro lado e relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, o valor obtido foi de 298,558 (Qui-quadrado) com 298 graus de liberdade e nível de significância de 0,000 indica que as variáveis são correlacionáveis (sig inferior a 0,05).

Perante a necessidade de analisar a relação entre algumas características da motivação demonstradas pelos dirigentes e a forma de atuação como agente de mudança, efetuou-se a análise entre variáveis das Dimensões E (Motivação deles próprios e dos outros) e F (Atuar como agente de mudança e criar alinhamento), obtendo-se os resultados constantes da Tabela 5A.

Os coeficientes de correlação são expressos numa escala de -1 a 0 até +1. A correlação de -1 significa uma correlação negativa perfeita; uma correlação de zero corresponde à não existência de correlação e uma correlação de +1 indica uma correlação positiva perfeita (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 5A – Correlações entre dimensões

		Correlações					
		DimensaoA	DimensaoB	DimensaoC	DimensaoD	DimensaoE	DimensaoF
DimensaoA	Correlação de Pearson	1	,437*	,516**	,525**	,577**	,479*
	Sig. (2 extremidades)		,033	,010	,008	,003	,018
	N	24	24	24	24	24	24
DimensaoB	Correlação de Pearson	,437*	1	,666**	,579**	,512*	,515*
	Sig. (2 extremidades)	,033		,000	,003	,011	,010
	N	24	24	24	24	24	24
DimensaoC	Correlação de Pearson	,516**	,666**	1	,539**	,754**	,841**
	Sig. (2 extremidades)	,010	,000		,007	,000	,000
	N	24	24	24	24	24	24
DimensaoD	Correlação de Pearson	,525**	,579**	,539**	1	,622**	,510*
	Sig. (2 extremidades)	,008	,003	,007		,001	,011
	N	24	24	24	24	24	24
DimensaoE	Correlação de Pearson	,577**	,512*	,754**	,622**	1	,808**
	Sig. (2 extremidades)	,003	,011	,000	,001		,000
	N	24	24	24	24	24	24
DimensaoF	Correlação de Pearson	,479*	,515*	,841**	,510*	,808**	1
	Sig. (2 extremidades)	,018	,010	,000	,011	,000	
	N	24	24	24	24	24	24

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Relativamente à análise estatística das correlações, para as variáveis género, idade e habilitações literárias recorreu-se ao teste ANOVA (*Analysis of Variance*) que pretendeu avaliar se as novas variáveis dependem ou não destas variáveis que consideramos como independentes (Tabelas 6A e 7A).

Tabela 6A – Teste paramétrico ANOVA das Dimensões com o Género da amostra

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
DimensaoA	Entre Grupos	,914	1	,914	,523	,477
	Nos grupos	38,420	22	1,746		
	Total	39,333	23			
DimensaoB	Entre Grupos	1,728	1	1,728	,688	,416
	Nos grupos	55,231	22	2,510		
	Total	56,958	23			
DimensaoC	Entre Grupos	,539	1	,539	,164	,690
	Nos grupos	72,420	22	3,292		
	Total	72,958	23			
DimensaoD	Entre Grupos	5,232	1	5,232	1,630	,215
	Nos grupos	70,601	22	3,209		
	Total	75,833	23			
DimensaoE	Entre Grupos	1,728	1	1,728	,805	,379
	Nos grupos	47,231	22	2,147		
	Total	48,958	23			
DimensaoF	Entre Grupos	2,575	1	2,575	,460	,505
	Nos grupos	123,259	22	5,603		
	Total	125,833	23			

Tabela 7A – Teste paramétrico ANOVA das Dimensões com a Idade da amostra

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
DimensaoA	Entre Grupos	1,375	1	1,375	,797	,382
	Nos grupos	37,958	22	1,725		
	Total	39,333	23			
DimensaoB	Entre Grupos	5,211	1	5,211	2,215	,151
	Nos grupos	51,747	22	2,352		
	Total	56,958	23			
DimensaoC	Entre Grupos	14,369	1	14,369	5,395	,030
	Nos grupos	58,589	22	2,663		
	Total	72,958	23			
DimensaoD	Entre Grupos	15,833	1	15,833	5,806	,025
	Nos grupos	60,000	22	2,727		
	Total	75,833	23			
DimensaoE	Entre Grupos	7,527	1	7,527	3,997	,058
	Nos grupos	41,432	22	1,883		
	Total	48,958	23			
DimensaoF	Entre Grupos	10,402	1	10,402	1,982	,173
	Nos grupos	115,432	22	5,247		
	Total	125,833	23			

