

**GESTÃO DA CULTURA PELAS CHEFIAS INTERMÉDIAS.
ESTUDO DE CASO DE UMA ENTIDADE PÚBLICA
EMPRESARIAL - OPART**

Marta Alexandra Duarte Domingos

Dissertação

Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Albino P. Lopes, Prof. Associado com agregação, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Co-orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel dos Santos Moreira, Presidente do OPART, EPE

Dezembro 2009

“O dia transmite ao outro esta mensagem e a noite a dá a conhecer à outra noite.

Não são palavras nem linguagem cujo sentido se não perceba”

SI 19.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui o meu reconhecimento e profundo agradecimento a todos os que colaboraram directa ou indirectamente neste trabalho, destacando:

O Professor Doutor Albino Lopes, orientador desta tese e do projecto global que se está a desenvolver no OPART, nele pude encontrar um verdadeiro líder com um perfil bastante equilibrado, ou antes excepcional, na medida em que desempenha com grande naturalidade todos os papéis de liderança possíveis! Da mesma forma distingo o Professor Doutor Pedro Moreira que me conduziu até este trabalho e sem o qual não seria possível concretizá-lo, mais uma vez demonstrou grande acolhimento e deu motivação ao meu empenho. Recordo com muito apreço todo o trabalho que fizemos antes e que me ajudou também aqui.

Os membros do grupo de investigação que se debruçaram sobre este estudo de caso, nomeadamente a Edna, o João, a Vânia e a Zulmira. Eles foram também os meus olhos na organização, uma vez que tinham um maior contacto com a realidade. Nas nossas reuniões foram verdadeira inspiração e fonte de motivação para desenvolver um trabalho que permitisse efectivamente ajudar a resolver os problemas sentidos.

Os grandes intervenientes desta investigação, ou seja, as chefias intermédias do OPART que disponibilizaram o seu tempo para as entrevistas e questionários e sempre se mostraram muito atenciosos e interessados nesta investigação.

Os meus colegas de trabalho e chefia que permitiram a minha disponibilidade horária para as reuniões e entrevistas necessárias à elaboração desta tese, bem como pela discussão saudável sobre o tema. Agradeço especialmente ao Nuno e ao João.

À minha madrinha, Vanessa Machado, pelo apoio constante a todos os níveis (tratamento de dados, análise de conteúdo, traduções, revisão etc); à Mariana Biela pela ajuda nas traduções e pela revisão do português; e ao meu irmão, Emanuel Domingos, pela colaboração no tratamento dos dados.

A toda a minha família, amigos e diversos grupos a que pertenço que lidaram com a minha falta de tempo, por vezes tão difícil de aceitar.

O maior agradecimento é para Deus que permitiu que tudo isto acontecesse e que colocou na minha vida todas as pessoas que ajudaram a concretizar esta tese.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Índice	iv
Lista de Abreviações	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Anexos.....	ix
Sumário.....	x
Abstract.....	xi
Sumário Executivo	xii
1. Introdução ao Problema e pertinência do estudo.....	14
1.1. A mudança de Estatuto.....	14
1.2. A resposta da Gestão	14
2. Revisão da Literatura.....	16
2.1. Gestão da Cultura: Investigação-acção	16
2.1.1. Definir a Cultura	16
2.1.2. Gerir a Cultura	17
2.2. Evolução da Literatura sobre Liderança.....	19
2.2.1. Tipo I - Universal – Personalidade («O grande Homem»).....	21
2.2.2. Tipo II - Universal – Comportamentos (Líder Janusiano)	22
2.2.3. Tipo III - Contingencial – Personalidade (Especialista Situacional)	23
2.2.4. Tipo IV - Contingencial – Comportamentos (Camaleão)	24
2.2.5. Tipo V - Valores – Personalidade (Líder Íntegro)	25
2.2.6. Tipo VI - Valores – Comportamentos (<i>Coach</i>)	26
2.3. Cultura e Liderança – Modelo dos Valores Contrastantes	27
2.3.1. CVF - O nível Organizacional.....	28
2.3.2. CVF - O nível do Gestor	30

2.4. Objectivos Operacionais.....	32
3. Método de Investigação	33
3.1. Técnicas de Recolha de Dados	33
3.1.1. Análise Documental	34
3.1.2. Grupo de Trabalho – Diários de Investigação	34
3.1.3. Entrevistas.....	34
3.1.4. Questionários	35
3.2. Técnicas de Tratamento dos Dados.....	36
3.2.1. Tratamento das Entrevistas.....	36
3.2.2. Tratamento dos Questionários	39
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	41
4.1. A Estrutura Organizacional	41
4.2. A Cultura Organizacional e os Papéis de Liderança.....	42
4.2.1. Modelos Organizacionais e Cultura.....	42
4.2.2. Os papéis de Liderança	43
4.2.3. Diferenças em função dos Instrumentos de Análise.....	44
4.2.4. Os Papéis de Liderança no OPART e a Cultura Organizacional	46
4.3. Os Grupos dentro do OPART	48
4.4. O Confronto com a Teoria.....	51
5. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação.....	54
5.1. Recomendações para a Acção.....	54
5.2. Limitações.....	56
5.3. Pistas de Investigação.....	57
6. Referências Bibliográficas	59
7. Anexos	62

LISTA DE ABREVIACÕES

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da empresa

OPART – Organismo de Produção Artística

EPE – Entidade Pública Empresarial

CA – Conselho de Administração

CVF – Competing Values Framework – Modelo dos Valores Contrastantes

PRACE – Plano de Reforma da Administração Central do Estado

TNSC – Teatro Nacional de São Carlos

CNB – Companhia Nacional de Bailado

DL – Decreto-Lei

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

HP – *Hewlett-Packard*

QI – Coeficiente de Inteligência

LPC – *Least Preferred Coworker*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da teoria em uso.....	18
Figura 2 – Tipologia das Concepções/Teorias da Liderança.....	20
Figura 3 – Modelo dos Valores Contrastantes – 1ª Versão	28
Figura 4 – Modelo dos Valores Contrastantes: Cultura	29
Figura 5 - Modelo dos Valores Contrastantes: Liderança.....	32
Figura 6 – Organigrama do OPART EPE.....	41
Figura 7 – Frequência relativa média global das respostas aos questionários por quadrante do CVF	43
Figura 8 – Frequência relativa média dos resultados da análise de conteúdo às entrevistas por quadrante do CVF	43
Figura 9 – Frequência relativa média das respostas aos questionários por papel de liderança	44
Figura 10 – Frequência relativa média dos resultados da análise de conteúdo às entrevistas por papel de liderança.....	44
Figura 11 – Distribuição das ocorrências da análise de conteúdo por papel de liderança do CVF	46
Figura 12 – Distribuição dos resultados das entrevistas por papel de liderança, por grupos do OPART	49
Figura 13 – Sistemas de estilos de Liderança Lickert.....	70
Figura 14 – Modelo de Blake e Mouton.....	71
Figura 15 - Exemplo da Escala do Tipo Diferenciador Semântico usada por Fiedler (1967)..	72
Figura 16 – Esquematização das relações cognitivo-motivacionais (<i>path goal</i>) de House e Mitchell (1974).....	75
Figura 17 – Teoria Situacional de Liderança de Hersey e Blanchard (1977).....	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Pressupostos para a Liderança e Gestão.....	31
Tabela 2 – As 24 competências de gestão	37
Tabela 3 – Comparação entre questionários e entrevistas na ordenação da importância dos papéis de liderança, por ordem crescente de importância	45
Tabela 4 – Comparação entre questionários e entrevistas na ordenação da importância dos papéis de liderança sem os papéis de liderança do quadrante Objectivo Racional, por ordem crescente de importância.....	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Categorias usadas para descrever a cultura	62
Anexo 2 – Processo de intervenção da perspectiva <i>Stream Analysis</i>	64
Anexo 3 - Passos-chave e considerações sobre a cultura organizacional.....	65
Anexo 4 – Modelo I de Teoria em uso	66
Anexo 5 – Modelo II de Teoria em uso.....	67
Anexo 6 – Liderança – Tipo I – Universal - Personalidade.....	68
Anexo 7 – Liderança – Tipo II – Universal - Comportamentos	70
Anexo 8 – Liderança – Tipo III – Contingencial - Personalidade	72
Anexo 9 – Liderança – Tipo IV – Contingencial – Comportamentos – <i>Path Goal</i>	74
Anexo 10 – Liderança – Tipo IV – Contingencial – Comportamentos – Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977)	76
Anexo 11 – Liderança – Tipo V – Valores – Personalidade	77
Anexo 12 – Perspectivas de Processamento de Informação.....	78
Anexo 13 – CVF – O que se espera dos líderes.....	80
Anexo 14 – Cronograma de Investigação.....	82
Anexo 15 – CVF – Guião de Entrevista Semi-estruturada.....	83
Anexo 16 – Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão	84
Anexo 17 – Questionário utilizado para diagnóstico do estilo de liderança e Cultura Organizacional	86
Anexo 18 – Tabela de relação entre item do questionário – Competência – Papel - Quadrante	88
Anexo 19 – Análises de Conteúdo das Entrevistas	89
Anexo 20 – Resultados do tratamento de dados do questionário e análise de conteúdo das entrevistas	98

SUMÁRIO

A procura de eficiência nas empresas públicas em Portugal conduziu à fusão da Companhia Nacional de Bailado e do Teatro Nacional de São Carlos numa única entidade, o OPART – Organismo de Produção Artística, E.P.E. Com o novo estatuto da organização emergiram alguns problemas no âmbito da cultura organizacional.

Seguindo uma metodologia de Investigação-acção, aplicada a este estudo de caso, constitui-se um grupo de investigação com vista a abordar o problema sobre diferentes perspectivas de análise. O presente trabalho, que faz parte dessa Investigação-acção, foca-se na perspectiva da liderança.

Partindo da análise aos papéis de liderança, manifestados pelas chefias intermédias, faz-se a caracterização da organização ao nível da cultura organizacional. Para o efeito, recorre-se a análise de conteúdo de entrevistas às chefias intermédias e a questionários de auto-avaliação. É utilizado um instrumento de análise que consiste num questionário adaptado à realidade portuguesa. Por sua vez, os itens deste questionário estão enquadrados pelo Modelo dos Valores Contrastantes.

Os resultados evidenciam: lacunas ao nível da comunicação; a falta de papéis de inovação; um elevado desgaste com a coordenação; e dificuldades com a abertura da organização a uma cultura menos burocrática.

Tendo por base os resultados recomenda-se que, dentro da Investigação-acção, decorram duas acções: promoção de auto-análise das chefias e a sua formação em liderança, por um lado e, por outro, a criação de uma equipa de chefias intermédias que lidere o organismo de forma sustentável e flexível.

Palavras-chave: Liderança; Modelo dos Valores Contrastantes; Cultura Organizacional; Investigação-acção.

JEL Classification System: M12 - Personnel Management; Z11 - Economics of the Arts and Literature

ABSTRACT

The search for efficiency in public enterprises in Portugal led to the fusion of the National Ballet and National Theater of Sao Carlos in a single entity, the OPART - Organismo de Produção Artística, EPE. With the new status of the organization, problems emerged within the organizational culture.

Following a methodology of Action-Science, applied to this case study, a group of research was constituted to address the problem on different perspectives of analysis. The present work, which is part of this Action-Science method, focuses on the perspective of leadership.

Based on the analysis of leadership roles, manifested by middle managers, it is made the characterization of the organization at the organizational culture level. To this end, the content analysis of interviews to middle managers and self-evaluation are used. It is used an analysis tool which consists of a questionnaire adapted to the Portuguese reality. In turn, the items of this questionnaire are framed by the Competing Values Framework.

The results show: gaps in communication, lack of innovator roles, a high wear with coordinating, and difficulties with the opening of the organization to a less bureaucratic culture.

Based on the results, and within the Action-Science approach, two actions are recommended: promotion of self-analysis by the middle leaders and its leadership training, on the one hand and, secondly, the creation of a team of middle leaders that lead the organization in a sustainable and flexible way.

Key-words: Leadership; Competing Values Framework; Organizational culture; Action Science.

JEL Classification System: M12 - Personnel Management; Z11 - Economics of the Arts and Literature

SUMÁRIO EXECUTIVO

O problema de partida do presente trabalho emerge da fusão da CNB com o TNSC num organismo de gestão - o OPART, EPE. No entanto, a imposição de um novo estatuto à organização não foi acompanhada pela mudança da cultura.

Na procura de resolução para este problema, foi constituído um grupo de investigação em colaboração com o ISCTE que, através de uma metodologia de Investigação-acção, procurou analisar o problema sobre diferentes perspectivas. O presente trabalho aborda a questão da liderança na gestão da cultura.

As questões de investigação que se colocaram inicialmente para desenvolver esta investigação foram: Que cultura organizacional existe no OPART? Mantém-se a cultura burocrática, ou a que distância está? Como é que as chefias intermédias se posicionam relativamente a esta cultura? Como se pode actuar de forma a criar uma cultura de Serviço Público apoiado numa entidade gestora que concorre no mercado global? E qual o papel da comunidade científica no apoio à resolução deste caso real?

Após uma revisão da literatura focada na gestão da cultura organizacional e consequentemente na liderança, estabelecem-se os seguintes objectivos operacionais: descobrir quais os papéis de liderança mais frequentemente adoptados pelas chefias intermédias do OPART e analisar em que modelo organizacional se enquadram esses papéis; comparar os grupos que compõem o OPART através dos resultados correspondentes às suas chefias.

Seguindo uma metodologia de Investigação-acção, aplicada num estudo de caso, faz-se a recolha e tratamento de dados com o apoio de um questionário sobre competências de liderança, adaptado à realidade portuguesa. Este questionário foi usado por antes se ter estudado a correlação entre os seus itens e o Modelo dos Valores Contrastantes. Este modelo é a principal base teórica da investigação e é através dele que se enquadram os papéis de liderança e a cultura organizacional.

Após o tratamento dos dados, os resultados demonstram alguns desequilíbrios ao nível dos papéis de liderança e da cultura organizacional, nomeadamente: problemas na comunicação; ausência de papéis de inovação; grande desgaste com a coordenação; e falta de abertura da organização. Foi possível ainda explorar as diferenças entre os grupos que compõem o OPART, apontando-se explicações ao nível cultural para essas mesmas diferenças.

Mediante os resultados e o seu confronto com a literatura emergem recomendações com dois focos principais: o desenvolvimento individual das chefias e o desenvolvimento organizacional ao nível da liderança da cultura pelas chefias intermédias.

A primeira surge no sentido de desenvolver as competências relativas aos diversos papéis de liderança por parte das chefias intermédias. No entanto, este desenvolvimento individual deve ser acompanhado pela assumpção da responsabilidade da gestão da cultura por parte dos interlocutores.

A segunda recomendação assenta na aprendizagem organizacional, propõe-se que através da Investigação-acção, se crie uma equipa de chefias intermédias, que no seu conjunto constitua um equilíbrio dos papéis de liderança, permitindo assim gerir a organização de forma sustentável, mas flexível à inovação e às introduções estratégicas e artísticas.

1. INTRODUÇÃO AO PROBLEMA E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

A Administração pública em Portugal tem conduzido uma estratégia de transformação de diversos organismos públicos em parcerias público-privadas, das quais os hospitais público-privados são a principal imagem. Esta demanda surge num clima de preocupação em alcançar os níveis exigidos pela União Europeia no que respeita à gestão de organismos públicos. Reflexo desta preocupação é a publicação do Decreto-Lei 300/2007 que reforça a “atenção crescente relativamente às boas práticas de governo e à organização interna das empresas públicas” (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

A área da cultura também foi abrangida por este tipo de políticas e, sendo uma área onde pouca ou nenhuma investigação de gestão se tem feito em Portugal, as especificidades desta mudança de estatuto ganham contornos de Estudo de Caso.

1.1. A MUDANÇA DE ESTATUTO

O OPART, EPE (OPART) é o organismo de produção artística criado no âmbito do Plano de Reforma da Administração Central do Estado (PRACE) prevista na Lei Orgânica do Ministério da Cultura, com o intuito de reunir o Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) e a Companhia Nacional de Bailado (CNB) numa única entidade pública empresarial com o objectivo de “criar condições para uma melhor articulação dos recursos humanos e materiais disponíveis, aumentando a eficiência da sua utilização ao serviço de ambos os projectos, mas sem prejuízo das suas respectivas identidades artísticas” (DL 160/2007). Isto é, no OPART pretende fundir-se a gestão destas duas instituições mantendo-se, no entanto, autónoma a sua identidade artística.

Apesar dos objectivos definidos, o contexto e forma como este organismo é criado fazem emergir à partida um problema chave: a imposição do novo estatuto não foi acompanhada pela mudança da cultura. A simples mudança de estatuto não estimulou qualquer mudança, até porque às instituições envolvidas já foram atribuídos diversos estatutos sem aplicação prática. Neste sentido, surge a necessidade de perceber então que mudança se deve introduzir e que componente permite alcançá-lo. Será possível intervir ao nível da cultura ou da estrutura?

1.2. A RESPOSTA DA GESTÃO

Na procura de resolução deste problema desenvolve-se um trabalho numa parceria entre a ISCTE Business School e o OPART. Com esta parceria pretende-se promover um

projecto-empresa com a participação de todas as partes, alimentando uma cultura de Serviço Público através do TNSC e da CNB geridos pelo OPART. A orientação deste projecto deve ser o cumprimento da missão própria deste tipo de entidades: “desenvolver-se segundo parâmetros exigentes de qualidade, economia, eficiência e eficácia, contribuindo igualmente para o equilíbrio económico e financeiro do conjunto do sector público” (Art.º 4 do Anexo ao DL 300/2007).

Para este efeito é criado um grupo de investigação que se propõe fazer uma Investigação-acção no OPART. Para que haja uma adequada análise dos problemas desta organização, a situação será analisada sobre diferentes perspectivas, ainda que estas sejam sempre partilhadas para permitir uma intervenção holística. A intervenção decorre ao longo da própria investigação.

Para atingir o objectivo definido para esta intervenção é necessário permitir que este projecto chegue aos colaboradores de uma forma sustentada. Um dos pressupostos para o sucesso deste projecto é permitir que sejam as próprias chefias intermédias a desenvolvê-lo com a sua adesão e posterior condução e desenvolvimento.

Neste sentido este trabalho posiciona-se no estudo e intervenção focado na gestão da cultura, isto é da liderança por parte das chefias intermédias. Em sentido lato pretende-se com este trabalho ajudar as chefias intermédias a tomar consciência do papel fundamental que desempenham, o que se espera proporcionar através da reflexão dos próprios acerca da organização cuja cultura dizem estar dividida e à qual é imposta uma mudança assente em conceitos pouco clarificados e menos ainda partilhados.

As questões que guiam a presente investigação são:

Que cultura organizacional existe no OPART? Mantém-se a cultura burocrática, ou a que distância está? Como é que as chefias intermédias se posicionam relativamente a esta cultura? Como se pode actuar de forma a criar uma cultura de Serviço Público apoiado numa entidade gestora que concorre no mercado global? E qual o papel da comunidade científica no apoio à resolução deste caso real?

2. REVISÃO DA LITERATURA

Tendo por base a problemática anunciada, a revisão da literatura é desenvolvida em função do tema da cultura, da gestão da cultura e da liderança. Culmina-se com a apresentação do modelo que congrega estes dois temas: Modelo dos Valores Contrastantes (CVF).

2.1. GESTÃO DA CULTURA: INVESTIGAÇÃO-ACÇÃO

Este ponto encontra-se subdividido entre a definição de cultura organizacional e as formas de gerir essa mesma cultura.

2.1.1. DEFINIR A CULTURA

Uma vez que a organização em estudo está também ela ligada à cultura, é importante distinguir dois conceitos de cultura. Hofstede (1997) faz essa distinção afirmando que no sentido restrito a “«cultura» é equivalente a «civilização» ou «refinamento da mente» e designa muitas vezes o resultado desse refinamento, como sejam a educação, a arte e a literatura” (p. 19). Este é o tipo de cultura que a organização em estudo pretende gerir e produzir. Por outro lado, neste capítulo evoca-se a cultura em sentido lato, isto é, “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 1997, p. 19) e que inclui “os padrões de pensamento, de sentimento e de acção potencial, que são resultado de uma aprendizagem contínua” (Hofstede, 1997, p. 18). Esta é a definição para cultura em geral, por sua vez, cultura organizacional é definida como “programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (Hofstede, 1997, p. 210). Hofstede (1997) defende ainda que enquanto as diferenças culturais entre nações estão sobretudo ao nível dos valores, a nível organizacional estão muito mais nas práticas.

Schein (2004) refere diversos exemplos de estudos e definições de cultura, tais como Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000 agrupando-os sobre várias categorias usadas para descrever a cultura (ver Anexo 1). Depois de abordar cada uma das dimensões de análise e apreciar as definições apresentadas por outros, Schein (2004) define que a cultura de um grupo é “um padrão de pressupostos básicos partilhados que foram aprendidos por um grupo como algo que resolve os seus problemas de adaptação ao exterior e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, para ser ensinado a

novos membros como a forma correcta de entender, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p. 17).

2.1.2. GERIR A CULTURA

Existem diversos instrumentos quer de diagnóstico quer de implementação de medidas para a gestão da cultura organizacional. Ao nível dos instrumentos de diagnóstico a Stream Analysis (Porrás, 1987) que bebe da teoria dos sistemas e da teoria social cognitiva é descrita como uma “teoria de procedimentos (...) que desenha os seus componentes básicos através do modelo de Pesquisa-Acção¹ (...) e especifica um conjunto de variáveis chave quer para o diagnóstico quer para a mudança” (p. 9) (ver Anexo 2).

De uma forma menos estruturada Hofstede (1997) apresenta um conjunto de passos chave e considerações sobre a cultura organizacional, como instrumentos de gestão da cultura (ver Anexo 3).

Weick e Quinn (1999) fazem a distinção entre a mudança organizacional episódica e contínua. Nas suas conclusões os autores (1999) apontam diferenças entre as organizações burocráticas e as restantes relativamente aos tipos de mudança. É afirmado que nas organizações burocráticas há necessidade de recorrer a mudanças episódicas devido à incapacidade que este tipo de empresas tem para uma adaptação rápida à mudança (Weick & Quinn, 1999, p. 381).

Cunha e Rego (2005) referindo-se aos estudos sobre improvisação ou processos emergentes nas organizações afirmam que “hoje interpreta-se a mudança organizacional como um processo que combina elementos planeados com elementos emergentes” (p. 88). Os mesmos autores afirmam ainda que por si só a mudança emergente não é suficiente para colocar em causa o *status quo* cultural e tecnológico, sendo necessário recorrer ao planeamento quando as organizações precisam de mudanças mais profundas.

A Investigação-acção², metodologia que está por detrás do projecto alargado do qual esta investigação faz parte, é ela mesma um instrumento de gestão da cultura que desafia o *status quo*.

¹ Tradução de Action-Research. Muitas vezes a tradução de Action-Research é Investigação-acção, no entanto essa tradução será usada posteriormente para a tradução de Action-Science (cf. Argyris, Putnam, e Smith, 1985, p. x).

² Tradução de Action-Science (ver nota anterior).

Nesta metodologia “procura-se o conhecimento para servir a acção (...) procura-se quer promover a aprendizagem no sistema do cliente quer contribuir para o conhecimento em geral” (Argyris, Putnam, & Smith, 1985, p. 36).

