

**MESTRADO/MBA EM GESTÃO**

**A Influência da Liderança Transformacional  
no Desempenho Individual**

**Autor: Maria Augusta Ramos Antunes**

**Orientador:**

**Professora Doutora Maria do Rosário Abreu Matos Bernardo**

**Agosto de 2012**

Agosto de 2012

**MARIA AUGUSTA RAMOS ANTUNES**

**A Influência da Liderança Transformacional  
no Desempenho Individual - Estudo de Caso**

Dissertação apresentada, à Universidade Aberta,  
como requisito para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão/MBA.

**Orientador:**

Professora Doutora Maria do Rosário Abreu de  
Matos Bernardo

## **Epígrafe**

Se és túbio desiste, no primeiro obstáculo., pois a vida está pejada deles. Mas, dos fracos não reza a história, recheada de actos de coragem e persistência férrea, apanágio dos heróis. Todos podemos ser heróis de pequenas façanhas, basta querer e querer é poder. Resistindo à inércia, iremos longe e o mundo é o limite dos nossos sonhos. Isto é vencer.

Maria Augusta Antunes (2010)

A presente Dissertação está escrita de acordo com a antiga ortografia.

## **À Minha Família**

A família é o nosso arrimo em todas as horas. É no seio dela que as nossas ideias florescem e ensaiamos os primeiros passos dos sonhos que queremos realizar. Por isso, no momento em que venci mais uma etapa da minha vida, vai, para o meu marido, Zé, e para os meus filhos, Ricardo e Ana, o melhor do meu pensamento e todo o meu amor e carinho.

## **Agradecimentos**

À minha Orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Abreu de Matos Bernardo, agradeço, em primeiro lugar, todo o incentivo que me deu para que, apesar de alguns problemas de saúde, realizasse este Mestrado/MBA. Agradeço, ainda, a sua sábia e meticulosa orientação, imprescindível para a elaboração do trabalho.

Ao meu marido e filhos, agradeço toda a paciência que tiveram comigo, nos momentos de maior ausência do convívio familiar.

Aos meus filhos, agradeço, ainda, o apoio para levar este barco a bom porto.

À minha restante família, pela motivação que me deram, ao acreditarem sempre na minha capacidade de realização.

Aos meus amigos, pelos seus gestos de amizade, nomeadamente tentando facilitar-me a recolha de dados. *Quem tem um amigo, não se sente só no trilho da vida.*

A todos Vocês, os meus sinceros agradecimentos.

## **RESUMO**

Liderança e desempenho são temas importantes para a mudança da Administração Pública, exigida e motivada pelo governo electrónico, cujo estudo deve ser aprofundado, num contexto da sociedade da informação e do conhecimento. Neste trabalho foi investigada a influência da liderança transformacional no desempenho individual e a influência do governo electrónico e dos sistemas de informação que o suportam no desenvolvimento deste perfil de liderança, assim como na criação e na gestão do conhecimento. Para isso, foram investigados dois Institutos Públicos, num contexto organizacional com grande implantação do governo electrónico. Foi usada uma amostra por julgamento, sendo o espaço amostral constituído por um grupo de 5 líderes e 73 liderados, totalizando 78 questionários. Os dados foram, na sua maioria recolhidos através de um questionário, da autoria de Bass e Avolio, disponibilizado, por e-mail, aos respondentes, pela empresa Norte Americana Mind Garden, que também fez o tratamento dos dados. O principal contributo deste trabalho foi o de analisar o posicionamento dos colaboradores sobre como a liderança transformacional se relaciona com o desempenho individual num contexto organizacional de governo electrónico e caracterizar teórica e empiricamente a importância da liderança nas organizações, na Sociedade da Informação/Conhecimento. A investigação evidenciou que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho individual e organizacional e que o governo electrónico e os sistemas de informação que o suportam influenciam, positivamente, o desenvolvimento daquele estilo de liderança, bem como a criação e a gestão do conhecimento.

Palavras-Chave: Liderança, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação, Governo Electrónico e Desempenho.