Tabela 8A – Teste *t Student* para amostras independentes (Género)

		Teste de Levene para igualdade de variações		teste t para Igualdade de Médias							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença		
										Inferior	Superior
Dimensao A	Variações iguais assumidas	2,781	,110	-,723	22	,477	-,39161	,54138	-1,51436	,73115	
	Variações iguais não assumidas			-,700	17,154	,493	-,39161	,55907	-1,57035	,78713	
Dimensao B	Variações iguais assumidas	3,973	,059	,830	22	,416	,53846	,64911	-,80771	1,88463	
	Variações iguais não assumidas			,797	16,050	,437	,53846	,67521	-,89256	1,96948	
Dimensao C	Variações iguais assumidas	,311	,583	-,405	22	,690	-,30070	,74328	-1,84217	1,24078	
	Variações iguais não assumidas			-,413	21,916	,684	-,30070	,72836	-1,81157	1,21017	
Dimensao D	Variações iguais assumidas	2,380	,137	1,277	22	,215	,93706	,73389	-,58494	2,45906	
	Variações iguais não assumidas			1,227	15,934	,238	,93706	,76399	-,68307	2,55719	
Dimensao E	Variações iguais assumidas	,073	,790	-,897	22	,379	-,53846	,60026	-1,78332	,70640	
	Variações iguais não assumidas			-,889	20,393	,385	-,53846	,60589	-1,80076	,72384	
Dimensao F	Variações iguais assumidas	,239	,630	-,678	22	,505	-,65734	,96969	-2,66837	1,35368	
	Variações iguais não assumidas			-,688	21,998	,499	-,65734	,95599	-2,63996	1,32527	

O teste *t Student* compara dois grupos e assume que os desvio padrão (ou a variância) dos dois grupos são iguais. Assim, o teste de Levene que se encontra na Tabela 8A pretende verificar essa assunção, pelo que, neste caso se aceita a hipótese nula de que os desvio padrão são iguais.

ANEXO III - Questionário (Colaboradores)
Alinhamento emocional da liderança na mudança organizacional – O
caso dos Municípios Portugueses

No âmbito do Mestrado em Gestão, na área de Especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, encontra-se a decorrer um estudo sobre a influência do papel da liderança em casos de mudança organizacional em vários municípios portugueses.

Consideramos que uma liderança eficaz da mudança é fundamental para o sucesso da mudança organizacional e que, criar compreensão para a mudança, comunicar as razões da mudança e libertar o potencial das pessoas pode ser determinante.

Assim, tendo em mente o recente processo de mudança organizacional operado no seu local de trabalho, pretende-se avaliar se o contributo e as características de liderança foram eficazes para o sucesso da mudança organizacional, pelo que, se solicita a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Para o efeito deverá responder tendo presente a atuação do seu dirigente.

Dado o carácter académico do trabalho, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente confidencial, anónimo e os resultados tratados de forma global.

Assinale, por favor, com um X a opção de resposta que corresponde à sua opinião.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu líder deu sempre oportunidade aos meus colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
5. O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O meu líder incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O meu líder apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. É bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. As pessoas de todos os níveis acham fácil falar com ele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
17. Mostra a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição para o sucesso da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura constantemente novas formas de aumentar esse capital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Compreende que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Sexo:	Escalão Etário:	Habilitações Literárias:	Categoria Profissional:
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 18 – 35 anos	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Assist. Operacional
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 36 – 54 anos	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Assistente Técnico
	<input type="checkbox"/> + 55 anos	<input type="checkbox"/> Doutoramento	<input type="checkbox"/> Coord. Técnico
			<input type="checkbox"/> Técnico Superior

A que Município pertence:

Albufeira

Olhão

Alcácer do Sal

Portalegre

Bombarral

Redondo

Cantanhede

Seixal

Odemira

Torres Vedras

O Questionário termina aqui!
Muito Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO IV

ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA - QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Tabela 1B - Questionário Colaboradores

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo	172	1	5	3,30	1,061
Q2 – O meu líder deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	172	1	5	3,62	1,004
Q3 – Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante	172	1	5	3,54	0,875
Q4 – O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou	172	1	5	3,69	0,806
Q5 – O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	172	2	5	3,80	0,723
Q6 – O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	172	2	5	3,97	0,666
Q7 – O meu líder incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	172	1	5	3,69	0,753
Q8 – O meu líder apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	172	2	5	3,89	0,665
Q9 – Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	172	1	5	3,81	0,859
Q10 – É bom ouvinte	172	1	5	3,88	0,669
Q11 – Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	172	1	5	3,83	0,710
Q12 – As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele	172	1	5	3,77	0,752
Q13 – Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	172	1	5	3,82	0,734
Q14 – Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	172	1	5	3,69	0,847
Q15 – Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização	172	1	5	3,80	0,823
Q16 – Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização	172	1	5	4,01	0,806
Q17 – Mostra a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição	172	2	5	3,82	0,922
Q18 – Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação	172	1	5	3,72	0,920
Q19 – Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	172	2	5	3,84	0,807
Q20 – Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura novas formas de aumentar esse capital	172	1	5	3,55	0,846

Q21 – Parece compreender que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração	172	1	5	3,72	0,920
Q22 – Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho	172	1	5	3,73	0,948
Q23 – Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	172	1	5	3,80	0,991

Tabela 2B – Tabela de Frequências

Questão		1	2	3	4	5
Q1- Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo	Freq.	17	18	47	80	10
	%	9,9	10,5	27,3	46,5	5,8
Q2 – O meu líder deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	Freq.	5	21	38	78	30
	%	2,9	12,2	22,1	45,3	17,4
Q3 – Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante	Freq.	2	18	58	74	20
	%	1,2	10,5	33,7	43,0	11,6
Q4 – O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou	Freq.	2	14	37	102	17
	%	1,2	8,1	21,5	59,3	9,9
Q5 – O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	Freq.	0	7	45	96	24
	%	0	4,1	25,6	56,4	14
Q6 – O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	Freq.	0	1	38	99	34
	%	0	0,6	22,1	57,6	19,8
Q7 – O meu líder incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	Freq.	3	9	39	109	12
	%	1,7	5,2	22,7	63,4	7,0
Q8 – O meu líder apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	Freq.	0	5	34	109	24
	%	0	2,9	19,8	63,4	14,0
Q9- Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	Freq.	3	8	40	88	33
	%	1,7	4,7	23,3	51,2	19,2
Q10 – É bom ouvinte	Freq.	1	5	29	116	21
	%	0,6	2,9	16,9	67,4	12,2
Q11 – Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	Freq.	2	6	43	107	14
	%	1,2	3,5	25,0	62,2	8,1
Q12 – As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele	Freq.	3	3	45	100	21
	%	1,7	1,7	26,7	57,6	12,2
Q13 - Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	Freq.	1	5	44	97	25
	%	0,6	2,9	25,6	56,4	14,5
Q14 – Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	Freq.	3	14	36	99	20
	%	1,7	8,1	20,9	57,6	11,6
Q15 - Criou um forte sentimento de objetivo comum na	Freq.	2	6	49	83	32

organização	%	1,2	3,5	28,5	48,3	18,6
Q16 – Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização	Freq.	1	5	34	84	48
	%	0,6	2,9	19,8	48,8	27,9
Q17 – Mostra a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado	Freq.	0	15	46	66	45
	%	0	8,7	26,7	38,4	26,2
Q18 – Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação	Freq.	3	15	40	83	31
	%	1,7	8,7	23,3	48,3	18,0
Q19 – Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	Freq.	0	8	48	80	36
	%	0	4,7	27,9	46,5	20,9
Q20 – Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura constantemente novas formas de aumentar esse capital	Freq.	4	8	69	71	20
	%	2,3	4,7	40,1	41,3	11,6
Q21 – Compreende que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração	Freq.	2	14	49	72	35
	%	1,2	8,1	28,5	41,9	20,3
Q22- Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho	Freq.	4	11	50	70	37
	%	2,3	6,4	28,5	41,3	21,5
Q23- Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	Freq.	6	10	39	75	42
	%	3,5	5,8	22,7	43,6	24,4