Esta teoria emerge da aplicação da abordagem da Teoria da Acção, que faz uma concepção do homem como desenhador de acção. Cada acção é constituída por significado e intenção. Os agentes desenharam a acção para atingir determinadas consequências e vão verificando o cumprimento ou não dessas consequências. No entanto, devido à complexidade do processamento de informação necessário para desenhar estas teorias de acção, é necessário distinguir dois tipos de teorias de acção: a teoria exposta, que é aquela que o agente afirma ser a sua forma de agir e a teoria em uso, que consiste na teoria que realmente está por trás das acções do agente e que pode ser tornada explícita pela reflexão sobre a acção (Argyris, Putnam, & Smith, 1985).

Esta designação de teoria em uso é usada também por Schein (2004) identificando este conceito com os pressupostos básicos partilhados que refere na sua definição de cultura.

Seguindo o modelo da teoria em uso (ver Figura 1) quando as **consequências** da conjugação entre as variáveis de governação do agente e uma estratégia de acção **são as pretendidas**, há uma identificação entre intenção e resultado. Deste modo a teoria em acção do agente é **confirmada**. Se, por outro lado, o agente não vir confirmada a sua teoria em uso pode optar, consciente ou inconscientemente, pela mudança da estratégia de acção ou pela mudança de alguma(s) variável(is) de governação. À mudança da estratégia de acção dá-se o nome de aprendizagem *single-loop*. Por sua vez a mudança nas variáveis de governação permite a aprendizagem *double-loop*, identificada por Rorty (1979) citado por Argyris, Putnam, e Smith (1985) com a escolha de diferentes paradigmas. Schein (2004) assume que este processo de *double-loop*³ é também possibilitar a mudança de “algumas das mais estáveis porções da nossa estrutura cognitiva” (p. 31).



Figura 1 – Modelo da teoria em uso
Fonte: Argyris, Putnam e Smith, (1985, p. 84)

³ Schein (2004) apoia-se na definição que Argyris et al. (1985) e Bartunek (1984) fazem deste conceito.

Os autores (1985) defendem ainda que apesar das diferenças significativas ao nível da teoria exposta, as pessoas seguem tendencialmente o Modelo I (ver Anexo 4) ao nível das teorias em uso, variando apenas o peso relativo das variáveis de governação. O Objectivo da Investigação-acção é permitir à pessoa ou organização uma aprendizagem do Modelo II (ver Anexo 5) da teoria em uso. Seguindo o Modelo II as acções passam para um estilo colaborativo e de procura real de soluções, experimentando-se maior liberdade e menos medo na exposição pública das teorias. Ao nível da aprendizagem é assim possível mudar os elementos mais básicos da estrutura cognitiva através do *double-loop*.

Uma das questões que, de acordo com os autores (1985), distingue a metodologia da Investigação-acção de abordagens como a da teoria dos sistemas familiares é a de que o intervencionista pretende dar capacidade aos actores para utilizarem eles mesmos a aprendizagem *double-loop*, não tendo apenas um efeito curativo numa situação específica.

Neste sentido, em consonância com Schein (2004), que afirma que “os processos dinâmicos de criação e gestão de cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura são duas faces da mesma moeda” (p. 1), os líderes intermédios são identificados como actores neste projecto de apoio à gestão da cultura organizacional.

São diversos os autores que evocam a importância dos Líderes na gestão da Cultura (alguns exemplos: Moreira, 2007; Schein, 2004; Cunha e Rego, 2005; Quinn, 1991).

2.2. EVOLUÇÃO DA LITERATURA SOBRE LIDERANÇA

A liderança é um tema largamente estudado (Jesuíno 1996⁴ e Cunha e Rego 2005⁵). No entanto, emergem da literatura quatro elementos fundamentais dos processos de liderança:

- “O exercício intencional do poder e influência por parte dum actor.
- A natureza colectiva do destinatário.
- A preocupação com os objectivos comuns.
- A legitimação predominantemente psicológica” (Jesuíno, 1996, p. 14).

Do mesmo modo, Bryman (1992) encontra nas definições de liderança três elementos fundamentais: “influência, grupo e objectivo” (p. 1). Estes três elementos encaixam nos três primeiros encontrados por Jesuíno (1996).

⁴ A Primeira edição deste livro é de 1987.

⁵ Citando Bass (1990)

No âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, 1999, p. 184).

Esta definição permite abarcar os elementos considerados por Jesuíno (1996) ou por Bryman (1992) como fundamentais para os processos de Liderança. Serve ainda de referência pois emerge de diversos investigadores de mais de 60 países (Cunha & Rego, 2005).

Para apresentar a evolução do estudo da Liderança, Jesuíno (1996) segue a taxionomia de Jago (1982) que distingue dois eixos: o da universalidade vs. contingência e o do critério dos traços do líder vs. comportamento dos líderes. Cunha e Rego (2005) complementam esta esquematização acrescentando à dicotomia universalidade vs. contingência, a liderança baseada em valores e substituindo o termo traços, por personalidade. A figura seguinte ilustra a evolução das teorias sobre a liderança conforme esquematizado por Jesuíno (1996) e Cunha e Rego (2005).

		Perspectivas teóricas / concepções		
		Universal	Contingente	Valores
Construto focal da Liderança	Traços do líder (Personalidade)	Tipo I «O grande homem»	Tipo III Especialista Situacional	Tipo V Líder íntegro (ou de nível 5)
	Comportamento do líder	Tipo II Líder Janusiano	Tipo IV Camaleão	Tipo VI Coach (desenvolvimentista e transformacional)

Figura 2 – Tipologia das Concepções/Teorias da Liderança

Fonte: Adaptado de Jesuíno (1996, p. 21) e Cunha e Rego (2005, p. 23)

Para além desta comparação, através da evolução das teorias de liderança, podem-se distinguir os diversos estudos pela ênfase atribuída ao indivíduo ou à situação (Reto & Lopes, 1991), no entanto os mesmos autores (1991) afirmam que esta dicotomia “não permite dar conta da complexidade de que os processos de liderança se revestem” (p. 14).

Os pontos que se seguem servem para explicitar um pouco o que se foi estudando no âmbito da liderança. Apesar dos inúmeros estudos “não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue os líderes dos não líderes, e – talvez mais importante ainda – o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das organizações ineficazes” (Bennis & Nanus, 1985, p. 15).

2.2.1. TIPO I - UNIVERSAL – PERSONALIDADE («O GRANDE HOMEM»)

No primeiro tipo de estudos de liderança encontram-se aqueles que incidiram sobre os traços de personalidade do líder perspectivando-os como universais, ou seja, aplicáveis a qualquer situação. Deste tipo de estudos decorre a denominada Teoria dos Traços (Reto & Lopes, 1991).

Este tipo de teorias foi dominante até aos anos 40, época em que “os líderes eram geralmente olhados como seres superiores que, em resultado da herança ou da sua aventura social se tornavam possuidores de qualidades e habilidades que os diferenciavam das pessoas em geral” (Bass, 1981, p. 73). Por este motivo, Cunha e Rego (2005) afirmam que nestes estudos se procuram os traços dos «grandes homens». “A abordagem dos traços enfatiza as qualidades pessoais dos líderes, implicando que sejam nascidos em vez de tornados assim” (Bryman, 1992, p. 2). Segundo Cunha e Rego (2005), “a correspondência entre esta escola e a noção de liderança carismática é clara” (p. 24).

No entanto, para muitos autores (entre eles Reto e Lopes, 1991 e Bryman, 1992) a liderança Carismática apresenta uma nova perspectiva que depende não só de traços, mas também de comportamentos.

Por sua vez, Jesuíno (1996) apresenta diversos estudos sobre a liderança referentes às teorias de Tipo I estando estes focados nos traços de inteligência, na personalidade e na motivação (ver exemplos no Anexo 6).

As constantes divergências nas conclusões sobre os traços dos líderes conduziram a alguma frustração, nomeadamente porque muitas vezes se verificou “que as pessoas dotadas desses traços não eram necessariamente líderes eficazes” (Cunha e Rego, 2005, p. 26). Deste modo, a investigação voltou-se para o que se poderia prever mais identificável com a eficácia e com o que se podia de facto observar: os comportamentos.

2.2.2. TIPO II - UNIVERSAL – COMPORTAMENTOS (LÍDER JANUSIANO)

As abordagens da liderança de tipo II são aquelas cuja preocupação central é a de “procurar o estilo de comportamento dos líderes, julgado mais eficaz” (Reto e Lopes, 1991, p. 16). Continua, no entanto, a existir entre estes autores a procura de um estilo de comportamento ideal para o líder, mantendo-se o carácter universal também presente na Teoria dos Traços na procura de «grandes homens».

O principal impacto deste tipo de abordagens é de que “uma vez conhecidos os comportamentos que fazem com que a liderança seja eficaz, os líderes podem ser formados para exibir esse comportamento, de forma a poderem tornar-se melhores líderes” (Bryman, 1992, p. 4).

Dos estudos de Bales (1950), Bales e Slavter, (1955) e Bales (1985), referidos por Jesuíno (1996) a principal conclusão “é a identificação de duas funções que claramente se diferenciam no decorrer dos processos de grupo: a) uma diz respeito à realização da tarefa ou objecto específico de grupo e b) outra que diz respeito à manutenção ou reforço das relações sociais entre os membros do grupo” (Jesuíno, 1996, p. 56). Através de uma análise factorial concluiu-se que ligadas ao primeiro estilo de líder estão associados os factores de actividade e competência instrumental e para o segundo o factor de simpatia. No entanto, o líder ideal ou o *Great Man* (Bales, 1958, referido por Jesuíno, 1996) será o que combina estes três factores, independentes entre si.

A existência destas duas funções, ou de dois estilos de comportamento-chave: o de orientação para o trabalho ou o de orientação para as pessoas; e o facto de se entender que os líderes universalmente eficazes teriam de conciliar estas duas orientações; levam Cunha e Rego (2005) a fazer uma analogia ao deus Janus que apresenta duas faces. Esta dicotomia estará presente, embora com nomenclaturas diferentes, nos diversos estudos empíricos que se seguiram a nível organizacional.

Há duas linhas de investigação que se destacam na dimensão comportamental: a da Universidade de Michigan e a da Universidade de Ohio. Ambos inspirados nas investigações iniciadas por Lewin (1938) e colaboradores Ronald Lippit e Ralph White (1943, 1958 e 1960), estes estudos enveredaram pela primeira vez no estudo de grupos naturais através da manipulação de variáveis (método quase experimental de acordo com Campbell e Stanley, 1963, referidos por Jesuíno, 1996). Através deles chegou-se a três estilos de liderança: democrático, «laissez-faire» e Autocrático (ver Anexo 7). No entanto, os estudos procedentes

relacionando estes estilos com a produtividade não foram conclusivos, apontando para a necessidade de modelos de contingência (Jesuíno, 1996).

Relativamente às teorias do Tipo II, Cunha e Rego (2005) afirmam que as duas «faces», ou seja, as duas orientações, quer para as pessoas quer para o trabalho, são necessárias para liderar em qualquer circunstância, podendo a ponderação de cada uma variar. No entanto, “há necessidade de alargar a quantidade de «faces» - já que estas duas são parcas para que se compreendam os comportamentos de liderança em maior profundidade e se facultem aos líderes pistas de ajuda mais concretas” (p. 36).

2.2.3. TIPO III - CONTINGENCIAL – PERSONALIDADE (ESPECIALISTA SITUACIONAL)

Nos anos 60 a situação, ou seja a contingência, passou a ser considerada na maior parte das teorias e da conceptualização da liderança. Assim, de acordo com Cunha e Rego (2005) os estudos passaram a assumir que “a eficácia de um líder depende das características da situação. As características conducentes à eficácia numa situação podem ser inadequadas noutras situações” (p. 27).

Deste modo, houve um regresso à teoria dos traços, no entanto, procuravam-se agora especialistas situacionais e não universais. “A eficácia da liderança passou a ser, nesta perspectiva, o resultado de uma articulação correcta entre os traços do líder e as características da situação” (Cunha e Rego, 2005, p. 28).

Neste mesmo sentido, no estudo GLOBE foi efectuado um projecto, em que um dos objectivos foi encontrar os protótipos de liderança excepcional de cada sociedade pesquisada, admitindo desta forma diferenças de liderança em função da cultura de cada sociedade. Assim sendo, de acordo com este estudo, no que respeita a operações internacionais as empresas deverão seleccionar gestores com diferentes perfis de personalidade em função do país onde os desejam colocar, esta tendência vai no mesmo sentido da investigação de Hofstede (1980). Cunha e Rego (2005), suportados noutros autores, apresentam alguns exemplos da verificação empírica desta realidade: segundo Finkelstein e Sanford (2000) um mesmo indivíduo pode ser excelente numa dada situação, por exemplo num momento de crise, mas «letal» posteriormente, por exemplo, numa situação de estabilidade; outro exemplo é a elevada orientação afiliativa que se denota em Portugal enquanto noutras sociedades não é relevante conforme se apresenta em McClelland (1987) e Rego (2004) (referidos por Cunha e Rego, 2005), podendo implicar diferenças muito significativas no estilo de liderança.

Deste modo, nas teorias de tipo III situa-se também, pela tipologia de Jago (1982) (referido por Reto e Lopes, 1991, p. 17) a «teoria contingente dos traços do líder» (ver Anexo 8) de Fiedler (1967). Este autor (1967), que utiliza “a distinção entre tarefas e relacionamento, propõe-se relacionar tais estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo” (Jesuíno, 1996, p. 74).

Conforme declaram Cunha e Rego (2005), a procura de explicação para a liderança eficaz em factores exteriores ao líder não se resumiu à sua relação com os traços de personalidade do mesmo, mas também (como era já tendencioso pela teoria de Fiedler e pelas suas falhas) com os comportamentos, conforme se explicita no ponto seguinte.

2.2.4. TIPO IV - CONTINGENCIAL – COMPORTAMENTOS (CAMALEÃO)

A evolução dos estudos originou modelos situacionais de comportamentos. “A questão essencial passou a ser: como agir em função das características da situação?” (Cunha & Rego, 2005, p. 29). Os mesmos autores (2005) ilustram que o “líder eficaz denota, pois, uma capacidade para actuar como camaleão, que ajusta os seus comportamentos às exigências da situação” (p. 29).

Na medida em que o estudo dos comportamentos tinha já sido levado a cabo, numa perspectiva universalista, pelas Universidades de Ohio e Michigan, as novas abordagens foram um prolongamento dos estudos anteriores, de onde se destacam as teorias cognitivo-motivacionais (*Path Goal*) de Evans (1970) e House (1971) desenvolvidas posteriormente por House e Mitchell (1974) e House e Dessler (1974). Para além destas, nas teorias/ concepções de Tipo III podem ser englobadas muitas outras⁶. Desses exemplos destaca-se a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977) surgida do seguimento das teorias de Fiedler (ver Anexo 9).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977), de acordo com Jesuíno (1996), trata-se de “uma versão contingencial da grade de Blake e Mouton (1964)” (p. 132). Este modelo baseia-se na interacção entre a orientação do líder para a tarefa e para o relacionamento e a «maturidade» dos colaboradores numa tarefa específica (Ver Anexo 10). Deste modelo resulta

⁶ Extensões da teoria *Path Goal*, Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977), Modelo de Misumi e Seki (1971), Modelo de Vroom e Yetton (1974), Modelo sistémico de Bass e Valenzi (1974), Modelo de Contingência Multivariado de Heller, entre outros, conforme referido por Jesuíno (1996).

que “à medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá começar a reduzir o comportamento de *tarefa* e a aumentar o comportamento de *relacionamento*.”

De acordo com Jesuíno (1996), apesar de este modelo ser muito utilizado, tal como o de Blake e Mouton (1964), é “um instrumento sobretudo popular para efeitos de formação de gestores, sendo igualmente escassos os seus fundamentos teóricos” (p. 137).

Para além dos problemas com a validade dos modelos apresentados, Cunha e Rego (2005) alertam para o seguinte facto: a plasticidade de que o líder se reveste, por ser capaz de adaptar os seus comportamentos sob situações tão díspares, pode conduzir à “quebra dos laços de confiança entre o líder e os seus colaboradores, com todos os efeitos perversos que daí podem advir para o empenhamento e o desempenho dos mesmos” (p. 30).

Cunha e Rego (2005) acrescentam aos quatro tipos de teorias apresentadas até agora (surgidas sob o paradigma funcionalista) duas novas conceptualizações, “decorrentes do interesse pelo tema da liderança baseada nos valores” (p. 22) que resumem as teorias surgidas após os anos 80.

2.2.5. TIPO V - VALORES – PERSONALIDADE (LÍDER ÍNTEGRO)

No âmbito das abordagens de tipo V, as propostas têm alertado para a necessidade do líder ser íntegro, ético e respeitador. Cunha e Rego (2005) referem diversos autores⁷ que têm sugerido “a necessidade de as empresas serem socialmente responsáveis com diversos *stakeholders* (predominantemente os colaboradores), e de os líderes actuarem ética e responsabilmente – para que as suas empresas sejam elas próprias éticas” (p. 32).

Esta importância é ainda relevada pela sua ligação à eficácia do líder. O’Toole (1995) afirma que “os líderes morais e eficazes ouvem os seus colaboradores *porque* os respeitam *porque* acreditam honestamente que o respectivo bem-estar é a finalidade da liderança (e não que os seguidores são os meios para atingir os fins dos líderes)” (p. 9).

Apesar desta perspectiva focada nos valores do líder estar tão ligada à personalidade como a comportamentos, Cunha e Rego (2005) distinguem duas perspectivas: a do líder íntegro ou executivo de nível 5 e a de *Coach*. No primeiro tipo de abordagem, focado mais nos traços de personalidade, destaca-se a designação de Collins (2001) para o executivo de nível 5 que caracteriza os líderes com dois valores essenciais: (a) “a tenacidade e a energia necessárias

⁷ European Commission (2001); Greendfield (2003); Rego, Moreira e Sarrico (2003); Snider, Hill e Martin (2003)

para trabalhar em ambientes competitivos; (b) a maturidade emocional, a consciência das forças e fraquezas próprias, a ponderação” (Cunha e Rego, 2005, p. 32).

As características apontadas por Collins (2001) (ver Anexo 11) vão de encontro à perspectiva dos traços, no entanto, renegando para segundo plano o posicionamento na universalidade ou contingência relevando, por outro lado, a importância do perfil de “líder servidor da organização, dedicado e competente” (Cunha e Rego, 2005, p. 33).

2.2.6. TIPO VI - VALORES – COMPORTAMENTOS (*COACH*)

Do mesmo modo, as abordagens focadas nos valores, na vertente dos comportamentos, fazem emergir a noção de líder estilo *Coach* que, segundo Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2004), corresponde às “actuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento” (Cunha e Rego, 2005, p. 33).

O *coaching*, de acordo com Urrutikoetxea (2003) é o processo que impele “uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades” (p. 174). Mais uma vez, estão em causa dois objectivos: a satisfação pessoal do colaborador e a satisfação das necessidades da empresa, através da mudança provocada nos colaboradores pelo *coaching*.

A ideia de *coaching* está subjacente, em parte, à ideia de líder «autenticamente transformacional». Esta denominação é usada por Cunha e Rego (2005) em oposição à de líder pseudotransformacional. Para compreender melhor esta ideia importa referir brevemente a passagem da liderança transaccional para transformacional, conforme Burns (1978) e Bass (1985 e 1990) a deram a conhecer.

A liderança transformacional surgiu então por oposição à liderança transaccional. Para explicitar o que é a liderança transaccional, Bass (1990) afirma que o líder transaccional pode contribuir para o melhor desempenho dos colaboradores através de cinco aspectos: “(1) clarificando o que é esperado dos subordinados, particularmente o propósito e os objectivos do seu desempenho, (2) explicando como alcançar tais expectativas, (3) dizendo qual o critério de avaliação para o desempenho eficaz, (4) providenciando *feedback* quando o indivíduo ou o grupo de trabalho estão a alcançar os objectivos, e (5) alocando recompensas que ocorram quando se alcançam os objectivos” (p. 339).

Por outro lado, no âmbito da ideia de líder transformacional, Bass (1990) refere que da definição de Burns (1978) emergem quatro factores: “(1) liderança carismática (“partilha

plena confiança nele ou nela”), (2) liderança inspiradora (“expectativas de comunicação de alta performance”), (3) estimulação intelectual (“Faz com que pense sobre velhos problemas de novas maneiras”), e (4) consideração individualizada (“dá atenção pessoal aos membros que parecem negligenciados”)⁸ (p. 218).

Perante estas explicitações é possível então compreender que a noção de liderança «autenticamente transformacional» está, segundo Cunha e Rego (2005), “impregnada de preocupações de natureza ética, sob pena de os efeitos serem perversos, tanto para os colaboradores como para a organização” (p. 35), contrariamente aos “líderes pseudotransformacionais muitas vezes carismáticos, mas mais focalizados em si próprios do que no desenvolvimento dos colaboradores e nos benefícios da equipa e da organização” (*ibidem*, p. 38).

2.3. CULTURA E LIDERANÇA – MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

O modelo descrito neste ponto foi “desenvolvido inicialmente através de investigação conduzida para descobrir os principais indicadores de eficácia organizacional” (Cameron & Quinn, 1999, p. 30).

Nos anos 70 e 80 fizeram-se diversos estudos para tentar explicar que características diferenciavam as organizações eficientes. No entanto, os resultados, alcançados através de análise factorial eram incoerentes entre si. John Rohrbaugh e Robert Quinn reformularam a questão de investigação, perguntaram então: “como é que os especialistas pensam sobre as organizações eficientes?” (Quinn, 1991, p. 47). Neste seu estudo a técnica usada foi a da escala multidimensional.

Quinn e Rohrbaugh (1983) chegaram então a um mapa cognitivo com duas dimensões. O eixo vertical varia entre Flexibilidade e Disciplina vs. Estabilidade e Controlo, e o eixo horizontal entre Focus interno e Integração vs. Focus externo e Diferenciação. Estas dimensões permitiram agrupar os 39 indicadores de eficácia⁹ em quatro clusters.

O facto de os valores de eficácia defendidos estarem aparentemente em contradição, fez com que este modelo se chamasse Modelo dos Valores Contrastantes (CVF¹⁰).

⁸ Citação de Bass (1990) interpolada com citações de Burns (1978), das quais Bass (1990) não identifica as páginas.

⁹ De acordo com Cameron e Quinn (1999) a lista de indicadores foi criada por John Campbell e colegas (1974)

¹⁰ *Competing Values Framework*

2.3.1. CVF - O NÍVEL ORGANIZACIONAL

O nome dos quadrantes teve origem numa análise à literatura que demonstrou que ao longo do tempo se associaram diferentes valores a diferentes formas de organização. O modelo inicial tem a configuração apresentada na figura seguinte:

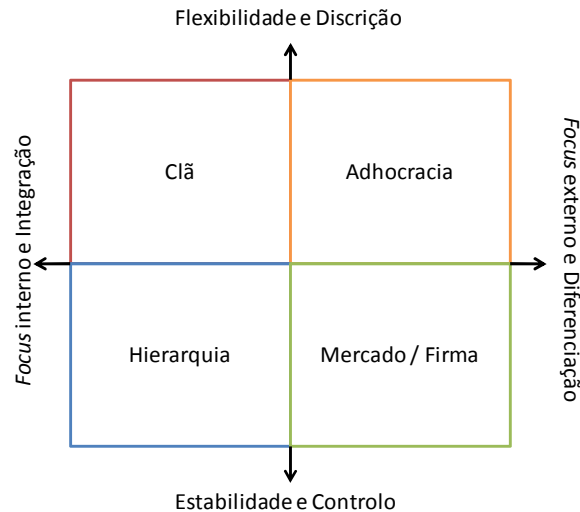


Figura 3 – Modelo dos Valores Contrastantes – 1ª Versão

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999, p. 32) e Quinn (1991, p. 51)

A primeira forma organizacional e respectiva cultura descrita é a **Hierarquia**¹¹ os principais valores deste mecanismo de governação são a estabilidade e previsibilidade. Nas hierarquias é muito importante o controlo, a mensurabilidade, a documentação e a gestão da informação. “Os papéis de cada pessoa estão bem definidos e espera-se que cada um siga as regras desenhadas para si” (Quinn, 1991, p. 39).