## **ABSTRACT**

Leadership and performance are important issues for the Public Administration change, required and motivated by the electronic government, whose study must be deepened, within a society of information and knowledge.

In this thesis it was investigated the influence of transformational leadership on individual performance and the influence of the electronic government and the information systems that support the development of this leadership profile, as well as the formation and management of knowledge. For this, two public institutes were investigated, in an organizational context with a high level of electronic government implantation. It was used a sample for trial, the sample was constituted by a group of 5 leaders and 73 co-workers, making a total of 78 questionnaires. The data was, in its majority collected through a questionnaire, with the authorship of Bass and Avolio, made available by e-mail to the respondents, by the company North American Mind Garden, who also made the treatment of data.

The main contribution of this work was the analysis of the positioning of co-workers on how the transformational leadership relates to individual performance in an organizational context of electronic government and theoretical and empirical characterization of the importance of leadership in organizations, in a society of information and knowledge. The research showed that there is positive relation between the transformational leadership and the individual and organizational performance, and that the electronic government and the information systems that support it influence, also in a positive way the development of that leadership style, as well as the creation and management of knowledge.

Key-words: Leadership, Information Management, Knowledge Management, Information Systems, Electronic Government and Performance

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	2
2 O PROBLEMA/QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO .....	3
3 OBJECTIVOS DO ESTUDO .....	4
3.1 <i>Objectivo Geral</i> .....	4
3.2 <i>Objectivos Específicos</i> .....	4
4 PRESSUPOSTOS DO ESTUDO.....	5
5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	5
<b>CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
1.1 LIDERANÇA .....	6
1.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	14
1.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
1.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	25
1.5 GOVERNO ELECTRÓNICO (E-GOVERNMENT).....	29
1.6 DESEMPENHO .....	36
1.7 SÍNTESE.....	41
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>43</b>
2.1 DESENHO DA PESQUISA.....	43
2.1.1 <i>Propósito de Estudo</i> .....	43
2.1.2 <i>Tipo de Pesquisa</i> .....	43
2.1.3 <i>Grau de Interferência do Investigador</i> .....	44
2.1.4 <i>Study Setting</i> .....	44
2.1.5 <i>Unidade de Análise</i> .....	44
2.1.6 <i>Horizonte Temporal</i> .....	44
2.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	44
2.3 AMOSTRA.....	46
2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	47
2.5 TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	53
<b>CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 DADOS DO MLQ .....	55
3.1.1 <i>Líder A (J)</i> .....	55
3.1.2 <i>Líder B (A)</i> .....	66
3.1.3 <i>Líder C (S)</i> .....	78
3.1.4 <i>Líder D (C)</i> .....	89
3.1.5 <i>Líder E (D)</i> .....	100
3.2 ANÁLISE DE DADOS COMPLEMENTAR.....	111
<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
LIMITAÇÕES .....	119
PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	120
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de formação do conhecimento.....	18
Figura 2 - Espiral do conhecimento .....	20
Figura 3 – Perfil evolutivo da criação do conhecimento organizacional .....	20
Figura 4 – Tipos de Sistemas de Informação.....	27
Figura 5 - Metodologia do Governo Electrónico em Portugal.....	34
Figura 6 – SISS: Interoperabilidade entre Segurança Social e outros Organismos Públicos .....	35