Tabela 3B – Tabela de médias (Por Dimensão)

Dimensão	N	Média	Desvio padrão
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	172	3,75	0,821
B - Sentido de liderança inspiracional	172	3,48	0,980
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	172	3,78	0,792
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	172	3,82	0,762
E – Motivação deles próprios e dos outros	172	3,78	0,791
F – Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	172	3,80	0,869

Tabela 4B – Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,793
Chi-quadrado aprox.	695,588
Teste de esfericidade de Bartlett	df
	253
	Sig.
	,000

Tabela 5B – Correlações entre dimensões (Colaboradores)

		Correlações					
		DimensaoA	DimensaoB	DimensaoC	DimensaoD	DimensaoE	DimensaoF
DimensaoA	Correlação de Pearson	1	,392**	,432**	,432**	,383**	,427**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
DimensaoB	Correlação de Pearson	,392**	1	,181*	,194*	,247**	,284**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,018	,011	,001	,000
	N	172	172	172	172	172	172
DimensaoC	Correlação de Pearson	,432**	,181*	1	,356**	,396**	,484**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,018		,000	,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
DimensaoD	Correlação de Pearson	,432**	,194*	,356**	1	,387**	,493**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,011	,000		,000	,000
	N	172	172	172	172	172	172
DimensaoE	Correlação de Pearson	,383**	,247**	,396**	,387**	1	,557**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	172	172	172	172	172	172
DimensaoF	Correlação de Pearson	,427**	,284**	,484**	,493**	,557**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	172	172	172	172	172	172

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 6B – Teste paramétrico ANOVA das Dimensões com o Género (Colaboradores)

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
DimensaoA	Entre Grupos	,331	1	,331	,128	,721
	Nos grupos	439,035	170	2,583		
	Total	439,366	171			
DimensaoB	Entre Grupos	,136	1	,136	,029	,865
	Nos grupos	804,160	170	4,730		
	Total	804,297	171			
DimensaoC	Entre Grupos	,223	1	,223	,061	,805
	Nos grupos	623,893	170	3,670		
	Total	624,116	171			
DimensaoD	Entre Grupos	,503	1	,503	,118	,732
	Nos grupos	724,009	170	4,259		
	Total	724,512	171			
DimensaoE	Entre Grupos	1,704	1	1,704	,650	,421
	Nos grupos	445,947	170	2,623		
	Total	447,651	171			
DimensaoF	Entre Grupos	,741	1	,741	,122	,728
	Nos grupos	1034,253	170	6,084		
	Total	1034,994	171			

Tabela 7B – Teste paramétrico ANOVA das Dimensões com o Escalão Etário (Colaboradores)

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
DimensaoA	Entre Grupos	,954	2	,477	,184	,832
	Nos grupos	438,412	169	2,594		
	Total	439,366	171			
DimensaoB	Entre Grupos	3,643	2	1,822	,385	,681
	Nos grupos	800,653	169	4,738		
	Total	804,297	171			
DimensaoC	Entre Grupos	14,838	2	7,419	2,058	,131
	Nos grupos	609,278	169	3,605		
	Total	624,116	171			
DimensaoD	Entre Grupos	7,919	2	3,959	,934	,395
	Nos grupos	716,593	169	4,240		
	Total	724,512	171			
DimensaoE	Entre Grupos	1,134	2	,567	,215	,807
	Nos grupos	446,517	169	2,642		
	Total	447,651	171			
DimensaoF	Entre Grupos	10,900	2	5,450	,899	,409
	Nos grupos	1024,094	169	6,060		
	Total	1034,994	171			

Tabela 8B – Teste paramétrico ANOVA das Dimensões com a Categoria Profissional (Colaboradores)