Seguidamente é descrita a organização a funcionar como **Mercado** (Cameron & Quinn, 1999), ou **Firma** (Quinn, 1991). O nome firma permite distinguir este tipo de organização do mercado em si mesmo, mas em Portugal não permite uma diferenciação tão clara em relação à hierarquia. Este tipo de cultura (estudada por Williamson, 1985 e Ouchi, 1980) surge na procura de maior eficiência relativamente à encontrada nas hierarquias/burocracias. Este tipo de empresa é visto como um instrumento económico racional. “Os valores mais importantes são a competitividade e produtividade” (Cameron & Quinn, 1999, p. 35) Estes valores alcançam-se dando ênfase à posição que a empresa tem no mercado (externo) e um elevado controlo para alcançar eficiência através das acções que seguem uma clara definição de objectivos e da estratégia.

¹¹ Também pode ser designada por Burocracia (Weber’s, 1921; Ouchi, 1980 referidos por Cammeron e Quinn, 1999)

Nos quadrantes superiores do modelo estão formas organizacionais com fronteiras menos definidas. No quadrante esquerdo é introduzido o termo **Clã** (Cameron & Quinn, 1999), este nome deriva da similaridade deste tipo de cultura com a relação familiar, onde se verificam valores partilhados, coesão e participação. Também se pode encontrar o termo **Equipa** (Quinn, 1991) para descrever este tipo de organização. Neste tipo de cultura o enfoque está nos “recursos humanos e no desenvolvimento do compromisso” (Quinn, 1991, p. 41) e na resolução dos problemas em grupo.

Ainda nos quadrantes superiores é descrita a **Adhocracia**, este tipo de organização surgiu como resposta aos ambientes turbulentos e de incerteza que exigem uma estrutura muito flexível ou quase inexistente, capaz de mudar muito rapidamente. Este tipo de culturas está muito associado a projectos temporários. Assim sendo, há uma grande ênfase na criatividade e inovação (Quinn, 1991, p. 40). As tarefas não são definidas à partida e os recursos e o reconhecimento externo surgem quando se começa a implementar determinada visão.

Ao considerar a cultura organizacional e os respectivos valores, o modelo fica configurado como se visualiza na Figura 4:

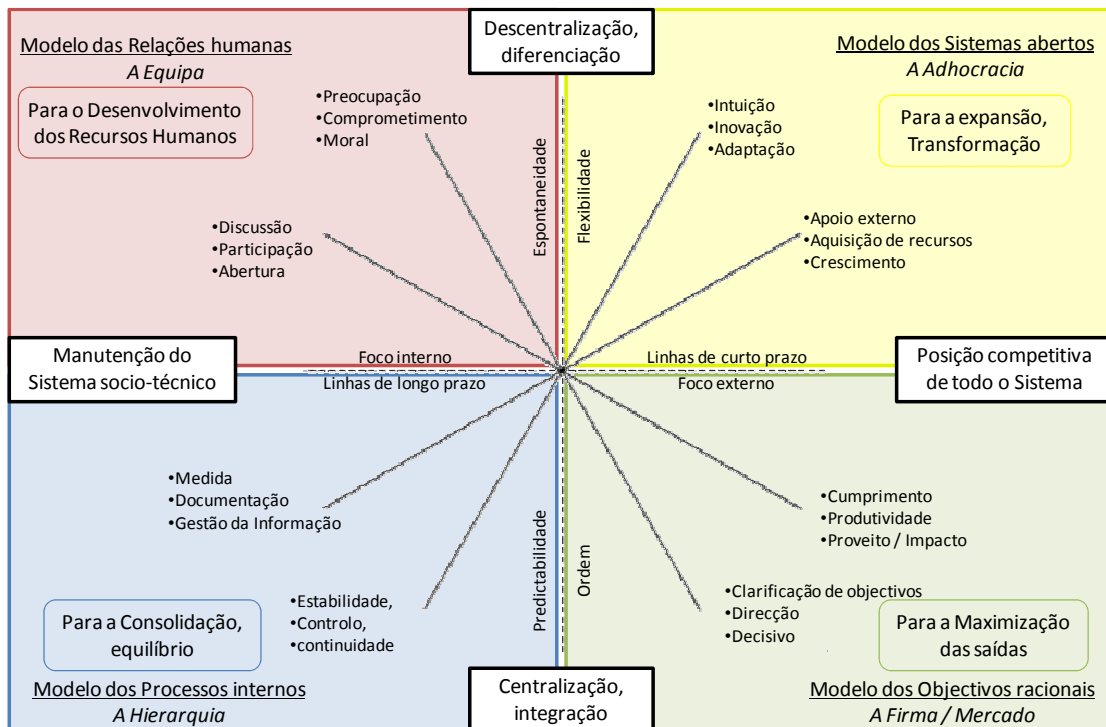


Figura 4 – Modelo dos Valores Contrastantes: Cultura

Fonte: Quinn, 1991 (p. 51)

2.3.2. CVF - O NÍVEL DO GESTOR

No mesmo sentido surgiu também a investigação sobre o que torna os gestores eficazes. Os mesmos autores que desenvolveram o modelo adaptaram-no então ao Líder ou Gestor.

Quinn (1991) refere que existem três correntes de investigação com este objectivo: “uma tem a ver com processos de pensamento de gestores de elevado rendimento, outra foca-se no movimento entre uma fase de desenvolvimento e outra, a última, foca-se na evolução de novato a especialista” (Quinn, 1991, p. 5)

Segundo Quinn (1991) qualquer uma das correntes de investigação sugere que os gestores mestres são dotados de um pensamento mais complexo, holístico e fluído. E apesar de esta mestria estar ligada à capacidade de criar excelência, este conceito de excelência deve ser visto como uma experiência de pico de desempenho. No entanto a mestria da gestão não está apenas na geração destes picos de desempenho, mas num Ciclo Transformacional.

Na verdade este ciclo tem diversas fases: iniciação, incerteza, transformacional e rotinização. Desta forma ao longo das diferentes fases exigem diferentes tipos de comportamento, que nos parecem paradoxais. O gestor deve ter vontade de arriscar e intuir soluções, no entanto, “quando a excelência é alcançada, o mais apropriado é tentar compreendê-la e tornar rotineiro aquilo que foi ganho” (Quinn, 1991, p. 24).

A forma como se processa a informação tem uma grande significância para a capacidade de utilizar estas perspectivas contrastantes nos momentos apropriados. “Os valores, motivos e estilos de resolução de problemas tendem a reflectir uma certa perspectiva de processamento da informação” (Quinn, 1991, p. 30) em detrimento de outra.

Com base em diversas investigações¹² Quinn descreve os quatro tipos ou modelos de processamento de informação (ver Anexo 12), configurando cada um deles com um dos modos de organização já apresentados na Figura 3 e Figura 4: Hierarquia, Mercado, Adhocracia e Equipa.

Apesar de fugir à distinção entre gestores e líderes¹³, Quinn (1991) distingue duas formas de pensar. A primeira forma de pensar é “analítica, sequencial, racional, orientada para o tempo, descontínua e verbal. A outra forma de pensar é holística, sintética, visuo-espacial, intuitiva, sem tempo, difusa e não verbal” (Quinn, 1991, p. 79). Estes tipos de pensamento são, em

¹² Forgas e Shulman, 1979; Driver e Rowe, 1979; Mitroff e Mason, 1982; Quinn e Rohrbaugh, 1983, citados por Quinn (1991, p. 34).

¹³ Quinn (1991) entende que a liderança e a gestão estão ambas ligadas ao modelo (cf. p. 79-81)

algumas teorias, associados à utilização dos diferentes hemisférios do cérebro. Nas teorias de gestão surge também esta diferenciação apesar de não se usarem os mesmos termos. Alguns exemplos são: Barnard's (1938) processos lógicos e não lógicos, Gouldner's (1959) sistema racional e natural, a Teoria X e Y de McGregor (1960), Gestor ou Líder de Zaleznik's (1977) e Burns (1978) na liderança transformacional ou transaccional (Citados por Quinn, 1991).

Relativamente à liderança transformacional ou transaccional Bass defende que conceptualmente e empiricamente os líderes exibem uma variedade de padrões de liderança dos dois estilos, contrariando Burns que vê a liderança transformacional como o fim oposto de um só contínuo da liderança transaccional, sendo esta a que diz respeito aos gestores. “A maioria dos líderes usa ambas, mas em diferentes momentos” (Bass, 1985, p. 22 citado por Quinn, 1991, p. 82).

Neste sentido, Quinn (1991) afirma ser necessário usar o CVF também ao nível dos gestores/líderes, como instrumento para evitar este tipo de diferenciações. Assim, juntou algumas destas teorias à análise das expectativas acerca dos líderes em cada um dos modelos organizacionais em que assenta o CVF, conforme se mostra na tabela seguinte (esta informação encontra-se mais desenvolvida no Anexo 13):

	Lado esquerdo do cérebro; Teoria X; Liderança Transaccional		Lado direito do cérebro; Teoria Y; Liderança Transformacional	
	Modelo Objectivos Racionais	Modelo dos Processos internos	Modelo dos Sistemas Abertos	Modelo das Relações Humanas
Motivação	Obtenção, realização	Segurança	Crescer	Afiliação
Processamento da informação	Racional	Hierárquico	Desenvolvimentista	Consensual
Tomada de decisão	Lógica; Decisiva	Documentada; Responsabilização	Criatividade; Legitimidade externa	Participação; Suporte
Poder e Influência	Poder Legítimo; clarificar objectivos	Poder do perito; Controlo da Informação	Poder da recompensa; Alocação de recursos	Poder relacional; Valores do grupo
Estilo de Liderança	Directivo; Orientado para objectivos	Conservador; Cauteloso	Inventivo; Tomar riscos	Preocupado; Suporte
Papéis de Gestão	Director; Produtor	Monitor; coordenador	Inovador; Broker	Facilitador; Mentor
Comportamentos	Fornece estrutura; Inicia a acção	Fornece informação; Mantém a estrutura	Visualiza a mudança; Adquire recursos	Mostra preocupação; Facilita
Função primária	Dirigindo	Coordenando	Apertando fronteiras	Relacionando a equipa
Forma Organizacional	Firma / Mercado	Hierarquia	Adhocracia	Equipa /Clã
Valores de eficácia	Produtividade; Cumprimento	Estabilidade; Controlo	Crescimento; Aquisição de Recursos	Valor dos recursos Humanos

Tabela 1 – Pressupostos para a Liderança e Gestão

Fonte: Adaptado de Quinn (1991, p. 83)

Quando se dispõem papéis e estilos de liderança nos quadrantes do CVF, chega-se ao modelo da Figura 5:

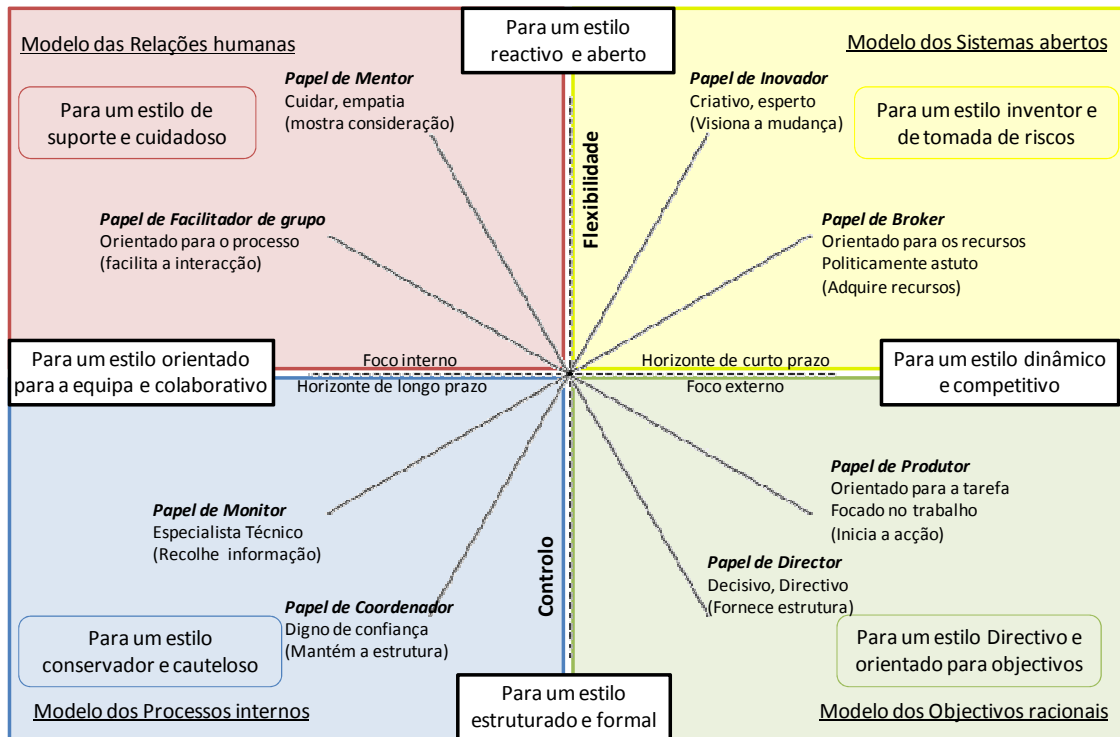


Figura 5 - Modelo dos Valores Contrastantes: Liderança

Fonte: Quinn (1991, p. 86)

2.4. OBJECTIVOS OPERACIONAIS

Tendo por referência a revisão da literatura sustentada nos pontos anteriores, o objectivo desta tese é enquadrar a cultura do OPART ou subculturas encontradas na organização de acordo com o Modelo dos Valores contrastantes. Para o efeito pretende-se explicitar quais os papéis de liderança mais frequentemente adoptados pelas chefias intermédias do OPART e analisar em que modelo organizacional se enquadram esses papéis (resultados no ponto 4.2); por fim procurar-se-á comparar os grupos que compõem o OPART através dos resultados correspondentes às suas chefias (resultados no ponto 4.3).

As Chefias intermédias são o foco deste trabalho, pois no âmbito da Investigação-acção que está a ser realizada, estas são chamadas a conduzir a mudança organizacional. Neste sentido, tornar-se-á também vantajoso conhecer os perfis de liderança de cada chefia fornecendo um instrumento de auto-análise e de apoio para o grupo de investigação na construção de soluções adequadas para catalisar o seu desenvolvimento e conseqüente empenho na gestão/criação de uma cultura de Serviço Público eficiente, que responda aos objectivos da criação do OPART.

3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo, estrutura-se em dois pontos, no primeiro ponto pretende-se esclarecer sobre os instrumentos de recolha de dados e a respectiva explicitação da sua utilização e no segundo ponto apresenta-se e caracteriza-se a metodologia utilizada na análise e tratamento dos dados.

Conforme referido esta tese faz parte de um projecto integrado de desenvolvimento e mudança organizacional cuja metodologia é a Investigação-acção. No entanto, esta investigação específica no âmbito da cultura e liderança, de um ponto de vista isolado, segue uma metodologia de estudo de caso. Não obstante, emergem diversos contributos da Investigação-acção, mas que não são aqui abordados como objecto de estudo concreto desta tese. Neste sentido, seguindo a metodologia de estudo de caso, apresenta-se uma investigação abundantemente descritiva. Yin (1989) define o Estudo de Caso como um “trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos em contexto real, que pode ser aplicado aos casos em que as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são suficientemente evidentes e que recorre a múltiplas fontes de evidência” (p. 23).

O projecto desenvolveu-se desde Janeiro de 2009, culminando esta fase de diagnóstico em Novembro de 2009 (ver cronograma no Anexo 14). Posteriormente, no âmbito do Projecto integrado será possível fazer um acompanhamento estruturado e com suporte teórico fundamentado aos líderes da organização estudada, no entanto os resultados dessa intervenção não fazem parte do estudo actual.

3.1. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

As técnicas de recolha de dados utilizadas decorrem da Investigação-acção que contextualiza o presente trabalho, mas também foram usados instrumentos específicos adequados aos objectivos operacionais apresentados. Deste modo, recorre-se a análise documental, informação partilhada pelo grupo de investigação inerente aos diários de investigação, entrevistas e questionários.

Para responder efectivamente aos objectivos deste trabalho os instrumentos mais relevantes são as entrevistas e questionários. Estes instrumentos foram aplicados aos dez interlocutores identificados pelo grupo de investigação, correspondentes às chefias intermédias do OPART¹⁴ e dispersos pelos serviços centrais (6 entrevistados) e pelas duas estruturas que integram o

¹⁴ Os directores artísticos e coordenadores dos corpos artísticos não estão incluídos no âmbito do projecto integrado de desenvolvimento e mudança organizacional, neste sentido também estão excluídos deste projecto específico.

OPART: a CNB (2 entrevistados) e o TNSC (2 entrevistados) – estes são concretamente o objecto de estudo.

3.1.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Para conhecer a empresa foi possível recorrer a toda a informação referente à constituição da mesma, nomeadamente o DL 160/2007, e ao seu funcionamento, através dos documentos elaborados na sua estruturação inicial publicados na internet, tais como relatórios de gestão e contas, o regulamento interno cuja criação fazia parte das obrigações do Concelho de Administração e alguns documentos internos. A informação retirada da análise documental confrontada com os diversos testemunhos dos interlocutores fornece uma base de conhecimento sobre a realidade subjacente ao objecto de estudo.

3.1.2. GRUPO DE TRABALHO – DIÁRIOS DE INVESTIGAÇÃO

Os membros do grupo de trabalho implicados na Investigação-acção¹⁵ que contextualiza este projecto criaram diversos diários de investigação onde se registaram todas as observações pertinentes úteis para um melhor conhecimento das pessoas, relações e mecanismos inerentes à organização. Estes diários de investigação permitiram tornar mais objectivas algumas inferências sobre a realidade em estudo, nomeadamente ao nível do que poderá servir para clarificar a cultura organizacional e os valores e competências (do CVF) dos intervenientes.

3.1.3. ENTREVISTAS

Procedeu-se à aplicação de entrevistas semi-estruturadas cujo guião se encontra no Anexo 15, prevendo-se a duração de uma hora para cada entrevista. O guião de entrevista foi criada de forma a permitir aos entrevistados falar de uma forma livre sobre os valores que para eles são mais importantes na organização e ao mesmo tempo conhecer “*a sua forma de trabalhar*”, por outras palavras, as suas competências e estilos de liderança.

A entrevista foi submetida a aprovação do grupo de investigação e uma vez que este grupo já conhecia os interlocutores foi possível adequar a linguagem à sua realidade, nomeadamente pela omissão de termos de gestão que se poderiam tornar pouco claros ou ser mal interpretados pelos entrevistados, mais sensíveis à linguagem do teatro e espectáculos.

¹⁵ Constituem este grupo cinco alunos de mestrado oriundos de licenciaturas em Gestão e Gestão de Recursos Humanos e o Professor Albino Lopes. Esporadicamente recorre-se também à colaboração de outros elementos com experiência na área.

Foi possível fazer uma gravação áudio de todas as entrevistas, permitindo assim a utilização de todo o seu conteúdo. É importante notar que a informação não poderá ser toda apresentada por se tratar de informação confidencial. Conforme refere Schein (2004) ao abordar as obrigações profissionais de um analista da cultura: quando se têm mais do que meros aspectos superficiais observáveis e explícitos, ou seja, quando se incluem análises de níveis mais profundos da cultura organizacional é importante proteger os intervenientes de uma exposição desnecessária.

3.1.4. QUESTIONÁRIOS

A utilização do questionário visa complementar, de uma forma mais objectiva, a informação recolhida através das entrevistas. Foram aplicados questionários de auto-avaliação baseados no CVF, no entanto usou-se uma versão adaptada à realidade portuguesa.

Lopes e Felício (2005) criaram um questionário para diagnosticar competências dos gestores (ver Anexo 16). Na análise das respostas os autores (2005) agruparam os 73 itens do questionário em oito factores através de análise dos componentes principais. Posteriormente relacionaram cada um destes factores com as competências do CVF.

Com o objectivo de testar este questionário, Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) construíram um questionário com 48 itens (ver Anexo 17). Este questionário foi resultado de diversas alterações ao primeiro, de Lopes e Felício (2005), nomeadamente pela inclusão e exclusão de alguns itens para que a análise factorial confirmatória apresentasse bons resultados. Além da análise factorial confirmatória foram também realizados testes de fiabilidade e validade quer ao nível da relação entre itens e competências, quer com os quadrantes do CVF (ver relação entre itens, competências, papel do gestor e quadrante no Anexo 18). Os autores (2007) concluíram que este era um instrumento válido para a realidade portuguesa.

Assim, este questionário mostrou-se como o mais adequado aos objectivos traçados, nomeadamente pela possibilidade de através da análise das competências permitir enquadrar os entrevistados em papéis de liderança e consequentemente em modelos de cultura organizacional.

Para evitar que os inquiridos tivessem compreensões diferentes em relação a cada item do questionário, a resposta ao mesmo foi presencial, logo após a entrevista. Foi solicitado aos inquiridos que comentassem as suas respostas para possibilitar a posterior correcção das respostas em função do seu real significado.

3.2. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Perante as duas técnicas de recolha de dados específicas deste projecto, que se complementam para o alcance dos objectivos, são usadas técnicas de análise estatística descritiva, quer na leitura dos resultados dos questionários, quer nos resultados da análise de conteúdo. Em qualquer um dos casos o modelo de referência é o CVF apresentado no ponto 2.3.

Numa primeira fase as entrevistas e questionários são analisados como um todo relativo à organização. No entanto, posteriormente são identificadas diferenças entre as chefias entrevistadas, de acordo com o seu posicionamento na organização.

3.2.1. TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS

A técnica usada no tratamento das entrevistas é a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995), esta técnica consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 42).

A aplicação desta técnica às entrevistas permite obter, não só uma descrição da realidade relatada mas, como Bardin (1979), referido por Vala (1989), afirma: a inferência “permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material” (Vala, 1989, p. 104). Deste modo, torna-se pertinente a utilização desta técnica pois partindo de entrevistas que descrevem o trabalho dos entrevistados pretendemos entender os papéis de liderança existentes e a cultura da própria organização.

Para clarificar a forma como são alcançados os resultados apresentam-se os passos metodológicos seguidos, que se apoiam nas operações mínimas definidas por Vala (1989): “Delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa; Constituição de um *corpus*; Definição de categorias; Definição de unidade de análise (...) a quantificação” (p. 109).

Os objectivos identificados para a análise de conteúdo são: enquadrar a Cultura do OPART ou subculturas encontradas na organização, nomeadamente pelo enquadramento dos papéis de liderança encontrados nas chefias.

O quadro de referência teórico é o Modelo dos Valores Contrastantes. Este é enriquecido com os itens desenvolvidos no questionário de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) pela sua adequação à realidade portuguesa, conforme se integrou no Anexo 18.

O *corpus* da análise são as 10 entrevistas realizadas às chefias intermédias. De acordo com Bardin (1995), o *corpus* da análise é exactamente o “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 96). Os documentos de que nos socorremos são portanto as transcrições integrais das entrevistas traduzidas no diário de investigação.

Após a constituição do *corpus*, Vala (1989) impõe a definição de categorias. Estas são definidas por Bardin (1995) como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (p. 117). Neste caso as categorias correspondem às 24 competências do CVF referidas na análise de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007), apresentadas na figura:

PAPEL	COMPETÊNCIAS CHAVE
Inovador	1. Conviver com a mudança 2. Pensamento criativo 3. A gestão da mudança
Broker	4. Criar e manter uma base de poder 5. Negociar acordos e compromissos 6. Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	7. Produtividade e motivação pessoal 8. Motivar os outros 9. Gestão do tempo e do stress
Director	10. Tomada de iniciativas 11. Fixação de metas 12. Delegação eficaz
Coordenador	13. Planificação 14. Organização e desenho 15. Controlo
Monitor	16. Reduzir a sobrecarga de informação 17. Analisar a informação criticamente 18. Apresentar a informação: redigir com eficácia
Facilitador	19. Criação de equipas 20. Tomada de decisões participativa 21. Gestão do conflito
Mentor	22. Auto-compreensão e compreensão dos outros 23. Comunicação interpessoal 24. Desenvolvimento dos subordinados

Tabela 2 – As 24 competências de gestão

Fonte: Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson, e Mcgrarth (1990)

No âmbito da definição de categorias, Vala (1989) afirma que “uma categoria é habitualmente composta por um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito” (p. 111). Neste sentido, socorremo-nos dos itens do questionário enquanto indicadores para cada categoria, estes são numerados (numeração árabe) para facilitar a sua apresentação nos quadros de análise de conteúdo. A cada papel de gestão correspondem duas competências e a cada competência dois itens do questionário. Note-se que por vezes é necessário recorrer também ao nível do Papel de gestão ou mesmo do Modelo organizacional para melhor enquadrar cada expressão, pois “a leitura efectuada pelo analista, do conteúdo das comunicações não é, ou não é unicamente, uma leitura «à letra», mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano” (Bardin, 1995, p. 41).

Aquando da definição das categorias, verificou-se a validade interna das mesmas, garantindo que “todas as unidades de registo possam ser colocadas numa das categorias; e (...) que uma mesma unidade de registo só possa caber numa categoria” (Vala, 1989, p. 113).

Prosseguindo as operações mínimas para a análise de conteúdo, a quarta operação consiste na definição de unidades de análise. Vala (1989) estabelece que “uma análise de conteúdo pressupõe a definição de três tipos de unidades: unidade de registo, unidade de contexto, unidade de enumeração” (p. 114).

Com efeito, as unidades de registo, ou seja, o “segmento de conteúdo a considerar como unidade base” (Bardin, 1995, p. 104) no presente estudo é a expressão ou palavra que permita enquadrar determinado comportamento ou atitude em determinada categoria. Trata-se do uso de uma unidade semântica (Vala, 1989) e não formal (embora por vezes possam coincidir), onde se pretende recortar a unidade “*en esprit et non à lettre*” (Morin, 1969) conforme cita Vala (1989, p. 114). Bardin (1995) alerta que este tipo de análise (que denomina como temática) “consiste em descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido” (p. 105).

As unidades de contexto, por sua vez, servem de “unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e correspondem ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registo) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registo” (Bardin, 1995, p. 107), na medida em que as contextualizam permitindo

verificar a correcção da classificação pelo entendimento do verdadeiro sentido da expressão utilizada pelo entrevistado.

Deste modo, é facultado um meio de maior explicação dos resultados alcançados em complementaridade com a apresentação do número do item que induz à classificação da unidade de registo em determinada categoria. De acordo com Vala (1989) a unidade de contexto fornece “um suporte importante da validade e fidelidade do trabalho dos analistas” (p. 114), sendo neste caso complementadas com os itens do questionário. No Anexo 19 apresenta-se a análise de conteúdo omitindo as unidades de contexto por motivos de confidencialidade.

Por fim, a definição da unidade de enumeração, ou seja, “a unidade em função da qual se procede à quantificação” (Vala, 1989, p. 115). Neste caso a enumeração tem como base directa a unidade de registo e consiste na frequência de ocorrências das unidades ao longo da análise.

A última etapa da análise, isto é, a quantificação, ocorre em função da unidade de enumeração definida, ou seja pela “análise de ocorrências” (Vala, 1989, p. 118), em que todas as unidades de registo têm o mesmo valor. Deste modo, parte-se do princípio de que a importância de uma unidade aumenta com a frequência da sua ocorrência. Esta assumpção é crucial para determinar quais as competências mais presentes nos entrevistados, bem como os valores culturais que têm mais importância na organização. Por cada item do questionário usado como base para a análise de conteúdo somam-se as ocorrências. A apresentação dos resultados deste instrumento de análise é a distribuição percentual das ocorrências pelos papéis ou quadrantes em análise. Juntamente com a soma da resposta por cada objecto de análise é também calculado o desvio-padrão encontrado para cada quadrante ou papel.

3.2.2. TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

Após o preenchimento dos questionários por parte dos inquiridos, houve uma correcção às respostas com base nos comentários que os mesmos fizeram durante o preenchimento do questionário. Esta correcção permitiu harmonizar o significado de cada item e da própria escala, para que as diferenças de interpretação por parte dos respondentes fossem atenuadas. No entanto, não se mudou a intenção de resposta do inquirido.

Na análise dos dados recorre-se apenas a estatística descritiva pois os respondentes são apenas dez e os grupos que pretendemos observar são constituídos apenas por dois inquiridos.

É calculada a média de resposta a cada item, que por sua vez corresponde a um papel de liderança e a um quadrante do CVF, dos quais também é calculada a média. Executa-se também o cálculo simples dos respectivos desvios-padrão. Os dados da análise individual não são apresentados para que se garanta a confidencialidade da resposta. São apenas apresentados grupos de respondentes associados em função da sua posição na estrutura organizacional: Órgãos Centrais, CNB e TNSC.

No próximo capítulo procede-se então à apresentação dos dados alcançados seguindo a metodologia descrita no presente capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados são estruturadas em quatro pontos. No primeiro ponto pretende-se dar uma panorâmica sobre a organização estudada, nomeadamente da sua estrutura, contextualizando a análise aos dados relativos às chefias intermédias; no ponto 4.2 apresenta-se o resultado das entrevistas e questionários ao nível da cultura organizacional e dos papéis de Liderança, através do posicionamento das competências das chefias intermédias da organização no CVF; no ponto 4.3 apresentam-se algumas comparações entre diferentes grupos da organização, pretendendo-se através desta análise individual fazer algumas inferências relativas à existência ou não de subculturas na organização; finalmente, no ponto 4.4, é feita uma análise através da confrontação entre a revisão da literatura e os resultados emergentes, quer ao nível da gestão da cultura e da Investigação-acção, quer do modelo teórico base da análise de resultados, quer ainda das teorias da liderança elencadas no capítulo da revisão da literatura.

4.1.A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O OPART tem uma estrutura organizacional definida formalmente pelo organigrama apresentado na Figura 6:

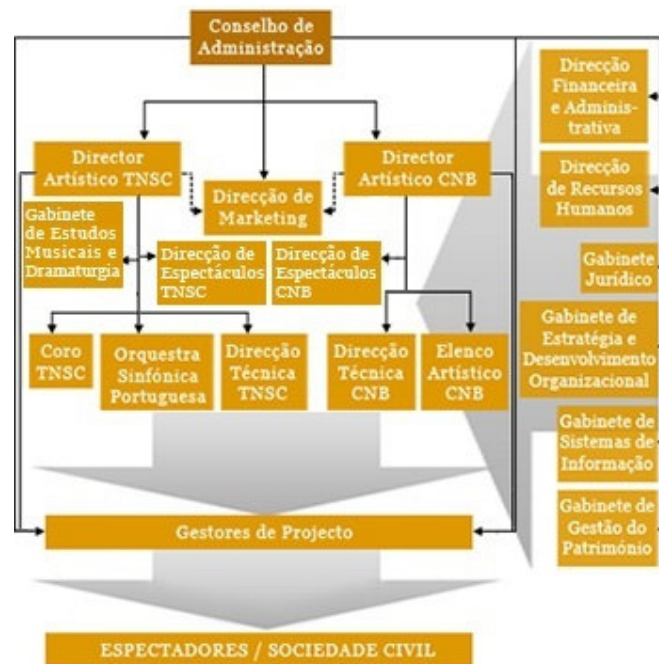


Figura 6 – Organigrama do OPART EPE

Fonte: (OPART - Direcção de Marketing, 2009)

Existem claramente dois grupos dentro do OPART, um ligado ao TNSC e outro à CNB, a nível dos líderes, objecto de estudo. Foram entrevistados os directores de espectáculos e os directores técnicos de cada uma destas entidades. Mas existe ainda um terceiro grupo, este é composto por seis chefias intermédias dos órgãos de apoio às duas entidades referidas.

A distribuição geográfica destas chefias faz-se por três edifícios: TNSC; Teatro Camões e Rua Vítor Cordon, sendo que os Órgãos Centrais estão praticamente centralizados no TNSC ou Rua Vítor Cordon, apesar de já existirem esforços para a utilização das instalações do Teatro Camões, onde se encontra sediada a CNB.

4.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS PAPÉIS DE LIDERANÇA

Neste ponto pretende-se responder especificamente aos objectivos operacionais apontados no ponto 2.4. Num primeiro nível caracteriza-se a organização na perspectiva dos modelos organizacionais do CVF (4.2.1); num segundo nível essa mesma caracterização faz-se tendo como foco os papéis de liderança (4.2.2). No decorrer da análise aos papéis de Liderança que caracterizam a organização estudada, uma vez que se recorre a dois instrumentos de recolha de informação diferentes, ainda que apoiados no mesmo modelo, é possível analisar as diferenças de resultados entre estes (4.2.3). Finalmente, fazem-se algumas explicitações relativas às principais características culturais da organização, de acordo com os resultados (4.2.4).

4.2.1. MODELOS ORGANIZACIONAIS E CULTURA

O primeiro nível de análise dos resultados é o dos quadrantes do CVF, correspondentes a um modelo de gestão e conseqüentemente a um tipo de cultura organizacional. Na apresentação dos resultados estes quadrantes passam a ser os próprios eixos dos gráficos. As figuras 7 e 8 evidenciam a distribuição dos resultados do questionário e da análise de conteúdo por quadrante (para consulta dos resultados de forma mais detalhada ver Anexo 20).

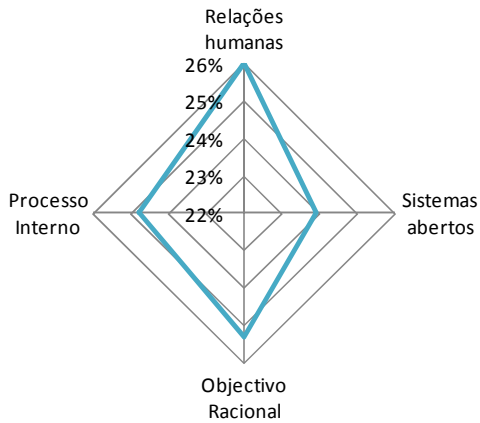


Figura 7 – Frequência relativa média global das respostas aos questionários por quadrante do CVF

Fonte: análise do autor

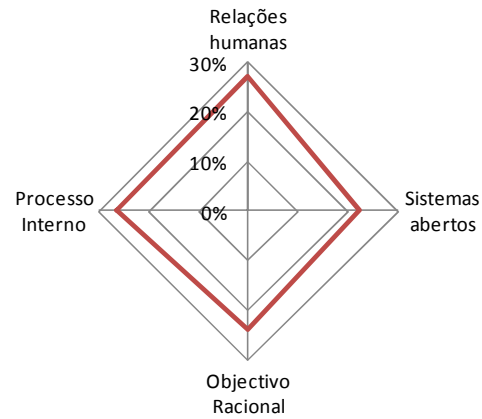


Figura 8 – Frequência relativa média dos resultados da análise de conteúdo às entrevistas por quadrante do CVF

Fonte: análise do autor

De acordo com os resultados do questionário, os modelos organizacionais com que as chefias intermédias se identificam mais são o das Relações Humanas e o do Objectivo Racional. Por sua vez, os resultados da análise de conteúdo evidenciam que os quadrantes mais relevantes para o mesmo público-alvo são o das Relações Humanas e do Processo Interno. Em ambos os casos, o modelo organizacional dos Sistemas abertos é o que tem menos peso. Este resultado evidencia que há pouca tendência para a expansão e transformação através da: inovação, adaptação, crescimento ou da aquisição de recursos. Estes valores aparecem como menos relevantes do que os referentes a outros quadrantes.

Note-se que, em qualquer dos instrumentos de recolha de dados, o desvio-padrão é elevado no quadrante do “Processo Interno” (equivalente a 6,73 nas entrevistas e 0,48 nos questionários ver Anexo 20). No caso dos questionários, no quadrante “Objectivo racional”, o desvio-padrão também é elevado (0,39).

4.2.2. OS PAPÉIS DE LIDERANÇA

Para explicar os desvios apontados no ponto anterior, pode-se passar ao segundo nível de análise, ou seja, aos papéis de liderança que compõem cada quadrante. Nas figuras 9 e 10 observa-se a distribuição dos resultados dos dois instrumentos de recolha de dados pelos papéis de liderança do CVF:

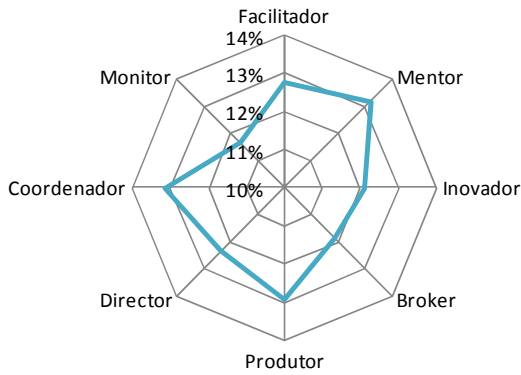


Figura 9 – Frequência relativa média das respostas aos questionários por papel de liderança

Fonte: análise do autor

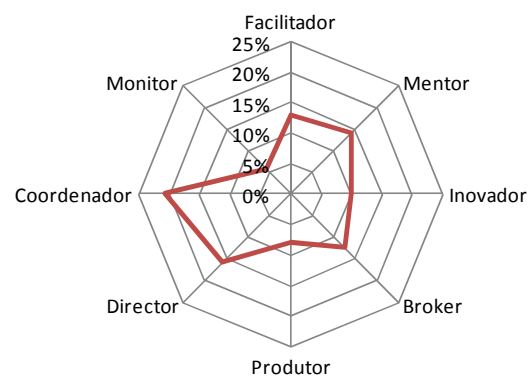


Figura 10 – Frequência relativa média dos resultados da análise de conteúdo às entrevistas por papel de liderança

Fonte: análise do autor

A análise dos resultados dos papéis de liderança desenvolve-se em três observações. Em primeiro lugar, procura-se explicar os desvios-padrão encontrados anteriormente dentro de cada quadrante; posteriormente observa-se a diferença entre os resultados de cada instrumento de análise, e finalmente enumeram-se os papéis de liderança mais e menos relevantes no OPART, evidenciando também alguns itens do questionário e respectiva competência.

No primeiro nível de análise, os maiores desvios-padrão referem-se ao modelo do Processo Interno. Como se verifica nos resultados por papéis de liderança, isso deve-se à diferença entre os papéis de Monitor e de Coordenador. Em ambos os instrumentos de recolha de dados, estes papéis ocupam posições antagónicas relativamente à sua presença ou não nas chefias intermédias do OPART, sendo o papel de Monitor o menos evidenciado, e o de Coordenador o mais relevante nas entrevistas e o segundo mais relevante nos resultados dos questionários.

No quadrante Objectivo Racional, nas respostas ao questionário, o registo de um desvio-padrão elevado deve-se não só à diferença entre o papel de Produtor e de Director, mas também da diferença entre respostas nos itens de cada papel, especialmente nos do papel de Produtor.

4.2.3. DIFERENÇAS EM FUNÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISE

Antes de se analisar a preponderância de alguns papéis sobre outros, interessa comparar os resultados entre os dois instrumentos de recolha.

Na Tabela 3 evidencia-se a posição relativa de cada papel de liderança, de acordo com o instrumento de recolha, começando pelo papel com menos relevância para os entrevistados.

Os papéis que provocam maiores diferenças são os do quadrante do Objectivo Racional, como já se tinha evidenciado anteriormente. Quando as chefias intermédias são objectivamente questionadas sobre a fixação de objectivos, motivação da unidade e do próprio para os objectivos (itens 1, 13 e 24), em média, as respostas estão entre Frequentemente e Muito frequentemente. No entanto, em entrevista, não há mais do que duas ocorrências em cada um dos itens referidos. Desta observação, pode entender-se que os entrevistados não atribuem importância a estes itens quando reflectem sobre o seu trabalho, no entanto a resposta dada ao questionário surge em função do que é expectável para os cargos que ocupam.

Entrevistas	Questionários
Monitor	Monitor
Produtor	<i>Broker</i>
Inovador	Inovador
<i>Broker</i>	Director
Facilitador	Facilitador
Mentor	Produtor
Director	Coordenador
Coordenador	Mentor

Tabela 3 – Comparação entre questionários e entrevistas na ordenação da importância dos papéis de liderança, por ordem crescente de importância

Fonte: análise do autor

Assim, na Tabela 4 apresenta-se a comparação anterior, mas sem os papéis de liderança do quadrante Objectivo Racional, para atenuar as diferenças verificadas.

Entrevistas	Questionários
Monitor	Monitor
Inovador	<i>Broker</i>
<i>Broker</i>	Inovador
Facilitador	Facilitador
Mentor	Coordenador
Coordenador	Mentor

Tabela 4 – Comparação entre questionários e entrevistas na ordenação da importância dos papéis de liderança sem os papéis de liderança do quadrante Objectivo Racional, por ordem crescente de importância

Fonte: análise do autor

Analisando os seis papéis remanescentes existe uma grande similaridade nos dados. *Broker* e Inovador surgem com posições trocadas, mas ambos fazem parte do Modelo dos Sistemas abertos, pouco representado nos resultados. Nos papéis mais relevantes, o de Mentor ocupa a primeira posição nos resultados do questionário, mas a diferença para a média do papel de

Coordenador é muito baixa (em média, as diferenças de médias entre papéis é 0,10, mas entre Coordenador e Mentor é de 0,03).

Apesar de, de um modo geral, se poder afirmar que os resultados dos dois instrumentos de recolha de dados são bastante coincidentes, assume-se que os resultados da análise de conteúdo às entrevistas são os mais válidos para enquadrar as chefias intermédias do OPART no CVF. Toma-se esta opção porque estes dados são oriundos de análise qualitativa, enquanto os resultados dos questionários¹⁶, mais quantitativos, são mais vulneráveis à desejabilidade social de resposta sentida pelos inquiridos.

4.2.4. OS PAPÉIS DE LIDERANÇA NO OPART E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Finalmente, em função dos dados apresentados, que se consubstanciam nos valores e nos papéis de liderança que se revelaram mais frequentes nas chefias intermédias, consegue-se explorar quais são as características da cultura. Esta análise centra-se essencialmente nos desequilíbrios encontrados ao nível dos papéis de liderança. Estes desequilíbrios não são obrigatoriamente negativos, desde que adequados à missão da organização e à sua estratégia de desenvolvimento.

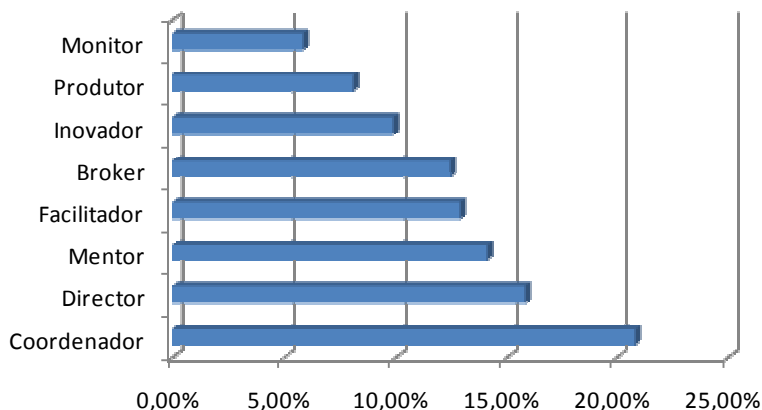


Figura 11 – Distribuição das ocorrências da análise de conteúdo por papel de liderança do CVF

Fonte: análise do autor

- a) **Problemas na Comunicação.** O primeiro desequilíbrio notado nos resultados da análise de conteúdo (confirmado com os questionários) é a baixa presença do papel de Monitor. Se analisarmos os itens referentes a este papel de liderança, todos se referem

¹⁶ Apesar da correcção realizada para atenuar diferenças semânticas na interpretação, não se realizaram correcções relativamente à intenção de resposta.

à informação e à comunicação. Os itens com menos ocorrências abrangem aspectos como: gerir a sobrecarga de informação, seleccionar criticamente a informação, apresentar e redigir informação escrita com clareza e objectividade. Pelo que foi afirmado nas entrevistas, esta lacuna não se prende tanto com a forma de transmissão da informação, mas sim com a falta de conteúdo. As chefias, por um lado, gostariam de estar mais informadas, de ser informadas com antecedência e de conseguir conhecer exactamente o que lhes é pedido: denotando-se uma grande necessidade de controlar as incertezas. Por outro lado, assumem que, por diversas razões, não têm uma comunicação clara, objectiva e constante com os seus colaboradores, seja por não terem segurança suficiente em relação à informação que têm, por entenderem que essa informação não deve ser passada a todos os colaboradores, ou por inexistência de mecanismos que facilitem essa transmissão ou comunicação.

- b) **Ausência de papéis de Inovação.** Os papéis de Inovador e de *Broker*, que compõem o quadrante do Modelo dos sistemas abertos, têm também muito poucas ocorrências. É possível verificar que não há referências à preocupação com a expansão e crescimento da organização, nem tão pouco com o seu desenvolvimento no mercado. Muitas vezes se refere que o objectivo é manter, estabilizar, resistindo à mudança porque, como referido em algumas entrevistas, “nesta área já está tudo descoberto”. Ainda assim vão surgindo algumas ideias de inovação numa ou noutra área, mas sempre conduzidas sob uma perspectiva de estabilidade e de segurança. Quanto ao relacionamento com o exterior, este é bastante abrangente quer a nível de fornecedores, quer de diferentes organismos públicos ou entidades de referência nacional, apesar de apenas algumas chefias afirmarem ter boas redes de contactos. No entanto, mesmo nas chefias que sentem ter bons contactos no exterior, são raras as afirmações de que esses contactos são importantes e úteis para a organização, referindo-o apenas quando isso é questionado directamente.
- c) **Maior desgaste na Coordenação.** Analisando, por outro lado, os papéis com maior nível de ocorrências, surge destacado o papel de Coordenador, especialmente no item “coordena e controla o processo de trabalho”. Ao descreverem o seu trabalho, as chefias focam sobretudo actividades de coordenação da equipa e o controlo das tarefas da equipa, dos custos e da informação. Esta informação, como já foi referido, tem de ser constantemente revalidada, o que ocupa grande parte do tempo às chefias. O motivo pelo qual o papel de Director tem um grande número de ocorrências está também relacionado com a coordenação da estrutura, com a delegação de tarefas, com

a distribuição do trabalho e, em alguns casos, o facto de chefias e subordinados partilharem as mesmas tarefas sem distinção, o que na maioria dos casos é acompanhado de forte motivação pessoal. Estes dois papéis mais ligados à estrutura (fornecer estrutura – Director; e manter a estrutura - Coordenador) têm especial relevância nesta fase de estruturação do OPART. É patente a construção de uma nova estrutura organizacional que permita a fusão das duas instituições que antes estavam separadas, tendo-se revelado esta estruturação como uma das principais preocupações dos entrevistados.