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
DimensaoA	Entre Grupos	5,515	3	1,838	,712	,546
	Nos grupos	433,851	168	2,582		
	Total	439,366	171			
DimensaoB	Entre Grupos	7,521	3	2,507	,529	,663
	Nos grupos	796,776	168	4,743		
	Total	804,297	171			
DimensaoC	Entre Grupos	2,699	3	,900	,243	,866
	Nos grupos	621,418	168	3,699		
	Total	624,116	171			
DimensaoD	Entre Grupos	11,813	3	3,938	,928	,428
	Nos grupos	712,699	168	4,242		
	Total	724,512	171			
DimensaoE	Entre Grupos	3,969	3	1,323	,501	,682
	Nos grupos	443,682	168	2,641		
	Total	447,651	171			
DimensaoF	Entre Grupos	25,230	3	8,410	1,399	,245
	Nos grupos	1009,764	168	6,011		
	Total	1034,994	171			

Tabela 9B – Teste *t student* para amostras independentes (Género)

		Teste de amostras independentes								
		Teste de Levene para igualdade de variações		teste t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Dimensao A	Variações iguais assumidas	,108	,742	,358	170	,721	,09286	,25919	-,41879	,60451
	Variações iguais não assumidas			,361	116,719	,719	,09286	,25759	-,41729	,60301
Dimensao B	Variações iguais assumidas	,993	,320	-,170	170	,865	-,05959	,35079	-,75205	,63287
	Variações iguais não assumidas			-,178	130,612	,859	-,05959	,33446	-,72125	,60208
Dimensao C	Variações iguais assumidas	,011	,917	,247	170	,805	,07623	,30898	-,53370	,68615
	Variações iguais não assumidas			,248	116,848	,804	,07623	,30694	-,53166	,68411
Dimensao D	Variações iguais assumidas	,050	,823	-,344	170	,732	-,11434	,33285	-,77138	,54271
	Variações iguais não assumidas			-,346	117,272	,730	-,11434	,33021	-,76829	,53961
Dimensao E	Variações iguais assumidas	,083	,774	,806	170	,421	,21053	,26123	-,30514	,72619
	Variações iguais não assumidas			,830	124,140	,408	,21053	,25379	-,29180	,71285
Dimensao F	Variações iguais assumidas	,151	,698	,349	170	,728	,13884	,39782	-,64647	,92414
	Variações iguais não assumidas			,351	116,156	,727	,13884	,39606	-,64560	,92328

ANEXO V

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO – COLABORADORES DO MUNICÍPIO DO SEIXAL

Tabela 1C - Questionário Colaboradores

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q1 – Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo	116	1	5	3,39	1,111
Q2 – O meu líder deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	116	1	5	3,57	1,050
Q3 – Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante	116	1	5	3,53	0,925
Q4 – O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou	116	1	5	3,69	0,847
Q5 – O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	116	2	5	3,85	0,745
Q6 – O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	116	2	5	4,00	0,669
Q7 – O meu líder incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	116	1	5	3,69	0,785
Q8 – O meu líder apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	116	2	5	3,90	0,595
Q9 – Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	116	1	5	3,87	0,817
Q10 – É bom ouvinte	116	1	5	3,89	0,669
Q11 – Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	116	1	5	3,83	0,715
Q12 – As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele	116	1	5	3,77	0,800
Q13 – Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	116	1	5	3,84	0,753
Q14 – Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	116	1	5	3,72	0,842
Q15 – Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização	116	1	5	3,80	0,836
Q16 – Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização	116	2	5	4,02	0,769
Q17 – Mostra a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado ao nível da sua possível contribuição	116	2	5	3,86	0,929
Q18 – Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação	116	1	5	3,72	0,900
Q19 – Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	116	2	5	3,84	0,833
Q20 – Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura novas formas de aumentar esse capital	116	1	5	3,56	0,869

Q21 – Parece compreender que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração	116	1	5	3,73	0,888
Q22 – Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho	116	1	5	3,83	0,938
Q23 – Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	116	1	5	3,84	0,988