- d) **Centrada sobre si.** Além dos papéis de Coordenador e de Director, os papéis de Mentor e Facilitador apresentam também bastantes ocorrências. À excepção do papel de Monitor, os papéis dos quadrantes com *focus* interno¹⁷ têm mais ocorrências do que os do *focus* externo. Esta observação permite aferir que no OPART se continua a acentuar o lado mais burocrático da organização. Um dos objectivos da criação desta organização é a procura de eficiência destas duas instituições. No entanto, nesta primeira fase, a preocupação em manter os procedimentos habituais, em garantir as relações pessoais que já existiam e a constante necessidade de revalidação da informação parecem criar resistência a essa eficiência. O enfoque nos papéis de Mentor e de Facilitador, orientados sobretudo na manutenção dos laços pessoais e na defesa das equipas existentes, o que no limite se consubstancia na expressão “defender a sua quinta”, pode criar um desequilíbrio que inibe a abertura a novos procedimentos e novas formas de organização mais eficazes, mas dos quais se duvida por não garantirem a segurança das relações interpessoais, que se entendem como fundamentais na cultura desta organização.

4.3. OS GRUPOS DENTRO DO OPART

Partindo da estrutura apresentada no organigrama, é possível apresentar uma breve comparação entre as chefias dos Órgãos Centrais, da CNB e do TNSC, conforme se apresenta na figura seguinte.

¹⁷ O papel de Director é do quadrante Objectivo Racional (*focus* externo), no entanto, como referido anteriormente, os motivos que elevam o número de ocorrências são a estruturação e não a criação de objectivos, ou seja, motivos relacionados com a integração (*focus* interno) e não com a competição (*focus* externo)

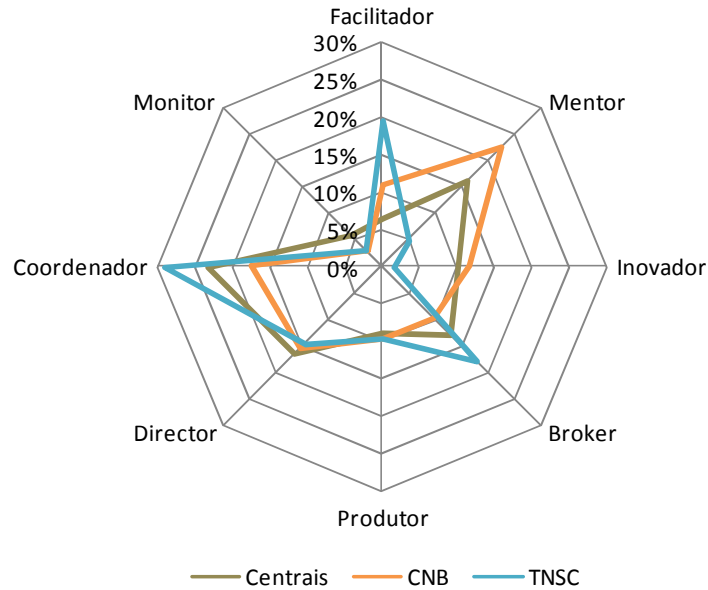


Figura 12 – Distribuição dos resultados das entrevistas por papel de liderança, por grupos do OPART

Fonte: análise do autor

Como se evidencia no gráfico apresentado, o papel de monitor tem sempre uma manifestação muito baixa nas chefias de qualquer grupo pelos motivos evidenciados no ponto anterior (4.2.4 a).

a) Órgãos Centrais

As chefias dos órgãos centrais são as que apresentam uma distribuição dos valores mais equitativa por todos os papéis. Ainda assim, destacam-se pela positiva os papéis de Coordenador, Mentor, Director e *Broker* e pela negativa os papéis de Monitor e Facilitador. Estes órgãos de apoio têm dado um grande enfoque à estruturação, e à adaptação aos órgãos já existentes. Assim, as chefias têm-se esforçado não só em planear actividades, dar sentido de ordem às mesmas, redesenhar a organização do trabalho e os procedimentos, mas também em fazerem-se conhecer pelos restantes órgãos e pelas suas equipas, manifestando o seu papel de Mentores. Uma importante justificação possível para estas atitudes é o factor de estas chefias terem, na sua maioria, entrado para a organização no momento de criação do OPART, sendo que os membros das suas equipas já se encontravam nas organizações anteriores. O papel de *Broker* nestes casos é manifestado sobretudo na gestão dos contactos com outros elementos da organização, estes órgãos funcionam como fornecedores das direcções de espectáculos e técnica e no apoio ao Conselho de Administração (CA).

Quanto à pouca relevância do papel de Facilitador, esta deve-se sobretudo às raras evidências de tomadas de decisão participativas. Em alguns casos, isso deve-se ao facto das equipas

serem muito pequenas, cabendo à chefia decidir e aos colaboradores executar, noutros casos porque as actividades estão repartidas de tal forma que cada colaborador decide no âmbito das suas responsabilidades sem haver uma decisão partilhada. É possível ainda que a decisão partilhada não seja tão evidente mas seja algo que existe naturalmente. No entanto, por não ser visivelmente trabalhada, as chefias não o evidenciam.

b) CNB

Comparativamente com as dos órgãos centrais, as chefias intermédias da CNB apresentam uma distribuição entre papéis de liderança um pouco mais heterogénea. O papel de monitor tem neste grupo um valor ainda mais baixo do que nos restantes, e dos restantes papéis há uma divisão clara: os papéis com destaque positivo são Mentor, Coordenador e Director; os papéis com baixas ocorrências são os de *Broker*, Produtor, Facilitador e Inovador. Ainda assim é neste grupo que o papel de inovador tem um maior peso relativo, pois existe uma maior consciência de se estar a lidar com a gestão da mudança.

Os papéis com mais ocorrências estão em extremos opostos do CVF. Por um lado o papel de Mentor, que evidencia muita proximidade nas relações; por outro o papel de Coordenador e de Director, muito apoiado na estrutura formal e orientado para os objectivos. Esta realidade não se deve apenas às diferenças de estilos de liderança das duas chefias entrevistadas, mas esta dicotomia está também presente em cada uma delas, o que pode ser interpretado com desconfiança por parte dos colaboradores. A falta de manifestação de papéis como o de Facilitador ou de Monitor acentuam esta dicotomia. Na sequência da procura de resolução de conflitos nas equipas, o papel de Mentor surge com uma importância acima da média, nomeadamente pela procura de desenvolvimento dos subordinados; ao nível da coordenação há também uma maior preocupação com a projecção eficiente das actividades.

c) TNSC

As chefias do TNSC são as que apresentam em média uma distribuição menos equilibrada por papel de liderança. Assim, os papéis de Coordenador, Facilitador e *Broker* surgem com grande relevo e os papéis de Inovador, Monitor e Mentor quase sem ocorrências. No meio-termo, podem-se considerar os papéis do Quadrante Objectivo Racional.

No TNSC há uma maior evidência da existência de grupos relativamente numerosos, com alguma estabilidade interna das equipas, emergindo a clara manifestação do papel de Facilitador. Por esse mesmo motivo, o papel de Coordenador é visto como preponderante na medida em que, especialmente quando há falta de informação (papel de Monitor), é

necessário mostrar confiança no trabalho, que é apoiada no correcto funcionamento da estrutura. O papel de *Broker* surge numa perspectiva de negociar bem envolvendo as partes, e de relacionamento com as entidades externas.

Os papéis menos manifestados nas entrevistas às chefias do TNSC estão mais ligados à flexibilidade, o que evidencia a rigidez e controlo existentes neste grupo, essencial ao seu funcionamento. Este é o grupo com mais anos dentro da organização estudada, muito ligado às suas raízes. Sente-se que a importância da manutenção da tradição no seu objecto de trabalho (essencialmente óperas) se transmite também à sua forma de gestão.

Apesar de os resultados não permitirem uma análise estatística que valide a existência de subculturas no OPART, há evidências de que os papéis de gestão com maior relevância em cada grupo estão associados às suas características culturais, tanto naquilo que mais os distingue, como no que mais os identifica como grupo.

Os três perfis apresentados, correspondentes a cada grupo, foram criados em função dos perfis individuais de cada chefia, no entanto estes perfis individuais não serão apresentados por questões de confidencialidade. Os perfis de liderança de cada chefia fornecerão um instrumento de auto-análise e de apoio para o grupo de investigação na construção de soluções adequadas para catalisar o seu desenvolvimento e conseqüente empenho na gestão/criação de uma cultura de Serviço Público eficiente, que responda aos objectivos da criação do OPART.

4.4. O CONFRONTO COM A TEORIA

A Investigação-acção realizada pelo grupo de investigação encontra nas chefias intermédias a matéria-prima crucial para actuar. Enquanto instrumento de gestão da cultura, a Investigação-acção só pode actuar por meio destes interlocutores. As administrações têm-se sucedido, bem como os decretos que impõem diferentes estruturas a esta organização, porém os seus impactos são sempre passageiros. No entanto, a sua cultura organizacional e o seu desenvolvimento mais ou menos frutífero têm sido assegurados pelas chefias intermédias. São as chefias intermédias que têm o poder de gerir esta cultura organizacional, não só através das suas decisões, mas sobretudo pela forma como actuam. Ainda assim, é útil que haja esta consciencialização por parte das mesmas, de forma a modelarem a sua actuação pelas teorias em uso do Modelo II (esquematizada no Anexo 5), numa procura constante de criar e transmitir informação válida, permitir uma escolha livre e informada, assumir um

compromisso interno em relação à escolha e monitorizar a sua implementação de forma sistemática.

Os instrumentos de análise utilizados (análise de conteúdo a entrevistas e questionários), apoiados no Modelo dos Valores Contrastantes, concretamente nos itens elencados por Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007) adaptados à realidade portuguesa, demonstraram também uma elevada consistência entre si e especialmente em relação à realidade observada. Esta evidência denotou-se com a facilidade com que o grupo de investigação explicou, *a posteriori*, os resultados encontrados por análise estatística descritiva das análises de conteúdo às entrevistas e aos resultados dos questionários, através das observações que constam dos diários de investigação.

Da análise dos resultados emergem elementos de estudo da liderança que se podem confrontar com as teorias de tipo IV, V e VI:

Tipo IV – A dicotomia de papéis encontrados a alguns níveis apontam para a necessidade que os líderes têm de adequar o seu comportamento ao contexto específico. No entanto, as críticas apontadas a este tipo de teorias manifestam-se também aqui. Não há liderança eficaz quando esses comportamentos estão em extremos opostos de um eixo e não são acompanhados por comportamentos de liderança mais abrangentes. Exemplo claro desta situação é o presente nas chefias da CNB, em que os comportamentos são de elevada consideração das pessoas, mas por outro lado de grande exigência com a estrutura formal e ao nível dos objectivos. O mesmo acontece quando se verifica a importância de um papel por quadrante, mas a raridade de comportamentos dos restantes papéis de cada quadrante, como no caso do TNSC. Este tipo de líderes vêm-se confrontados com alguns conflitos que podem advir da falta de confiança que este tipo de comportamentos pode incutir nos colaboradores, conforme defendido por Cunha e Rego (2005).

Tipo V – Alguns dos valores encontrados nos líderes tais como a elevada motivação pessoal, a capacidade de superação dos próprios, a energia para lidar com os conflitos diários, a compreensão de si próprios e dos outros e até mesmo os sacrifícios pessoais que tantas vezes fazem pela organização, colocam estas chefias por vezes ao nível do executivo de nível 5. No entanto, estes valores, ao contrário do expectável, podem ser colocados apenas ao serviço de indivíduos e não da organização, fugindo assim das definições de liderança apresentadas neste tipo de teorias. Um dos quadrantes mais importantes na cultura organizacional do OPART é o das Relações Humanas, no entanto, a força deste quadrante pode tornar-se uma fraqueza

quando estes valores surgem apenas para justificar a resistência ao quadrante oposto. Isto é, quando pela gestão se procurou clarificar os objectivos, definir as estruturas e aumentar a produtividade, os colaboradores que defendiam positivamente a cultura apoiada nos recursos humanos, reagiram com resistência aos objectivos, levando a sua predilecção pelas relações humanas a um extremo que se torna negativo (cf. Quinn, 1991 capítulo 5). Um exemplo desta situação é a opção por ganhos individuais em vez de ganhos da organização que se revelariam mais justos e frutíferos para todos. Neste sentido, a integridade dos valores das chefias é colocada em causa, porque estes valores são manobrados em favor de alguns e não do bem comum da organização, que conseqüentemente seria o bem comum de todos.

Tipo VI – A Liderança Transformacional é consonante com os quadrantes superiores do CVF. Como se ressaltou dos resultados o quadrante em que a liderança intermédia do OPART é mais frágil é o dos Sistemas Abertos, não permitindo por isso uma liderança transformacional. Além deste obstáculo, surgem outras lacunas do confronto entre os factores apontados por Bass, referentes à liderança transformacional, e os comportamentos das chefias intermédias evidenciados pelos resultados. A principal lacuna está ao nível da Liderança Inspiradora (“expectativas de comunicação de alta performance”) (Bass, 1990, p. 281), pois as próprias chefias têm consciência das suas falhas a este nível, ainda que tendam a atribuir a sua causa a algo que lhes é externo.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo conclusivo, partindo da análise crítica ao conjunto de resultados apresentados e analisados anteriormente, apontam-se algumas recomendações para a prossecução do projecto-empresa na organização estudada. De seguida apresentam-se algumas limitações desta Investigação-acção e as pistas de investigação decorrentes de todo o processo de trabalho (resultados, confronto com literatura e limitações).

Apesar de este trabalho estar incluído num projecto-empresa de desenvolvimento organizacional do OPART, não se pretende nesta fase extravasar os objectivos específicos do mesmo, cingindo-se esta conclusão a aspectos relacionados com a liderança e a gestão da cultura.

5.1. RECOMENDAÇÕES PARA A ACÇÃO

Perante as situações observadas e os resultados relativos aos papéis de liderança e cultura organizacional surgem essencialmente duas recomendações: a primeira ligada ao desenvolvimento das competências relativas aos diversos papéis de liderança, por parte das chefias intermédias, que devem assumir a responsabilidade da gestão da cultura; a segunda recomendação assenta na aprendizagem organizacional e na procura de alternativas de gestão que permitam colmatar as lacunas individuais das chefias.

A primeira recomendação consiste, inicialmente, em permitir que os líderes tomem consciência do seu papel preponderante na gestão do OPART através da gestão da cultura organizacional. Esta tomada de consciência deve ser abordada seguindo a perspectiva metodológica da Investigação-acção. Com efeito, pretende-se que as chefias desenvolvam os seus papéis de liderança nos vários quadrantes do CVF, quer pelo maior empenhamento nos papéis onde há mais lacunas, quer pelo aperfeiçoamento dos papéis mais preponderantes. Este cuidado com os papéis que já se revelam importantes para as chefias é essencial, para que os valores em que acentam não sejam instrumentalizados atingindo níveis que se tornam negativos para a organização.

O primeiro passo a tomar neste sentido é tornar interno o *locus* de controlo das chefias. Para o efeito estão a ser realizadas algumas reuniões num *focus* grupo, iniciado para já na CNB, com o intuito de redesenhar os processos internos e o próprio modelo de negócio com as chefias (por oposição a: para as chefias). Os perfis individuais de liderança que resultam desta tese serão também apresentados e discutidos com cada chefia para enriquecer a sua reflexão e criar

um espírito de abertura à aprendizagem individual e consequentemente organizacional, numa perspectiva de *double-loop*¹⁸.

A auto-análise e reflexão devem ser acompanhadas de formação às chefias intermédias, por um lado ao nível das competências de gestão, por outro lado para que possam ter uma atitude crítica em relação à sua própria perspectiva de gestão e possam assim controlar os seus pontos fracos e alavancar as potencialidades dos seus perfis. O auto-conhecimento permitirá controlar na prática as suas acções.

A segunda recomendação emerge da impossibilidade de encontrar num só líder o perfil com os diversos papéis de liderança elencados no CVF. Apesar dos esforços ao nível da formação, não é expectável que uma chefia, qualquer que seja, atinja níveis excelentes de liderança, acumulando em si todas as competências de liderança. No entanto, é importante que no seu conjunto as chefias procurem um equilíbrio dos diferentes papéis.

Neste sentido é recomendável que haja partilha do conhecimento e trabalho em equipa por parte das chefias. Neste momento os resultados evidenciam que o perfil do conjunto das chefias ainda não corresponde a um perfil de liderança equilibrado. Ainda assim, verifica-se também que os seus perfis não estão todos alinhados num foco, esta dispersão pode revelar-se como positiva na medida em que permite uma maior complementaridade dos papéis de liderança.

É importante que esta equipa de chefias passe a garantir a sustentabilidade do Serviço Público, que é a missão desta organização, independentemente das Administrações ou directores artísticos que, por natureza, têm ciclos de vida na organização bastante efémeros. Sob esta perspectiva a liderança deve permitir à organização manter o seu projecto-empresa de forma estável, mas suficientemente flexível para se ajustar ao cunho das diversas estratégias que são delineadas para a organização.

Alguma investigação sugere já a combinação de liderança vertical com liderança partilhada (Pearce, 2004). No entanto, esta ideia surge associada sobretudo à partilha entre chefia e respectiva equipa, nomeadamente em situações em que todos os colaboradores têm elevadas habilitações. No entanto, não é do nosso conhecimento que existam referências explícitas à liderança partilhada por uma equipa de chefias, apesar de O'Toole, Galbraith, e Lawler evidenciarem que o “sucesso da liderança partilhada surge quando os indivíduos envolvidos desempenham papéis diferentes e complementares” (2002, p. 13).

¹⁸ Recorde-se a definição deste termo usado na Investigação-acção na página 12.

Por outro lado, existem teorias que defendem que “a liderança pode não ser necessária quando as pessoas enfrentam problemas de coordenação relativamente simples ou de rotina. Isto é consistente com a literatura sobre substitutos da liderança (Kerr e Jermier, 1978) e equipas de auto-gestão (Morgeson, 2005)” (Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008, p. 189). Porém, tendo em conta a situação real analisada neste estudo de caso, a recomendação é evoluir para a liderança da cultura organizacional através da equipa de chefias intermédias.

5.2.LIMITAÇÕES

A principal limitação deste projecto, em termos científicos, é a sua concretização num estudo de caso. Esta opção limita a extrapolação das análises realizadas e das conclusões, impedindo a sua generalização.

O estudo de caso, no entanto, é a metodologia que melhor se adequa à resolução dos problemas concretos através de Investigação-acção. As informações levantadas excedem claramente os objectivos iniciais desta investigação. A necessidade de seguir um método científico limitou a apresentação dos resultados e a análise teórica, omitindo-se grande parte dos resultados que emergiram do projecto. No entanto, estas limitações não se traduzem na acção, pois mesmo não tendo sido apresentados, esses resultados são conhecidos, ainda que subjectivamente, pelo grupo de investigação.

A nível ético é também colocada uma limitação à apresentação de resultados desta investigação. Os perfis individuais e as respostas aos questionários e entrevistas não são expostos para garantir a confidencialidade dos interlocutores conforme referido no capítulo referente ao método de investigação.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados procurou-se uma complementaridade entre as entrevistas e questionários, ainda assim, não foi possível ter base suficiente para impedir que as respostas não fossem apenas ao nível da desejabilidade social, ocultando as verdadeiras teorias em uso dos interlocutores.

Relativamente aos objectivos de investigação traçados teria sido interessante demonstrar estatisticamente a fragmentação da cultura organizacional. No entanto, os dados recolhidos não permitiram fazer análise estatística que provasse essa diferença entre grupos.

No âmbito da Investigação-acção, uma das fraquezas desta tese é a incapacidade de medir a atribuição de causalidade. Quando se incita a que o *locus* de controlo passe a ser interno, esta recomendação é assente na inferência subjectiva baseada nas observações do grupo de

investigação, ainda assim seria recomendável ter uma verificação mais científica desta atribuição causal.

Ainda no âmbito das recomendações, surge uma limitação ao nível da literatura no que se refere à liderança partilhada ao nível das chefias intermédias, diversos autores apontam a liderança partilhada, mas sobre perspectivas diferentes das aqui evidenciadas.

5.3. PISTAS DE INVESTIGAÇÃO

Partindo das limitações apresentadas é possível destacar três pistas para investigação futura emergentes da presente tese, sendo possível que algumas delas venham a ser realizadas ainda no âmbito do projecto-empresa que está a ser desenvolvido:

A primeira pista de investigação prende-se com a possibilidade de replicar a aplicação dos instrumentos utilizados, com vista a melhorar a sua fiabilidade e validade. Foi possível encontrar algumas dificuldades na percepção do questionário, nomeadamente em perceber a escala do item «Desafia o “sempre se fez assim”»; em identificar o sentido dos itens «mantém uma rede de contactos influentes» e «sabe relacionar-se com as pessoas certas»; e em diferenciar os dois itens das competências «Reduzir a sobrecarga de informação», «analisar a informação criticamente», «comunicação interpessoal». Estes são alguns exemplos de dificuldades evidenciadas durante as gravações das respostas aos questionários, mas poderá ser feita uma análise específica em torno do instrumento de análise. Desta forma seria possível replicar este tipo de análises ao nível das chefias intermédias e avaliar a possibilidade de estas gerirem efectivamente a cultura organizacional de forma consciente.

Para colmatar as limitações referentes à desejabilidade social nas respostas e à incapacidade estatística de verificar a fragmentação da cultura, seria importante alargar o objecto de estudo incluindo todos os colaboradores da organização. Desta forma seria possível confrontar a auto-análise das chefias com outra fonte de informação atenuando o impacto da desejabilidade social da resposta e, ao mesmo tempo, recolher dados para demonstrar se existem ou não diferenças culturais, estatisticamente significativas, entre os grupos em análise.

Por fim, propõe-se como pista de investigação uma investigação exploratória para conhecer efectivamente a relação entre a gestão da cultura e a atribuição de causalidade. Para o efeito seria recomendável medir a atribuição causal que as chefias intermédias fazem em diferentes momentos da evolução da mudança organizacional e acompanhar as mudanças ao nível da gestão da cultura organizacional encetada no OPART. Esta análise permitiria enriquecer a

nível teórico e empírico o tema da gestão da cultura por chefias intermédias. Da mesma forma que, se as recomendações desta tese forem implementadas com sucesso, será possível enriquecer o conhecimento sobre a liderança partilhada ao nível das chefias intermédias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science - Concepts, Methods, and Skills*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership - A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger: Les secrets des meilleurs leaders*. Paris: Inter-Editions.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de Gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa.
- Governo. (2007). Decreto-Lei n.º 160/2007. *Diário da República, 1.ª série - N.º 82 - 27 de Abril de 2007*, 2779-2786.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. J., Hanges, P. J.-Q., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold, *Advances in Global Leadership* (Vol. I, pp. 171-233). Stamford: JAI Press.
- Jesuíno, J. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lopes, A., & Felício, M. J. (2005). Competências de Gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 78-93.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (23 de Agosto de 2007). *Legislação Geral - Decreto-Lei n.º 300/2007 de 23 de Agosto*. Obtido em 22 de 10 de 2009, de IGP.Min-finanças.pt: http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs

- Moreira, P. S. (2007). *Liderança e Cultura de Redes em Portugal - Casos de Sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte.
- OPART - Direcção de Marketing. (2009). *OPART - a empresa - Organigrama*. Obtido em 9 de Janeiro de 2009, de Web site do OPART: <http://www.opart.pt/gca/?id=330>
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the ideology of confort and the tyranny of costum*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. (2002). *when two (or more) heads are bether than one: the promise and pitfalls of shared leadership*. Los angeles, CA: CEO Publication.
- Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Admiinistrative Science Quarterly* , 25, 129-141.
- Pearce, C. (Fevereiro de 2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of management Executive* , 18, pp. 47-57.
- Porras, J. I. (1987). *Stream Analysis*. USA; Canadá: Addison Wesley OD Series.
- Quinn, R. E. (1991). *Beyond Rational Management - Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (1ª Edição ed.). Oxford: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, *Organizational Culture* (pp. 315-334). Beverly Hills: Sage Publications.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizarional analysis. *Management Science (MSc)* , 29 (3), 363-377.
- Reto, L., & Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Lisboa: Editorial Minerva.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Urrutikoetxea, K. (2003). Tecnicas de de entrenamiento deportivas para el desarrrollo de colaboradores. In M. Elorza, *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo - fundamentos y práctica del coaching* (pp. 167-202). Barcelona: Ariel.
- Vala, J. (1989). A Análise de Conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (? de Abril de 2008). Leadership, Followership, and Evolution. *American Psychologist*, 63, pp. 182-196.

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

Williamson, O. (1985). *The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. new York: Press Free.

7. ANEXOS

Anexo 1 - Categorias usadas para descrever a cultura

Fonte: Schein E. H., 2004, pp. 12-13

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam numa larga variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanen, 1979b).

Normas de grupos: os padrões implícitos e valores que evoluem nos grupos de trabalho, tais como a norma particular “um dia justo de trabalho por um dia justo de pagamento” que surgiu nos trabalhadores no Bank Wiring Room nos estúdios Hawthorne (Homans, 1950; Kilman e Saxton, 1983).

Valores expostos: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo declara que procura atingir, tais como “qualidade do produto” ou “preço líder” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).

Formal philosophy: as políticas gerais e os princípios ideológicos que guiam as acções de um grupo perante os accionistas, empregados, clientes e outros *stakeholders*, tal como o muito publicitado “à maneira da HP” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: as regras não escritas, implícitas para se manter na organização; “as cordas” que um recém-chegado tem de aprender para que se torne um membro aceite “a maneira como fazemos as coisas por aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979^a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Ambiente: o sentimento que é veiculado num grupo através da disposição física e da forma como os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes ou com outras pessoas externas (Ashkanasy, Wilderom e Person, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Ltwinn, 1968).

Competências implícitas: as competências especiais apresentadas pelos elementos do grupo no cumprimento de certas tarefas, a capacidade de fazer certas coisas que passam de geração em geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito (Argyris e Schon, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

ANEXOS

Hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos: as estruturas cognitivas partilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usados pelos membros de um grupo e ensinados a novos membros nos processos de socialização iniciais (Douglas, 1986; Hofstede, 2001; Van Maanen, 1979b; Senge *et al*, 1994).

Significados partilhados: os entendimentos emergentes criados pelos membros do grupo enquanto interagem entre eles (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

Metáforas de raiz ou símbolos integrados: as formas como os grupos se caracterizam a eles próprios, que podem ou não ser apreciados conscientemente, mas se tornam embutidos nos edifícios, disposição do escritório e outros artefactos materiais do grupo. Este nível da cultura reflecte a resposta emocional e estética dos membros em contraste com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais formais e celebrações: as formas como um grupo celebra eventos-chave que reflectem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoções, finalização de projectos importantes e marcos importantes (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Anexo 2 – Processo de intervenção da perspectiva *Stream Analysis*

Fonte: Porras (1987, p. 34)

1. Juntar uma equipa de mudança (CMT).
2. Recolher informação sobre o que funciona mal na organização e fazer uma lista de todos os problemas identificados.
3. Apresentar esta informação à CMT, afectar consensualmente cada problema a uma corrente e colocá-los num quadro de diagnóstico das “correntes”.
4. Estando os problemas assinalados, a CMT desenha setas no quadro de diagnóstico, mostrando as interacções entre os problemas.
5. A CMT analisa os conjuntos de problemas resultantes, separa os sintomas dos problemas *core* e identifica as histórias dos problemas e temas.
6. A CMT cria um plano de acção especificamente focando-se nos problemas *core* e temas, e torna explícito este plano através quadro de planeamento das “correntes”
7. A CMT implementa o plano de acção.
8. À medida que se procede à intervenção a CMT regista as mudanças no quadro das mudanças das “correntes”.

Anexo 3 - Passos-chave e considerações sobre a cultura organizacional

Fonte: Hofstede, 1997, p. 236

É uma tarefa de gestão de topo que não pode ser delegada

Exige simultaneamente poder e conhecimento

Deve começar com um mapa cultural da organização

- Exige um diagnóstico de cultura

Exige escolhas estratégicas

- Está a cultura actual adequada à estratégia?
- Se não, a estratégia pode ser adaptada?
- Se não, que mudança de cultura é necessária?
- Esta mudança é possível? Temos as pessoas adequadas?
- Quais serão os custos em termos financeiros e em termos de tempo consagrado pela gestão de topo?
- Os benefícios esperados compensam os custos?
- Qual é o tempo necessário para as mudanças, realisticamente?
- Em caso de dúvida, é melhor mudar a estratégia
- Subculturas diferentes podem exigir abordagens diferentes

Criar uma rede de agentes de mudança na organização

- Algumas pessoas-chave de todos os níveis
- Se as pessoas-chave começarem, outros seguirão
- Os resistentes podem ser convertidos?

Desenhar mudanças estruturais necessárias

- Abrir ou fechar departamentos
- Fundir ou dividir departamentos ou tarefa
- Mudar grupos ou indivíduos?
- As tarefas estão ajustadas aos talentos?

Desenhar as mudanças de processos necessárias

- Eliminar ou estabelecer controlos
- Automação ou desautomação
- Estabelecer ou cortar canais de comunicação
- Substituir os controlos na origem (*input*) por controlos de resultados (*output*)?

Rever as políticas de Pessoal.

- Reconsiderar os critérios de admissão
- Reconsiderar critérios de promoção
- O gestor de pessoal está preparado para a sua nova tarefa?
- Desenhar rotação de funções
- Formar apenas pessoas motivadas, criar essa motivação

Continuar a acompanhar o desenvolvimento da cultura organizacional

- Perseverança, atenção focalizada
- Repetir periodicamente o diagnóstico de cultura

ANEXOS

Anexo 4 – Modelo I de Teoria em uso

Fonte: Argyris e Schon (1974) citado por Argyris, Putnam, e Smith (1985, p. 90-91)

Variáveis de Governação	Estratégias de acção	Consequências para o mundo comportamental	Consequências para a aprendizagem	Efectividade
Definir objectivos e tentar atingi-los	Desenhar e gerir a envolvente unilateralmente (ser persuasivo, apelar a objectivos maiores)	Actor visto como defensivo, inconsistente, incongruente, competitivo, controlador, medo de ser vulnerável, manipulador, agarrado a sentimentos, sempre preocupado consigo e com os outros, ou menos preocupado com os outros.	Auto-promoção	Baixa eficácia
Maximizar ganhos e minimizar perdas	Deter e controlar a tarefa (reclamar a pertença da tarefa, ser guardião da definição e execução da tarefa)	Relação interpessoal e em grupo defensivas (dependência do actor, pouca adesão, pouca ajuda dos outros).	<i>Single-loop learning</i>	Baixa eficácia
Minimizar a geração ou expressão de sentimentos negativos	Protecção unilateral de si próprio (falar usando categorias inferidas, acompanhadas de comportamentos pouco ou não directamente observáveis, ser cego ao impacto nos outros e na incongruência entre a retórica e o comportamento, reduzir a incongruência com acções defensivas como culpar, estereotipar, suprimir sentimentos, racionalizar).	Normas defensivas (falta de confiança, aversão ao risco, conformação, compromisso externo, ênfase na diplomacia, competição centrada no poder e rivalidade)	Poucos testes à teoria em público. Mais testes à teoria em privado.	Baixa eficácia
Ser racional	Proteger unilateralmente os outros de serem magoados (guardar informação, criar regras para censurar informação e comportamentos, manter encontros privados).	Pouca liberdade de escolha, pouco compromisso interno ou tomar riscos.		Baixa eficácia

ANEXOS

Anexo 5 – Modelo II de Teoria em uso

Fonte: Argyris e Schon (1974) citado por Argyris, Putnam, e Smith (1985, p. 99)

Variáveis de Governação	Estratégias de acção	Consequências para o mundo comportamental	Consequências para a aprendizagem	Consequências para qualidade de vida	Eficácia
Informação válida	Desenhar situações ou envolventes em que os participantes possam ser originais e experimentar elevado sentido de responsabilidade (sucesso psicológico, confirmação, essencialidade)	O actor demonstra-se minimamente defensivo (facilitador, colaborador, criador de opções)	Processos de desconfirmação	A qualidade de vida é mais positiva do que negativa (elevada autenticidade e grande liberdade de escolha)	Elevada Eficácia de Longo termo
Escolha livre e informada	Partilha no controlo das tarefas	Relações interpessoais minimamente defensivas e dinâmica de grupos	<i>Double-loop learning</i>	Eficácia na resolução de problemas e tomada de decisões é muito boa, especialmente para problemas difíceis.	
Compromisso interno em relação à escolha e constante monitorização da sua implementação	A protecção da pessoa é um compromisso partilhado e é orientada para o crescimento (falar usando em categorias directamente observáveis, procurar reduzir a cegueira sobre a própria inconsistência e incongruência.	Normas orientadas para a aprendizagem (confiança, individualidade, confrontação aberta em tópicos difíceis)	Teste público das teorias		

Anexo 6 – Liderança – Tipo I – Universal - Personalidade

Fonte: Jesuíno (1996, p. 29-35; p. 52-53)

A título exemplificativo relativamente a testes sobre a ligação entre a inteligência e a liderança refira-se Hollingworth (1926) que, através de um estudo efectuado com crianças verificou que quem emergia como líder tinha um QI ligeiramente superior à média (entre 115 e 130 tendo considerado o QI médio de 100), não se verificando, no entanto, que crianças com QI muito superior tivessem grande probabilidade de ser líderes do grupo. Apesar de este estudo encontrar alguma correlação entre inteligência e liderança, esta é muito ténue. Noutros estudos realizados com o mesmo objectivo “igualmente se verificaram correlações significativas mas muito baixas entre os «scores» de inteligência e os «scores» de liderança” (Jesuínio, 1996, p. 29).

Também em Portugal, Jesuíno, em 1992, efectuou diversos testes de inteligência a candidatos da academia militar, verificando que não existem correlações significativas entre os testes de inteligência e os de liderança nas provas de obstáculos, planeamento e discussão em grupo (apenas o teste verbal deu uma baixa correlação, que apesar de significativa não é explicativa da variância comum) (Jesuínio, 1996). Assim sendo, a principal conclusão (ainda que de pouco valor pela correlação baixa encontrada entre a inteligência e a liderança) dos diversos estudos¹⁹ sobre a correlação entre inteligência e liderança é a de que “a inteligência do líder tende pois a ser superior à inteligência do grupo mas não muito” (Jesuínio, 1996, p. 30).

Denota-se ainda uma maior importância do uso da inteligência quando existe um maior *stress*, ou seja, quando há uma maior tensão por exemplo na relação com o superior hierárquico (Fiedler, Potter III, Zais e Knowlton, 1979; Fiedler, 1982). Esta conclusão aponta para a contingência dos atributos da liderança, porém estes aspectos só foram estudados mais tarde, nas denominadas teorias de tipo III e IV.

Ainda no âmbito das teorias de tipo I, relativamente às investigações sobre traços de personalidade revistas por Stogdill (1948 e 1974), Gibb (1969) e Mann (1959) “a conclusão principal que parece emergir dos estudos efectuados aponta sobretudo para a influência da situação e muito menos para os traços de personalidade estáveis característicos da função de liderança” (Jesuínio, 1996, p. 32). Apesar desta posição, destaquem-se as investigações de Cattell e Stice (1954) que, aplicando metodologia própria, concluíram que “os traços de

¹⁹ Hollingworth (1926), Jesuíno (1992), Bales (1970), referidos por Jesuíno (1996), que por sua vez se apoiou em revisões de Stogdill (1948, 1974) e Mann (1959).

ANEXOS

personalidade são determinantes na emergência dos líderes variando, quanto muito a sua composição em função do modo como a sua identificação se processa” (Jesuíno, 1996, p. 32).

Aplicando a mesma metodologia, relativamente a traços de personalidade, em Portugal, Jesuíno (1982) efectuou um estudo do qual resultou um perfil algo semelhante ao encontrado anteriormente, porém “a variância explicada está pois muito longe dos resultados obtidos por Cattell e Stice” (Jesuíno, 1996, p. 35). Com efeito, Gibbs (1969), referido por Jesuíno (1996), afirma não ser fácil replicar os resultados do primeiro estudo, denotando novamente a contingência dos traços de personalidade.

De acordo com Jesuíno (1996), a mesma conclusão é alcançada através de estudos relativos aos motivos dos líderes. Destes estudos surgiram alguns de cariz mais psíquico do que de comportamento organizacional, levados a cabo por Moscovici (1981) baseando-se em Freud, e Erikson (1950, 1965, 1968 e 1969); também surgiram sobre a liderança organizacional estudos como o de Atkinson, (1958) e McClelland (1961 e 1965) replicados e complementados por diversos autores.

Do resultado destes estudos, apesar de se encontrar alguma associação entre a motivação pelo poder ou pelo sucesso e a capacidade de Liderança, esta associação é bastante contingencial. Andrews (1967), segundo Jesuíno (1996), “mostrou que o motivo de sucesso estava positivamente associado ao sucesso em empresas inovadoras e negativamente em empresas burocráticas, enquanto que com o motivo de poder se verificava o contrário” (p. 52 e 53).

Anexo 7 – Liderança – Tipo II – Universal - Comportamentos

Fonte: Jesuíno (1996, p. 62-70)

Os estudos da Universidade de Michigan são baseados em entrevistas a líderes formais, seguindo o pressuposto de que o estilo democrático de liderança (ou seja, mais orientado para as pessoas) seria mais eficaz que os outros. Lickert (1961, 1967, referido por Jesuíno, 1996), um dos nomes provenientes desta universidade, formulou um quadro teórico neste sentido, sendo o seu principal contributo a distinção de quatro sistemas representativos de diferentes estilos de liderança, conforme se identifica na Figura 13.

Sistema 1	Os chefes não têm confiança nos subordinados; As decisões são tomadas no topo; Há punições e gratificações ocasionais; Interação baseada no medo; O controlo está concentrado no topo, levando à criação de uma organização informal com objectivos de oposição à organização formal.
Sistema 2	Os chefes têm confiança condescendente para com os subordinados; As principais decisões tomam-se no topo, algumas previamente definidas são tomadas em níveis mais baixos; O controlo está centralizado quase na totalidade no topo, mas já há alguma delegação.
Sistema 3	Os chefes confiam substancialmente nos subordinados; Podem ser tomadas decisões em níveis baixos; A comunicação é vertical nos dois sentidos; Utilizam-se recompensas para motivar; Parte significativa do controlo é da responsabilidade quer de níveis mais altos como mais baixos.
Sistema 4	Os chefes têm confiança nos subordinados; As decisões surgem a todos os níveis; A comunicação é vertical e horizontal; A participação e o envolvimento promovem a motivação; A organização formal e informal coincidem com frequência.

Figura 13 – Sistemas de estilos de Liderança Lickert

Fonte: Adaptado de Jesuíno (1996, p. 60 e 61)

Segundo Lickert (1967), as organizações seriam tanto mais eficazes quanto se deslocassem dos sistemas 1 e 2 para o 3 e 4, sendo maior a sua produtividade e a satisfação dos colaboradores. No entanto, Jesuíno (1996) afirma que “segundo uma revisão efectuada por Locke e Schweiger (1978) apenas 10 de 43 estudos, utilizando como critério a produtividade, confirmam a hipótese de supremacia da liderança democrática” (p. 62).

Por sua vez os estudos de Ohio, iniciados em 1945, não partiram de pressupostos teóricos e basearam-se na análise factorial de questionários criados com o intuito de identificar as principais dimensões dos comportamentos dos líderes. Da análise factorial emergiram dois factores distintos que explicavam 83% da variância: Consideração e Estruturação (Fleishman e Burt, 1955, Halpin e Winer, 1957, referidos por Jesuíno, 1996).

ANEXOS

Os estudos de Ohio descrevem, pela primeira vez, o comportamento do líder em duas dimensões e não num simples contínuo. Posteriormente, uma vez que se posicionam no tipo de teorias que procura um líder universal, foi efectuada uma relação de causalidade afirmando que quanto mais eficaz for o estilo do líder maior será a produtividade e satisfação dos subordinados, surgindo “alguma evidência empírica sugerindo que a maior eficácia se acha associada à combinação de consideração elevada e estruturação elevada. Na literatura sobre liderança popularizou-se a designação desse estilo por *hi-hi*” (Jesuino, 1996, p. 66).

No entanto, conforme refere Jesuino (1996), outros autores como Larson, Hunt e Osborn (1976) verificaram que, muitas vezes, a importância de uma das dimensões explica apenas uma variância de 2% a 8%. Estas dúvidas, em relação à validade da supremacia do estilo *hi-hi*, foram comprovadas por House e Beatz (1979) que confrontaram estas conclusões com as que provinham das experiências laboratoriais, atribuindo a explicação das diferenças encontradas à utilização de diferentes escalas e por isso diferentes critérios de eficácia (mais ligados à satisfação dos subordinados ou à produtividade). Esta explicação foi validada também em Portugal numa unidade fabril por Jesuino *et al* (1984). Através destes estudos e com o de Schriesheim (1982), com uma mesma escala, identificou-se (em duas populações diferentes) que uma das dimensões não contribuía para acrescentar valor à outra dimensão, deste modo foi novamente posta em causa a universalidade da eficácia do estilo *hi-hi*.

Ainda na perspectiva da universalidade, Blake e Mouton (1964) desenvolveram a «grade gerencial», isto é, uma grelha com “dois eixos ortogonais, um que traduz o maior ou menor grau de atenção aos subordinados e o outro a maior ou menor preocupação com a realização da tarefa” (Jesuino, 1996, p. 70), conforme se apresenta na Figura 14. Neste caso o estilo 9-9, ou seja, o estilo «equipa» é considerado o mais eficaz.

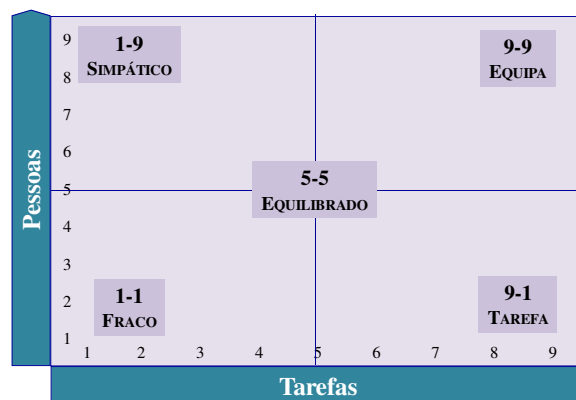


Figura 14 – Modelo de Blake e Mouton

Fonte: Adaptado de Jesuino (1996, p. 70)

Anexo 8 – Liderança – Tipo III – Contingencial - Personalidade

Fonte: Baseado em Jesuíno (1996, p. 75-91) e Reto e Lopes (1991, p. 17)

Um dos principais contributos de Fiedler (1967) foi a forma como procedeu para avaliar a orientação dos líderes. Foram usadas escalas do tipo diferenciador semântico com pontuação de 1 a 8 (pólo mais favorável), através das quais se descrevia o colega de trabalho com que menos se gostou de trabalhar (ver exemplo da escala na Figura 15). A soma das pontuações das escalas permite chegar ao LPC (*least preferred coworker*), caso este se revele elevado significa que há orientação para o relacionamento, se o LPC for baixo isso significa que há orientação para a tarefa (Jesuíno, 1996).

Agradável	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradável
Ineficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	Eficaz
Ausente	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta

Figura 15 - Exemplo da Escala do Tipo Diferenciador Semântico usada por Fiedler (1967)

Fonte: Jesuíno, (1996, p. 75)

Conforme afirma Jesuíno (1996) foram efectuados inúmeros estudos com base na escala LPC, juntando diversas variáveis contingenciais como, por exemplo, o controlo e influência situacional (Fiedler, Chemers e Mahar, 1976). O mesmo autor (1996) refere ainda que outros estudos serviam inclusive para entender o que media explicitamente a escala LPC (Rice, 1978; Fiedler, 1957, 1958, 1964, 1967; Hill, 1969; Mitchell, 1970, Foa, Mitchell e Fiedler, 1971), as conclusões foram várias, tendo o LPC sido considerado, primariamente, como um índice de distância psicológica (Hill, 1969), até à perspectiva mais recente de que será uma medida que permite uma hierarquia motivacional (Fiedler, 1972), ou seja, estabelece que o objectivo primário das pessoas (líderes ou não) é o êxito na tarefa mas, se este já estiver adquirido, o objectivo passa a ser o êxito interpessoal.

Apesar da teoria de Fiedler estar incluída nas teorias de Tipo III por Jago (1982), verifica-se uma “difícil compatibilização entre a noção de traços da personalidade e a noção de contingência, principalmente, se aplicada a um só e mesmo sujeito” (Reto e Lopes, 1991, p. 17). Neste sentido, Holander (1985) “coloca sérias reservas à eficácia dos programas de treino dos líderes segundo o modelo de Fiedler, uma vez que seria difícil conceber a mudança rápida de traços de personalidade” (Reto & Lopes, 1991, p. 17).

ANEXOS

Segundo Jesuíno (1996), o próprio autor da teoria (Fiedler, 1964, 1971) cria uma certa confusão entre traços e comportamentos na medida em que utiliza a expressão estilo de liderança, habitualmente ligado a comportamentos quando, ao mesmo tempo, se refere “às necessidades e motivos do líder e não propriamente a comportamentos explícitos” (Jesuino, 1996, p. 91).

Anexo 9 – Liderança – Tipo IV – Contingencial – Comportamentos – Path Goal

Fonte: Baseado em Jesuíno (1996, p. 55-121)

As teorias cognitivo-motivacionais (*Path goal*) representam de acordo com Bryman (1992) e Jesuíno (1996), em grande parte, a aplicação da teoria das expectativas da motivação no trabalho, partindo do pressuposto que as pessoas escolhem o nível de esforço que vão empregar no trabalho em função das consequências que o seu esforço terá no desempenho, na crença de que essas consequências são instrumentais para alcançar outros resultados e do valor (valência) atribuído aos resultados. A aplicação desta teoria aos processos de liderança, segundo Jesuíno (1996), é feita com o intuito de analisar até que ponto a eficácia do líder depende da capacidade para motivar os subordinados obtendo um melhor desempenho dos mesmos e a sua própria satisfação.