Tabela 2C – Tabela de Frequências

Questão		1	2	3	4	5
Q1- Considero-me inspirado(a) ou motivado(a) pela liderança de topo	Freq.	15	12	30	54	5
	%	12,9	10,3	25,9	46,6	4,3
Q2 – O meu líder deu sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação à mudança	Freq.	5	15	26	51	19
	%	4,3	12,9	22,4	44,0	16,4
Q3 – Considero que o meu líder vê a mudança como um desafio empolgante	Freq.	2	15	44	41	14
	%	1,7	12,9	37,9	35,3	12,1
Q4 – O meu líder procurou constantemente novas formas de melhorar o modo como atuou	Freq.	2	11	24	68	11
	%	1,7	9,5	20,7	58,6	9,5
Q5 – O meu líder mostrou a convicção de que os colaboradores têm muito potencial que pode contribuir para o sucesso da organização	Freq.	0	6	32	63	15
	%	0	5,2	27,6	54,3	12,9
Q6 – O meu líder concentrou-se em desenvolver os pontos fortes dos colaboradores em vez de corrigir as suas fraquezas	Freq.	0	1	25	63	27
	%	0	0,9	21,6	54,3	23,3
Q7 – O meu líder incentivou os colaboradores a falarem das suas necessidades de formação e de desenvolvimento	Freq.	2	7	26	71	10
	%	1,7	6,0	22,4	61,2	8,6
Q8 – O meu líder apoia ativamente o enriquecimento pessoal dos colaboradores	Freq.	0	1	24	77	14
	%	0	0,9	20,7	66,4	12,1
Q9- Comunica as estratégias da organização claramente e de forma a que os outros as possam entender	Freq.	2	5	28	64	17
	%	1,7	4,3	24,1	55,2	14,7
Q10 – É bom ouvinte	Freq.	1	2	21	77	15
	%	0,9	1,7	18,1	66,4	12,9
Q11 – Incentiva mecanismos que permitem às pessoas de todos os níveis transmitirem as suas preocupações	Freq.	2	3	28	74	9
	%	1,7	2,6	24,1	63,8	7,8
Q12 – As pessoas de todos os níveis da organização acham fácil falar com ele	Freq.	3	3	35	63	12
	%	2,6	2,6	30,2	54,3	10,3
Q13 - Incentiva as outras pessoas a utilizarem diariamente a sua energia de forma construtiva	Freq.	1	3	28	65	19
	%	0,9	2,6	24,1	56,0	16,4
Q14 – Discute as mudanças com os colaboradores antes de serem implementadas	Freq.	2	10	20	71	13
	%	1,7	8,6	17,2	61,2	11,2
Q15 - Criou um forte sentimento de objetivo comum na organização	Freq.	2	4	30	59	21
	%	1,7	3,4	25,9	50,9	18,1

Q16 – Criou um forte sentimento de identidade e coesão na organização	Freq.	0	3	24	57	32
	%	0	2,6	20,7	49,1	27,6
Q17 – Mostra a convicção de que toda a gente tem muito potencial não explorado	Freq.	0	10	37	40	29
	%	0	8,6	31,9	34,5	25,0
Q18 – Passa um considerável período de tempo a orientar as pessoas sob a sua orientação	Freq.	2	9	28	57	20
	%	1,7	7,8	24,1	49,1	17,2
Q19 – Apoia ativamente uma avaliação contínua, realizada regularmente, como gestão eficaz	Freq.	0	6	33	51	26
	%	0	5,2	28,4	44,0	22,4
Q20 – Vê os colaboradores como um investimento em capital intelectual e procura constantemente novas formas de aumentar esse capital	Freq.	3	6	47	46	14
	%	2,6	5,2	40,5	39,7	12,1
Q21 – Compreende que os indivíduos reajam de forma diferente à mudança e toma essas diferenças em consideração	Freq.	2	7	32	54	21
	%	1,7	6,0	27,6	46,6	18,1
Q22- Está constantemente à procura de novas formas de melhorar o trabalho	Freq.	2	7	32	54	21
	%	2,6	6,0	27,6	44,0	19,8
Q23- Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente	Freq.	5	6	27	54	24
	%	4,3	5,2	23,3	46,6	20,7

Tabela 3C – Tabela de médias (Por Dimensão)

Dimensão	N	Média	Desvio padrão
A - Incentivo à inovação, criatividade e participação dos subordinados	116	3,78	0,833
B - Sentido de liderança inspiracional	116	3,51	1,028
C - Competências de encorajamento de atitudes positivas e colaborantes	116	3,80	0,788
D - Desenvolvimento de pessoas a todos os níveis	116	3,83	0,756
E – Motivação deles próprios e dos outros	116	3,81	0,794
F – Atuar como agente de mudança e criar alinhamento	116	3,83	0,874