Essencialmente, os líderes devem “aumentar o número e tipo de benefícios pessoais (*personal payoffs*) dos subordinados resultantes de alcançarem determinados objectivos (*goals*) no seu trabalho e facilitando e clarificando os meios (*paths*) para alcançarem tais objectivos” (House e Mitchell, 1974, p. 85). Esta teoria é contingencial na medida em que são consideradas variáveis que moderam as relações entre o comportamento do líder e a satisfação dos subordinados. Estas variáveis foram agrupadas por House e Mitchell (1974) em dois grupos: características pessoais dos subordinados e factores contextuais da tarefa. Sendo estas as variáveis contingenciais, e as variáveis dependentes a atitude dos subordinados (aceitação do líder, satisfação com o trabalho e motivação para melhor desempenho), as variáveis independentes são os estilos de liderança que se podem adoptar que, House e Mitchell (1974) e Filley *et al* (1976) examinaram: Liderança instrumental ou directiva; Liderança de apoio; Liderança participativa e Liderança orientada para o sucesso (Bryman, 1992). A figura seguinte permite esquematizar as variáveis principais desta teoria:

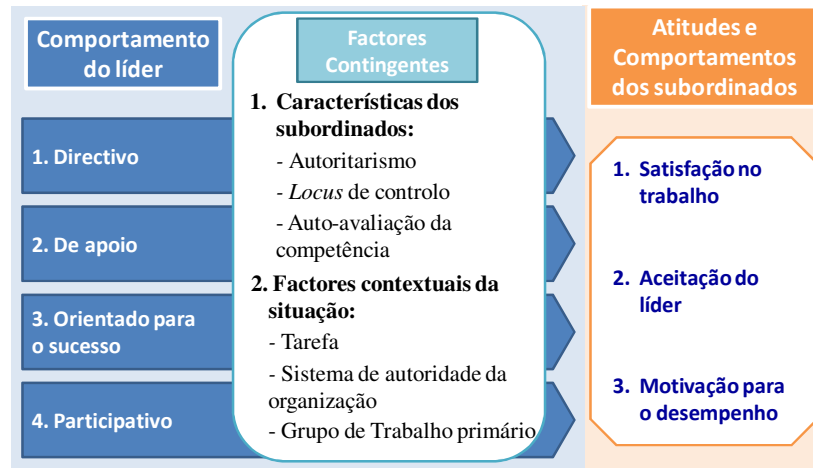


Figura 16 – Esquematização das relações cognitivo-motivacionais (*path goal*) de House e Mitchell (1974)

Fonte: Adaptado de Jesuíno (1996, p. 120 e 121)

Foram efectuadas diversas investigações tendo por base esta teoria, no entanto, pela complexidade metodológica que acarreta, é difícil a verificação integral e simultânea do modelo. Apesar disso, existem alguns estudos na tentativa de validar a influência moderadora de algumas variáveis contingenciais, no entanto, conforme afirma Jesuíno (1996) os resultados são muitas vezes contraditórios.

ANEXOS

Anexo 10 – Liderança – Tipo IV – Contingencial – Comportamentos – Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1977)

Fonte: Baseado em Jesuíno (1996, p. 133-134)

Foram definidos por Hersey e Blanchard (1977) quatro níveis de maturidade: “M1 corresponde à situação em que os indivíduos não querem nem seriam capazes de assumir responsabilidades; M2 aos indivíduos que gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades; M3 aos indivíduos que são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades; M4 aos indivíduos que têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades” (Jesuíno, 1996, p. 133). Do mesmo modo, conforme apresenta Jesuíno (1996) definiram quatro estilos de comportamento do líder: S1 – «dar ordens»; S2 – «vender»; S3 «participar»; e S4 «delegar». Deste modo, a eficácia do líder verifica-se quando há uma adequação dos comportamentos ao nível de maturidade dos colaboradores, conforme se apresenta na figura seguinte:

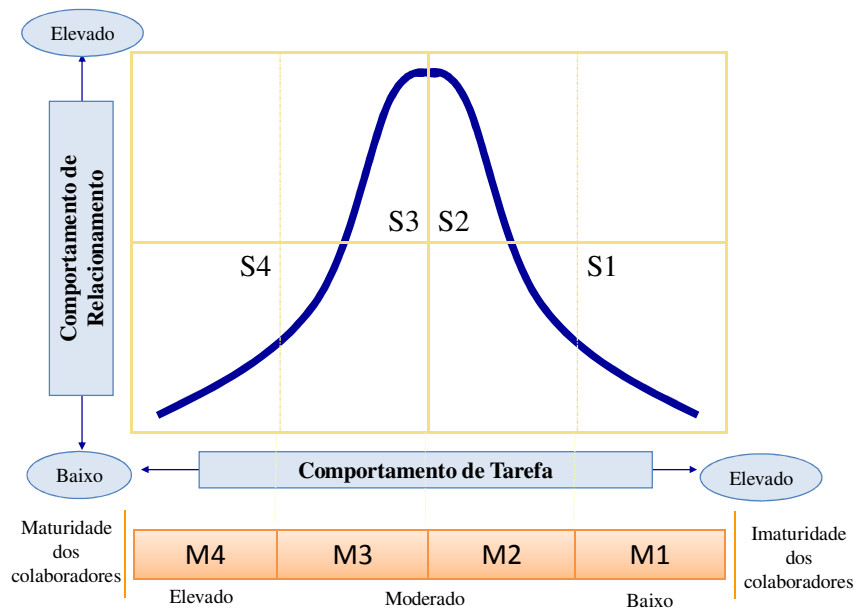


Figura 17 – Teoria Situacional de Liderança de Hersey e Blanchard (1977)

Fonte: Adaptado de Jesuíno (1996, p. 134)

Anexo 11 – Liderança – Tipo V – Valores – Personalidade

Fonte: Baseado em Cunha e Rego (2005, p. 33)

A abordagem de líder íntegro, ou executivo de nível 5, permite classificar 5 níveis hierarquizados de capacidades de liderança e, de acordo com o Collins (2001), citado por Cunha e Rego (2005), é necessário atingir o quinto nível para obter elevados desempenhos organizacionais. Cunha e Rego (2005) resumem, deste modo, as características (numa perspectiva de traços de personalidade) dos líderes que alcançam o quinto nível:

- “São modestos, evitam a adulação, não são «gabarolas»;
- Expressam tenacidade e vincada determinação – é sobre elas que assentam os processos motivacionais dos colaboradores, e não sobre imagens carismáticas reverentes;
- Canalizam a ambição e os esforços para a organização – e não para a grandiosidade pessoal;
- Para aferirem responsabilidades pelos fracassos, olham-se ao espelho, e não pela janela. Assumem os erros, em vez de procurarem bodes expiatórios; Para aferirem as responsabilidades pelos sucessos, olham pela janela, e não pelo espelho;
- São decididos na ânsia de produzirem os melhores resultados a longo prazo. Almejam desempenhos duradouros excelentes” (p. 33).

Anexo 12 – Perspectivas de Processamento de Informação

Fonte: Baseado em Quinn R. E. (1991, pp. 36-37)

Perspectiva do Objectivo Racional (*Rational Goal Approach*) “Aqui encontramos uma preferência por linhas de tempo curtas e elevada certeza, bem como uma necessidade de independência e realização. As pessoas neste modo tendem a ter uma orientação para o objectivo. Eles permanecem numa lógica de prioridade (meios conhecidos - finais esperados) e foco na clarificação dos objectivos e das estruturas. Esta é uma perspectiva muito funcional ou instrumental que tende a ter um único propósito ou foco quando toma decisões. Eles fazem rápidas decisões e, tomada a decisão, esta é final. Esta perspectiva é muito orientada pela realização e tende a enfatizar a direcção lógica e o início da acção” (Quinn, 1991, p. 36).

Perspectiva Desenvolvimentista ou de Sistemas abertos (*Developmental or Open Systems Approach*). “Aqui a preferência é para linhas de tempo curtas e baixa certeza e a necessidade é de variação, risco, excitação e crescimento. As pessoas neste modo tendem a ter uma orientação idealística. Eles permanecem em ideias geradas internamente, intuições e palpites. Esta tende a ser uma aproximação orientada para o futuro que pondera o que pode vir a ser. No processamento de informação, os indivíduos nesta categoria tendem a analisar os problemas, pistas ou mensagens de uma vista dinâmica e longitudinal e o assunto é visto como numa imagem em movimento. Na tomada de decisões as pessoas com esta orientação tendem a ter um múltiplo foco. Tomam decisões muito rapidamente mas continuam a recolher informação e a ajustar as suas decisões à medida que avançam. A situação é um “sistema aberto”, que influencia e é influenciado pela envolvente. Esta perspectiva subjectiva é orientada pela criatividade, risco e crescimento. Tende a enfatizar a adaptabilidade e a legitimação externa. (Quinn, 1991, p. 36).

Em relação a este tipo de processamento de informação, Quinn (1991) alerta que apesar de esta ser a mais consistente com a integração flexível, Investigação-acção ou fluído processamento de pistas, não deve ser vista como a chave para a mestria. O autor (1991) explica que “as pessoas que têm esta aproximação como estilo natural podem ser bastante cegas às restantes aproximações. Podem ter grande dificuldade, por exemplo, a funcionar em situações altamente rotineiras.” (Quinn, 1991, p. 36).

Perspectiva Consensual ou de Equipa (*Consensual or Team approach*). “Aqui a preferência é para linhas de longo tempo e baixa certeza e a necessidade é de afiliação e mútua dependência. Este modo é orientado para sentimentos. É uma visão orientada para o processo que sugere que o mundo só pode ser conhecido através da interacção humana. O significado é

ANEXOS

descoberto através do processo. O caso individual é mais importante do que a regra geral; logo, existe uma grande tolerância para excepções individuais e eventos e comportamentos espontâneos. Na tomada de decisões, as pessoas com esta visão tendem a ter um múltiplo foco. Eles passam o tempo a obter diversas opiniões e procurar soluções que integrem as várias posições. Esta perspectiva é orientada para a filiação e tende a enfatizar a harmonia e consideração dos indivíduos. (Quinn, 1991, p. 37).

Perspectiva Hierárquica ou de Processos Internos (*Hierarchical or Internal Process Approach*) “Aqui a preferência é para linhas de longo tempo e elevada certeza e a necessidade é para previsibilidade e segurança. Esta perspectiva objectiva é orientada pelo empirismo ou examinação sistemática de factos gerados externamente. Tende a ser orientada para o presente descrevendo o que é. No processamento de informação as pessoas neste modo tendem a analisar o problema central, pista ou mensagem sob um ponto de vista estático e *cross-sectional*, e o assunto é visto como numa fotografia, isto é, como se estivesse congelada no tempo. Na tomada de decisões, as pessoas com esta orientação tendem a ter um único foco. Eles levam muito tempo a obter e analisar sistematicamente ou cientificamente os factos. O objectivo é obter a melhor resposta (única) ou a solução óptima. Esta perspectiva hierárquica é orientada pela segurança, ordem e rotina e tende a enfatizar a padronização e perpetuação do estatuto. Nas organizações há um foco nos processos internos” (Quinn, 1991, p. 37).

Anexo 13 – CVF – O que se espera dos líderes

Fonte: Baseado em Quinn (1991, pp. 84-85)

“No modelo do objectivo racional o pressuposto é de que as pessoas têm uma elevada necessidade de realização. O principal estilo de processamento de informação é o racional. A tomada de decisão é baseada na lógica e é vista como decisiva e final. O gestor usa o poder legítimo da sua posição e tenta influenciar os subordinados através da clarificação de objectivos e persuasão racional. O estilo de liderança é directivo e orientado para os objectivos ou para a tarefa. O gestor providencia a estrutura e inicia a acção, e a sua função de gestão primordial é dar direcção. A forma em que tudo isto é assumido é a firma, e os valores primários são a produtividade e a realização (terminar algo com sucesso).” (Quinn, 1991, pp. 82-84)

“Em contraste, encontram-se os pressupostos do modelo das relações humanas. Aqui assume-se que as pessoas têm uma grande necessidade de afiliação. O processamento de informação segue o modelo consensual e a tomada de decisão é caracterizada pela participação, que se assume resultar em suporte. Este poder do gestor é baseado na relação e este usa os valores do grupo para influenciar as pessoas. O estilo de liderança é interessado e encorajador (*supportive*) e os principais papéis são o de facilitador e mentor. Nestes papéis o gestor mostra interesse e facilita a interacção. A sua função principal é relacionar-se com as pessoas. Assume-se que estes comportamentos tomam lugar numa equipa ou clã e o critério primário de eficácia é o valor dos recursos humanos.” (Quinn, 1991, p. 84)

“No modelo dos processos internos assume-se que as pessoas têm grande necessidade de segurança e o gestor é um processador de informação hierárquico. A tomada de decisão é caracterizada pela assumpção de que a documentação resulta em responsabilidade. O poder é baseado na capacidade específica (*expertise*) e influência no controlo da informação. O estilo de liderança é conservativo e cauteloso e os papéis principais são o de monitor e de coordenador. Aqui o gestor providencia informação e mantém a estrutura. Esta função de coordenação ocorre na hierarquia e os valores chave da eficácia são a estabilidade e o controlo.” (Quinn, 1991, p. 84)

“Em contraste com o modelo dos processos internos, temos o modelo de sistemas abertos, onde se assume que as pessoas têm uma grande necessidade de crescimento, desenvolvimento e estimulação. O processamento de informação está reflectido na perspectiva do desenvolvimento e a tomada de decisão é caracterizada pela flexibilidade, criatividade e legitimação externa. Assume-se que o poder e a influência seguem a capacidade para adquirir,

ANEXOS

controlar e alocar recursos ou recompensas. O estilo de liderança é inventivo e inclui a tomada de riscos. Os papéis principais são o de inovador e *broker* e a principal função é ultrapassar (*spanning*) fronteiras. Tudo isto deve tomar lugar numa *Adhocracia* onde os maiores valores de eficácia são crescimento e aquisição de recursos.” (Quinn, 1991, p. 84)

Anexo 14 – Cronograma de Investigação

Fonte: Autor

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Reuniões/troca de informação grupo de Investigação	1ª - Dia 22										
Observação		TNSC dia 12 TNSC dia 13 TNSC dia 17 TNSC dia 20 Vitor Cordon dia 25		dia 22 - Focus Grupo	TNSC CNB CNB CNB TNSC						
Entrevistas e Questionários OPART		dia 9 dia 12 dia 13 dia 17 dia 20 dia 25									
Entrevistas e questionários CNB e TNSC					dia 7 dia 8 dia 9 dia 11						
Tratamento de dados											
Pesquisa de Literatura e Redacção do Trabalho											

Anexo 15 – CVF – Guião de Entrevista Semi-estruturada

Fonte: criado para o efeito pelo autor.

Apresentação: o objectivo desta entrevista é conhecer a sua actividade no OPART e no TNSC/CNB e identificar as suas principais competências.

I – Questões de Apresentação

1. Chama-se _____
2. Há quando tempo trabalha no TNSC/CNB?
3. É _____(Confirmar a Função/Responsabilidade que desempenha). E que funções desempenhou anteriormente?
4. Quantos colaboradores tem sob a sua responsabilidade?

II – Depois das perguntas introdutórias fazer uma explicação clara sobre a entrevista para deixar o entrevistado mais à vontade:

Esta entrevista não é uma avaliação, o objectivo é mesmo conhecer a sua forma de trabalhar, e por isso peço-lhe que fale de tudo o que achar importante relativamente à sua maneira de ser a nível profissional.

5. Que aspectos considera ser importante abordar quando estamos a falar do seu trabalho?
6. Em que é que consiste o seu trabalho?
7. Quais as suas actividades regulares? E que tipo de actividades desenvolve esporadicamente?
8. Que competências tem aplicado mais no seu trabalho? E que competências entende que deve aplicar?
9. Que relações estabelece com outras pessoas/entidades?
10. Desde que foi criado o OPART que diferenças notou?

ANEXOS

Anexo 16 – Questionário de Diagnóstico de Competências de Gestão

Fonte: Lopes e Felício (2005)

	COMPORTEAMENTOS	1	2	3	4
1	Identifica acções a desenvolver com maior impacto estratégico				
2	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução				
3	Sabe acabar no tempo certo uma discussão				
4	Sabe quando deve apoiar e aconselhar ou dar autonomia				
5	Interessa-se pela carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento				
6	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista				
7	Identifica as implicações mais vastas das decisões				
8	Dá os recursos necessários de acordo com as prioridades				
9	Estabelece procedimentos para a realização do trabalho				
10	Em situações de stress mantém a calma				
11	Envolve os colaboradores no estabelecimento de planos e nas decisões que os afectam				
12	Facilita o desenvolvimento da Visão da Empresa				
13	Estabelece desafios e encoraja/apoia o assumir de riscos				
14	Sabe ouvir e facilita o diálogo				
15	Reconhece, utiliza e integra as contribuições das diversas culturas				
16	Articula ideias, sabe argumentar e expressar a sua discordância				
17	Focaliza-se nas informações importantes sem se perder em detalhes desnecessário				
18	Identifica as questões e tendências que influenciam as formas de funcionamento.				
19	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade				
20	Reconhece os bons desempenhos				
21	Dá directivas claras e define prioridades para a equipa				
22	Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem				
23	Aceita críticas com espírito de abertura				
24	Facilita e promove o acesso à informação				
25	Forma equipas eficazes tendo em conta a complementaridade dos membros				
26	Procura, integra e avalia a informação necessária antes de tomar decisões				
27	Identifica e antecipa oportunidades de negócio				
28	Define os papéis e responsabilidades dos membros da equipa				
29	Toma em consideração os sentimentos e preferências das pessoas na tomada de decisão				
30	Dá prioridade à obtenção de resultados				
31	Sabe utilizar conselhos de outros e adaptar o seu comportamento aos resultados de novas experiências				
32	Desenvolve trabalho entre grupos desencorajando o espírito de “capelinha”				
33	Inspira confiança				
34	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras				
35	Concebe soluções inovadoras e eficazes				
36	Gere solicitações múltiplas e prioridades antagónicas				
37	Aprende com os próprios erros				

* 1- Nunca; 2-Algumas vezes; 3-Quase sempre; 4-Sempre

ANEXOS

38	Serve de exemplo na sua atitude de colaboração com os outros				
39	Demonstra coerência entre as palavras e acções				
40	Considera soluções alternativas antes de tomar decisões				
41	Cumprir os compromissos que assume				
42	Aposta na aprendizagem e auto-desenvolvimento				
43	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais				
44	Trata as pessoas com respeito				
45	Toma decisões atempadamente				
46	Estabelece prazos realistas e estima os recursos quando planeia				
47	Identifica eficazmente os pontos fortes e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores				
48	Sabe gerir um debate, clarificando e questionando para conseguir um entendimento mais profundo das situações				
49	Estabelece métodos para medir os resultados				
50	Toma decisões em situações de incerteza				
51	Identifica as necessidades a longo prazo				
52	Sabe gerir o tempo				
53	Sabe ligar os objectivos da equipa à visão da empresa				
54	Está disponível e dá apoio sempre que necessário				
55	Sabe dar respostas construtivas				
56	Sabe ouvir atentamente o outro sem o interromper				
57	Sabe influenciar decisões				
58	Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado				
59	Procura planear trabalho com os outros Departamentos				
60	Confere aos outros a autonomia necessária para cumprir os seus objectivos				
61	Transmite o sentido da visão e objectivos de uma forma envolvente				
62	Desafia o “sempre se fez assim”				
63	Sabe reorientar o desempenho quando os objectivos não estão a ser cumpridos				
64	Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas				
65	Identifica contradições entre as grandes opções e as actividades o dia-a-dia				
66	É curioso e procura descobrir as melhores práticas				
67	Antecipa as posições e reacções dos outros e age em conformidade				
68	Responde aos problemas com flexibilidade e dinamismo				
69	Fomenta a postura de aprender a aprender				
70	Quando erra fica aborrecido consigo mesmo				
71	Sabe relacionar-se com as pessoas certas				
72	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa				

ANEXOS

Anexo 17 – Questionário utilizado para diagnóstico do estilo de liderança e Cultura Organizacional

Fonte: (Félicio, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007)

Questionário Perfil de Liderança e Cultura Organizacional	Resp.
1. Mantém a unidade motivada para os resultados	
2. Cria coesão e espírito de grupo	
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	
7. Mantém uma rede de contactos influentes	
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimulando recursos necessários	
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	
17. Coordena e controla o processo de trabalho	
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	
22. Selecciona criticamente a informação	
23. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	
27. Desafia o "sempre se fez assim"	
28. Fixa metas a atingir	
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	
30. Apresenta bem a informação por escrito	
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	
37. Examina a informação com sentido crítico	
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	

ANEXOS

42. Dá um sentido de ordem à actividade	
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	
45. Lida bem com as situações de mudança	
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	

Escala a utilizar: 1 Nunca, 2 Muito Raramente, 3 Raramente, 4 Por vezes, 5 Frequentemente, 6 Muito Frequentemente, 7 Sempre

Anexo 18 – Tabela de relação entre item do questionário – Competência – Papel - Quadrante

Fonte: Adaptado de Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira, 2007 e Quinn (1991)

N.º	Item	Competência	Papel	Quadrante
12.	Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	Conviver com a mudança	Inovador	Sistemas abertos
45.	Lida bem com as situações de mudança	Conviver com a mudança	Inovador	Sistemas abertos
8.	Resolve problemas de forma criativa e inteligente	Pensamento criativo	Inovador	Sistemas abertos
21.	Concebe soluções inovadoras e eficazes	Pensamento criativo	Inovador	Sistemas abertos
6.	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	A gestão da mudança	Inovador	Sistemas abertos
36.	Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	A gestão da mudança	Inovador	Sistemas abertos
7.	Mantém uma rede de contactos influentes	Criar e manter uma base de poder	Broker	Sistemas abertos
31.	Sabe relacionar-se com as pessoas certas	Criar e manter uma base de poder	Broker	Sistemas abertos
15.	Consegue negociar bem envolvendo as partes	Negociar acordos e compromissos	Broker	Sistemas abertos
38.	Procura sempre soluções em que todos ganham	Negociar acordos e compromissos	Broker	Sistemas abertos
29.	É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficaz	Broker	Sistemas abertos
44.	Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficaz	Broker	Sistemas abertos
40.	Demonstra grande motivação pelo seu papel	Produtividade e motivação pessoal	Produtor	Objectivo Racional
48.	Entrega-se ao trabalho de alma e coração	Produtividade e motivação pessoal	Produtor	Objectivo Racional
1.	Mantém a unidade motivada para os resultados	Motivar os outros	Produtor	Objectivo Racional
13.	Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	Motivar os outros	Produtor	Objectivo Racional
24.	A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	Gestão do tempo e do stress	Produtor	Objectivo Racional
43.	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	Gestão do tempo e do stress	Produtor	Objectivo Racional
27.	Desafia o “sempre se fez assim”	Tomada de iniciativas	Director	Objectivo Racional
47.	Decide e não espera que as coisas aconteçam	Tomada de iniciativas	Director	Objectivo Racional
9.	Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	Fixação de metas	Director	Objectivo Racional
28.	Fixa metas a atingir	Fixação de metas	Director	Objectivo Racional
33.	Delega eficazmente nos seus subordinados	Delegação eficaz	Director	Objectivo Racional
39.	Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	Delegação eficaz	Director	Objectivo Racional
14.	Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	Planificação	Coordenador	Processo Interno
23.	Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	Planificação	Coordenador	Processo Interno
3.	Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	Organização e desenho	Coordenador	Processo Interno
42.	Dá um sentido de ordem à actividade	Organização e desenho	Coordenador	Processo Interno
17.	Coordena e controla o processo de trabalho	Controlo	Coordenador	Processo Interno
41.	Confere o cumprimento das metas fixadas	Controlo	Coordenador	Processo Interno
26.	Gere eficazmente a sobrecarga de informação	Reduzir a sobrecarga de informação	Monitor	Processo Interno
32.	Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	Reduzir a sobrecarga de informação	Monitor	Processo Interno
22.	Selecciona criticamente a informação	Analisar a informação criticamente	Monitor	Processo Interno
37.	Examina a informação com sentido crítico	Analisar a informação criticamente	Monitor	Processo Interno
19.	Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	Apresentar a informação: redigir com eficácia	Monitor	Processo Interno
30.	Apresenta bem a informação por escrito	Apresentar a informação: redigir com eficácia	Monitor	Processo Interno
2.	Cria coesão e espírito de grupo	Criação de equipas	Facilitador	Relações humanas
18.	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	Criação de equipas	Facilitador	Relações humanas
11.	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	Tomada de decisões participativa	Facilitador	Relações humanas
34.	Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	Tomada de decisões participativa	Facilitador	Relações humanas
20.	Gere eficazmente os conflitos na equipa	Gestão do conflito	Facilitador	Relações humanas
35.	Consegue conjugar perspectivas conflituais	Gestão do conflito	Facilitador	Relações humanas
25.	Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	Auto-compreensão e compreensão dos outros	Mentor	Relações humanas
46.	Mostra empatia e preocupação com os subordinados	Auto-compreensão e compreensão dos outros	Mentor	Relações humanas
4.	Facilita o diálogo e sabe ouvir	Comunicação interpessoal	Mentor	Relações humanas
16.	Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	Comunicação interpessoal	Mentor	Relações humanas
5.	Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	Desenvolvimento dos subordinados	Mentor	Relações humanas
10.	Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	Desenvolvimento dos subordinados	Mentor	Relações humanas

ANEXOS

Anexo 19 – Análises de Conteúdo das Entrevistas

Fonte: Análise do autor

Este resultado da análise de conteúdo não inclui as unidades de contexto para garantir a confidencialidade dos entrevistados. Este é o mesmo motivo que justifica a não apresentação do Diário de Investigação do qual apenas são indicadas as páginas. “Cód” corresponde à identificação do item e do respectivo quadrante de acordo com o Anexo 18.

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
17E	Controlo	coordeno	2
17E	Controlo	coordeno	2
17E	Controlo	coordenação	3
17E	Controlo	coordena	3
42E	Organização e desenho	coordenar	3
17E	Controlo	coordenar	3
39D	Delegação eficaz	esta pessoa é	3
20G	Gestão do conflito	conflitos	3
20G	Gestão do conflito	problema	3
39D	Delegação eficaz	é responsável	3
42E	Organização e desenho	definição de folgas	4
35G	Gestão do conflito	problemas	4
39D	Delegação eficaz	pessoa responsável	4
17E	Controlo	série de regras	4
17E	Controlo	fiscal e contabilístico	4
4H	Comunicação interpessoal	disponível	4
17E	Controlo	controlo	4
17E	Controlo	auditoria	4
37F	Analisar a informação criticamente	revisão	4
37F	Analisar a informação criticamente	validação	4
43C	Gestão do tempo e do stress	prazos	4
13C	Motivar os outros	informação que passo	5
31B	Criar e manter uma base de poder	interlocutora; CA	5
14E	Planificação	defino	5
6A	A gestão da mudança	Home Banking	5
31B	Criar e manter uma base de poder	interlocutora; CA	5
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	compilando	5
37F	Analisar a informação criticamente	análise	5
12A	Conviver com a mudança	diferentes	5
12A	Conviver com a mudança	diferentes	6
30F	Apresentar a informação: redigir com eficácia	competência técnica	6
18G	Criação de equipas	à vontade	6
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	tolerante	6
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	não desconfiada	6
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	ver as características	6
18G	Criação de equipas	equipa nova	6

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	não fazer juízos de valor	6
2G	Criação de equipas	peças que vou encontrar	7
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	relação	7
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	não fazer juízos de valor	7
9D	Fixação de metas	objectivos	7
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	informações	8
41E	Controlo	processo	8
4H	Comunicação interpessoal	relação cordial	8
17E	Controlo	não é válido	8
42E	Organização e desenho	regras internas	8
4H	Comunicação interpessoal	não inflexível	9
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	lugar deles	9
38B	Negociar acordos e compromissos	relações com artista	9
38B	Negociar acordos e compromissos	imagem exterior	9
4H	Comunicação interpessoal	relações	9
27D	Tomada de iniciativas	cavalos de batalha	10
27D	Tomada de iniciativas	luta constante	10
2G	Criação de equipas	espírito de equipa	10
17E	Controlo	normas	11
33D	Delegação eficaz	outro responsável	13
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	[forma de comunicação]	13
33D	Delegação eficaz	delegar-lhes	14
33D	Delegação eficaz	responsável	14
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	contactam-se dúvidas	14
4H	Comunicação interpessoal	relação corriqueira	14
16H	Comunicação interpessoal	não vou dizer assim	15
6A	A gestão da mudança	eu proponho	15
7B	Criar e manter uma base de poder	não recusaram CA	15
6A	A gestão da mudança	renovar	15
6A	A gestão da mudança	ainda não está há muito tempo	16
14E	Planificação	planeamento prévio	16
14E	Planificação	colaboradores mínimos	20
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	conceito (...) percebido	20
3E	Organização e desenho	fazer procedimentos	21
20G	Gestão do conflito	gerir conflitos	21
35G	Gestão do conflito	resolver o problema	21
20G	Gestão do conflito	gestão de conflitos	21
7B	Criar e manter uma base de poder	imagem a preservar	21
31B	Criar e manter uma base de poder	mais visibilidade	21
23E	Planificação	procedimentos	21
20G	Gestão do conflito	conflitos	21
23E	Planificação	prioridades	21

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
42E	Organização e desenho	definição de prioridades	21
40C	Produtividade e motivação pessoal	fui eu	21
33D	Delegação eficaz	dar autonomia	21
23E	Planificação	fora das horas	22
48C	Produtividade e motivação pessoal	saí à meia-noite	22
17E	Controlo	controlo	22
5H	Desenvolvimento dos subordinados	criar as pessoas	22
2G	Criação de equipas	nós, todos	23
31B	Criar e manter uma base de poder	relações	23
15B	Negociar acordos e compromissos	contactos feitos aqui	24
18G	Criação de equipas	relacionamento com ele	24
17E	Controlo	controlar	24
37F	Analisar a informação criticamente	informações	24
2G	Criação de equipas	gestão das pessoas	26
17E	Controlo	coordenação	26
23E	Planificação	planeado e coordenado	26
3E	Organização e desenho	previsões de pagamentos	26
8A	Pensamento criativo	iniciativas	26
5H	Desenvolvimento dos subordinados	fundamentos às pessoas	27
7B	Criar e manter uma base de poder	protocolo VIP	27
38B	Negociar acordos e compromissos	comercialização	27
27D	Tomada de iniciativas	novos canais	27
21A	Pensamento criativo	novas iniciativas	27
12A	Conviver com a mudança	agora já não temos	27
7B	Criar e manter uma base de poder	participe, decisões	27
39D	Delegação eficaz	núcleo	28
43C	Gestão do tempo e do stress	faço milhares de coisas	28
40C	Produtividade e motivação pessoal	faço tanta coisa	28
33D	Delegação eficaz	delegadas	28
33D	Delegação eficaz	autonomizado	28
47D	Tomada de iniciativas	resolver	28
33D	Delegação eficaz	delego-lhe	28
23E	Planificação	planeamento	28
3E	Organização e desenho	orçamentações	29
24C	Gestão do tempo e do stress	andar atrás deles	29
24C	Gestão do tempo e do stress	feedback negativo	29
9D	Fixação de metas	em cima dos custos	29
48C	Produtividade e motivação pessoal	trabalho 20h por dia	29
12A	Conviver com a mudança	não há regras	30
14E	Planificação	plano	30
3E	Organização e desenho	planeamento	30
23E	Planificação	pensar no princípio	30
8A	Pensamento criativo	nuns sítios para outros	30
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	[argumentação]	30

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	[argumentação]	30
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	peçoas, paixão	30
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	melhores ou piores	31
38B	Negociar acordos e compromissos	concessões	31
8A	Pensamento criativo	passou 5 para 10	31
21A	Pensamento criativo	Aberto	32
21A	Pensamento criativo	internet	32
47D	Tomada de iniciativas	economias de escala	32
21A	Pensamento criativo	Criámos	32
3E	Planificação	estruturação	33
14E	Planificação	estruturar, organizar	33
23E	Planificação	estruturação	33
42E	Organização e desenho	uniformizar	34
13C	Motivar os outros	não pedir mais	34
39D	Delegação eficaz	actividades	34
26F	Reduzir a sobrecarga de informação	resumir	34
19F	Apresentar a informação: redigir com eficácia	orientação de A a Z	34
27D	Tomada de iniciativas	outra cruzada	34
6A	A gestão da mudança	desenvolva	34
33D	Delegação eficaz	delego	34
39D	Delegação eficaz	distribuição pelas três pessoas	35
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	eu não podia (...) as pessoas	35
2G	Criação de equipas	reunião	35
3E	Organização e desenho	folha - pessoa	35
2G	Criação de equipas	todos em conjunto	35
5H	Desenvolvimento dos subordinados	expliquei	35
48C	Produtividade e motivação pessoal	saído a mim	35
31B	Criar e manter uma base de poder	relação com o CA	35
31B	Criar e manter uma base de poder	comportamental: sigilo	36
37F	Analisar a informação criticamente	rigor	36
1C	Motivar os outros	interagir	36
20G	Gestão do conflito	não estava habituada	36
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	ir passar uns tempos ao Camões	36
21ª	Pensamento criativo	é completamente distinto	37
37F	Analisar a informação criticamente	ponderado	38
28D	Fixação de metas	áreas mais importantes	39
9D	Fixação de metas	conseguir fazer	39
47D	Tomada de iniciativas	ponte entre realidades	40
47D	Tomada de iniciativas	antes de as questões surgirem	40
16H	Comunicação interpessoal	resolver situações	40

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
38B	Negociar acordos e compromissos	contencioso em tribunal	41
45ª	Conviver com a mudança	lacuna; adaptar à realidade	41
6ª	A gestão da mudança	mais depressa possível	41
7B	Criar e manter uma base de poder	outros organismos	41
18G	Criação de equipas	partilhados; reuniões	41
9D	Fixação de metas	objectivo	42
18G	Criação de equipas	reuniões; todos temos acesso	42
5H	Desenvolvimento dos subordinados	estudou; passou a informação	42
2G	Criação de equipas	trabalho de equipa	42
41E	Controlo	<i>follow-up</i>	42
33D	Delegação eficaz	delegar	42
34G	Tomada de decisões participativa	em condições de dar resposta	42
5H	Desenvolvimento dos subordinados	autonomia	42
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	perguntar a outra pessoa	43
6ª	A gestão da mudança	iniciativa	43
5H	Desenvolvimento dos subordinados	actualização/formação	43
22F	Analisar a informação criticamente	tipos de formação	43
7B	Criar e manter uma base de poder	instituto de referência	43
43C	Gestão do tempo e do stress	hora marcada	44
30F	Apresentar a informação: redigir com eficácia	informação sistematizada	45
48C	Produtividade e motivação pessoal	meia-noite	53
42E	Organização e desenho	método	53
6ª	A gestão da mudança	novos projectos	53
40C	Produtividade e motivação pessoal	responsável de tudo	54
33D	Delegação eficaz	dou instruções	54
33D	Delegação eficaz	incumbências	54
17E	Controlo	responsável tabelas	54
39D	Delegação eficaz	fez o comissariado	54
31B	Criar e manter uma base de poder	<i>Sponsor</i>	54
39D	Delegação eficaz	assegurada no gabinete	54
31B	Criar e manter uma base de poder	CA; estou presente	55
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	discussões; defender	55
17E	Controlo	todos os assuntos passam	55
31B	Criar e manter uma base de poder	concentrados; director artístico	55
15B	Negociar acordos e compromissos	negociar	55
47D	Tomada de iniciativas	avançar	56

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
17E	Controlo	autorizo, controlar	56
15B	Negociar acordos e compromissos	relação chegada	56
17E	Controlo	coordenação, supervisão	56
37F	Analisar a informação criticamente	analítico	57
2G	Criação de equipas	reuniões de coordenação	57
17E	Controlo	coordenar	57
47D	Tomada de iniciativas	decido	57
47D	Tomada de iniciativas	decidir	58
48C	Produtividade e motivação pessoal	bem dispostos	58
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	filtro	58
18G	Criação de equipas	entrada aberta	59
42E	Organização e desenho	temas prioritários	
35G	Gestão do conflito	conflitos	59
35G	Gestão do conflito	receber as pessoas	59
7B	Criar e manter uma base de poder	relação privilegiadíssima	59
17E	Controlo	rigor	59
18G	Criação de equipas	incentivá-los	60
41E	Controlo	responsável	60
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	maneira de se dizer	61
35G	Gestão do conflito	politicamente correcto	61
42E	Organização e desenho	estabelecer, prioritário	61
2G	Criação de equipas	criar equipas	62
34G	Tomada de decisões participativa	conjunto	63
11G	Tomada de decisões participativa	todas saibamos	63
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	foi difícil para a [x]	63
47D	Tomada de iniciativas	fazer o que é preciso	63
45ª	Conviver com a mudança	projecto novo	63
45ª	Conviver com a mudança	completamente nova	63
31B	Criar e manter uma base de poder	contactos	64
15B	Negociar acordos e compromissos	negociação, contratos	64
16H	Comunicação interpessoal	comunico	66
47D	Tomada de iniciativas	estabelecemos	66
12ª	Conviver com a mudança	fazer ao contrário	66
21ª	Pensamento criativo	arranjar	66
41E	Controlo	controlo	66
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	vêm logo a nós	66
3E	Organização e desenho	previsão das pessoas	67
17E	Controlo	controlo	67
20G	Gestão do conflito	não interferir outras pessoas	67
47D	Tomada de iniciativas	tem que se ir	67

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
31B	Criar e manter uma base de poder	falo com	67
41E	Controlo	controlo	67
16H	Comunicação interpessoal	falei com	67
41E	Controlo	controle	68
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	apoio	68
27D	Tomada de iniciativas	definir isso	68
31B	Criar e manter uma base de poder	falar com	68
12ª	Conviver com a mudança	situações que surjam	68
45ª	Conviver com a mudança	não estava previsto	68
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	informação; mapa	69
48C	Produtividade e motivação pessoal	para mim é importante	69
43C	Gestão do tempo e do stress	tem de ser a tempo	69
28D	Fixação de metas	estar tudo pronto	69
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	eu sei que sou	70
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	eu sei que observo	70
5H	Desenvolvimento dos subordinados	melhor para aquela pessoa	70
5H	Desenvolvimento dos subordinados	que as pessoas possam	70
5H	Desenvolvimento dos subordinados	mais apetência para fazer	70
48C	Produtividade e motivação pessoal	não tenho horário	70
48C	Produtividade e motivação pessoal	gosto de estar	70
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	elas estão prontas	70
2G	Criação de equipas	elas voltam; não saem	71
17E	Controlo	controladora	71
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	partilhar elas	71
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	opinião delas	71
10H	Desenvolvimento dos subordinados	pode dar / gosta de dar	71
16H	Comunicação interpessoal	disse-lhe /amigas na mesma	71
28D	Fixação de metas	cumpra	71
42E	Organização e desenho	facilitar o trabalho	72
42E	Organização e desenho	base de dados	72
27D	Tomada de iniciativas	porque não?	72
23E	Planificação	vou eu e ficam duas	73
48C	Produtividade e motivação pessoal	gosto/fora de horas	73
25H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	elas percebem	73
16H	Comunicação interpessoal	falei e ela concordou	73
32F	Reduzir a sobrecarga de informação	apoio administrativo CA	73
31B	Criar e manter uma base de poder	contacto directo	74
12ª	Conviver com a mudança	agora não	75
3E	Organização e desenho	primeiro / antecedência	75
16H	Comunicação interpessoal	falar com	75
35G	Gestão do conflito	opinião diferente	76

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
9D	Fixação de metas	chamar à atenção	76
39D	Delegação eficaz	departamento	78
3E	Organização e desenho	organização	78
21 ^a	Pensamento criativo	inventar	78
8 ^a	Pensamento criativo	previsão	79
31B	Criar e manter uma base de poder	o director	79
23E	Planificação	previsão	79
14E	Planificação	horários, prever	79
45 ^a	Conviver com a mudança	curiosas	80
14E	Planificação	horários, revisões	80
3E	Organização e desenho	condições; <i>backup</i>	80
17E	Controlo	ver executado	80
33D	Delegação eficaz	é feito pelo	80
11G	Tomada de decisões participativa	tento que participem	80
7B	Criar e manter uma base de poder	estrangeiro	81
19F	Apresentar a informação: redigir com eficácia	orçamentos	81
17E	Controlo	técnica	81
2G	Criação de equipas	formar equipas	82
10H	Desenvolvimento dos subordinados	formar profissionais	82
27D	Tomada de iniciativas	Se, vou-me embora	82
10H	Desenvolvimento dos subordinados	saber mais	82
40C	Produtividade e motivação pessoal	falta de actualizações	82
7B	Criar e manter uma base de poder	Chamo; especializadas	82
18G	Criação de equipas	juntei-me com elas	83
9D	Fixação de metas	gerir	83
16H	Comunicação interpessoal	era assim; aprendendo	83
39D	Delegação eficaz	divisões	83
10H	Desenvolvimento dos subordinados	marco formações	84
40C	Produtividade e motivação pessoal	muitas horas	84
44B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	[argumentação]	84
9D	Fixação de metas	senão não chamo	84
5H	Desenvolvimento dos subordinados	tento dar-me	84
1C	Motivar os outros	desafio	85
18G	Criação de equipas	vêm falar comigo	85
18G	Criação de equipas	reuniões com eles	85
39D	Delegação eficaz	divido por secções	85
3E	Organização e desenho	sentar ver	85
7B	Criar e manter uma base de poder	muitos teatros	86
45 ^a	Conviver com a mudança	mudou	86
9D	Fixação de metas	o que se quer	86
48C	Produtividade e motivação pessoal	fiquei	87
6 ^a	A gestão da mudança	desafios	87
48C	Produtividade e motivação pessoal	esforço pessoal	87

Cód	Competência	Unidade de Registo	Pág
48C	Produtividade e motivação pessoal	casa, pensamos	89
29B	Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	temos que dizer	89
14E	Planificação	antecedência	89
14E	Planificação	antecedência	89
43C	Gestão do tempo e do stress	com tempo	89
2G	Criação de equipas	entreaajuda	89
20G	Gestão do conflito	dar a mão	89
42E	Organização e desenho	planos	89
14E	Planificação	preços	90
14E	Planificação	horários	90
20G	Gestão do conflito	conflitos	90
38B	Negociar acordos e compromissos	melhor possível	90
35G	Gestão do conflito	comandar homens	90
2G	Criação de equipas	harmonia	91
28D	Fixação de metas	combinado	91
15B	Negociar acordos e compromissos	gastar; artistas	91
41E	Controlo	documentação	91
28D	Fixação de metas	não pode falhar	91
43C	Gestão do tempo e do stress	nunca fiz fora de horas	91
4H	Comunicação interpessoal	falamos	92
17E	Controlo	confere	92
14E	Planificação	dividido	92
46H	Auto-compreensão e compreensão dos outros	boa relação	93
35G	Gestão do conflito	a gente dá	93
5H	Desenvolvimento dos subordinados	lhe ensinar	94
48C	Produtividade e motivação pessoal	construímos	94

Anexo 20 – Resultados do tratamento de dados do questionário e análise de conteúdo das entrevistas

Fonte: Análise do autor

Resultados por quadrantes do CVF:

Quadrante	Análise de conteúdo				Questionário			
	Soma das ocorrências por cada quadrante	%	Desvio-padrão dentro do quadrante	% em relação às ocorrências	Média das respostas por quadrante	%	Desvio-padrão dentro do quadrante	% em relação à média
Relações humanas	96	27,04%	4,22	4,40%	5,83	25,98%	0,25	4,34%
Sistemas abertos	75	22,38%	3,77	5,03%	5,36	23,93%	0,21	3,94%
Objectivo Racional	82	23,98%	3,81	4,65%	5,67	25,29%	0,39	6,91%
Processo Interno	94	26,60%	6,73	7,16%	5,57	24,79%	0,48	8,71%

Resultados por Papéis de Liderança do CVF:

Papéis	Análise de conteúdo				Questionário			
	Soma das ocorrências por cada papel	%	Desvio-padrão dentro do papel	% em relação às ocorrências	Média das respostas por papel	%	Desvio-padrão dentro do papel	% em relação à média
Facilitador	44	12,93%	4,46	10,13%	5,73	12,79%	0,14	2,38%
Mentor	52	14,12%	4,27	8,22%	5,92	13,19%	0,32	5,39%
Inovador	33	9,88%	3,15	9,53%	5,40	12,08%	0,26	4,83%
Broker	42	12,50%	4,47	10,65%	5,32	11,86%	0,16	3,01%
Produtor	29	8,10%	3,92	13,52%	5,80	12,95%	0,42	7,23%
Director	53	15,88%	2,64	4,98%	5,53	12,35%	0,34	6,23%
Coordenador	75	20,80%	6,35	8,46%	5,88	13,13%	0,40	6,75%
Monitor	19	5,80%	2,64	13,89%	5,25	11,66%	0,34	6,57%

ANEXOS

Resultados dos papéis de liderança por grupos do OPART

Centrais	Análise de conteúdo		Quest.	
	Papéis	Soma	%	Média
Facilitador	21	6,48%	5,73	12,79%
Mentor	52	16,05%	5,92	13,19%
Inovador	33	10,19%	5,40	12,08%
Broker	42	12,96%	5,32	11,86%
Produtor	29	8,95%	5,80	12,95%
Director	53	16,36%	5,53	12,35%
Coordenador	75	23,15%	5,88	13,13%
Monitor	19	5,86%	5,25	11,66%

CNB	Análise de conteúdo		Quest.	
	Papéis	Soma	%	Média
Facilitador	11	10,68%	5,73	12,79%
Mentor	23	22,33%	5,92	13,19%
Inovador	12	11,65%	5,40	12,08%
Broker	10	9,71%	5,32	11,86%
Produtor	10	9,71%	5,80	12,95%
Director	16	15,53%	5,53	12,35%
Coordenador	18	17,48%	5,88	13,13%
Monitor	3	2,91%	5,25	11,66%

TNSC	Análise de conteúdo		Quest.	
	Papéis	Soma	%	Média
Facilitador	12	19,35%	5,73	12,79%
Mentor	3	4,84%	5,92	13,19%
Inovador	1	1,61%	5,40	12,08%
Broker	11	17,74%	5,32	11,86%
Produtor	6	9,68%	5,80	12,95%
Director	9	14,52%	5,53	12,35%
Coordenador	18	29,03%	5,88	13,13%
Monitor	2	3,23%	5,25	11,66%