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre Liderar e Gerir.....	8
Quadro 2 - Estilo de liderança e categorias em análise no MLQ.....	48
Quadro 3 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados.....	66
Quadro 4 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados.....	78
Quadro 5 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados.....	89
Quadro 6 - Perguntas abertas do MLQ e das respostas dos liderados .....	100
Quadro 7 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados.....	111
Quadro 8 – Atendimento em 2009 dos Serviços investigados .....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil versus gama completa dos estilos de Liderança .....	55
Gráfico 2 – Liderança Transformacional .....	56
Gráfico 3 - Visão Geral de Resultados de liderança .....	57
Gráfico 4 - Comparação com as Normas do MLQ - Liderança Transformacional .....	57
Gráfico 5 - Comparação com as Normas do MLQ - Resultados de liderança.....	58
Gráfico 6 - Diferenças entre a Auto-Avaliação e a dos colaboradores .....	60
Gráfico 7 - Perfil versus gama completa dos estilos de Liderança .....	67
Gráfico 8 - Liderança Transformacional.....	68
Gráfico 9 - Visão Geral de Resultados de Liderança.....	68
Gráfico 10 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional .....	69
Gráfico 11 - Comparação com as Normas: Resultados de Liderança.....	69
Gráfico 12 - Diferença entre a Auto-Avaliação e a dos Avaliadores.....	72
Gráfico 13 - Perfil versus Gama Completa dos Estilos de liderança .....	78
Gráfico 14 - Liderança Transformacional.....	79
Gráfico 15 - Visão Geral de Resultados de Liderança.....	80
Gráfico 16 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional .....	80
Gráfico 17 - Comparação com as Normas: Resultados de liderança .....	81
Gráfico 18 - Diferenças entre a auto-avaliação e a dos avaliadores .....	83
Gráfico 19 - Perfil versus gama completa de liderança .....	89
Gráfico 20 - Liderança Transformacional.....	90
Gráfico 21 - Visão Geral e Resultados de Liderança.....	91
Gráfico 22 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional .....	91
Gráfico 23 - Comparação com as Normas – Resultados de Liderança.....	92
Gráfico 24 - Diferença entre a Auto-avaliação e avaliação dos colaboradores .....	94
Gráfico 25 - Perfil versus completa dos estilos de liderança .....	101
Gráfico 26 - Liderança Transformacional.....	102
Gráfico 27 - Visão Geral de Resultados de Liderança.....	102
Gráfico 28 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional .....	103
Gráfico 29 - Comparação com as Normas – Resultados de Liderança.....	103
Gráfico 30 – Diferença entre a Auto-avaliação e avaliação dos colaboradores.....	105
Gráfico 31 – Total e Média Mensal de Atendimentos, em 2009 .....	112
Gráfico 32 – Média diária atendimentos e média diária por funcionário, em 2009 .....	113

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Liderança transformacional: Estilos Fortes.....	58
Tabela 2 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento.....	59
Tabela 3 - Atributos Idealizados .....	60
Tabela 4 – Comportamentos Idealizados .....	61
Tabela 5 – Motivação Inspiracional.....	61
Tabela 6 – Estímulo Intelectual .....	62
Tabela 7 – Consideração individualizada .....	62
Tabela 8 – Recompensa Condicionada .....	63
Tabela 9 – Gestão por Excepção (Activa) .....	63
Tabela 10 - Gestão por Excepção (Passiva).....	64
Tabela 11 – <i>Laissez –Faire</i> .....	64
Tabela 12 – Esforço Extra.....	65
Tabela 13 - Eficácia .....	65
Tabela 14 - Satisfação .....	66
Tabela 15 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes .....	70
Tabela 16 - Liderança Transformacional: Áreas de desenvolvimento .....	71
Tabela 17 – Atributos Idealizados .....	72
Tabela 18 - Comportamentos Idealizados.....	73
Tabela 19 – Motivação Inspiracional.....	73
Tabela 20 – Estímulo Intelectual .....	74
Tabela 21 – Consideração Individualizada .....	74
Tabela 22 – Recompensa Condicionada .....	75
Tabela 23 – Gestão por Excepção (Activa) .....	75
Tabela 24 – Gestão por excepção (Passiva).....	76
Tabela 25 - <i>Laissez -Faire</i> .....	76
Tabela 26 – Esforço Extra.....	77
Tabela 27 - Eficácia .....	77
Tabela 28 – Satisfação .....	77
Tabela 29 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes .....	81
Tabela 30 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento.....	82
Tabela 31 - Atributos Idealizados .....	83
Tabela 32 – Comportamentos Idealizados .....	84
Tabela 33 – Motivação Inspiracional.....	84
Tabela 34 – Estímulo Intelectual .....	84
Tabela 35 – Consideração Individualizada .....	85
Tabela 36 - Recompensa Condicionada.....	85
Tabela 37 – Gestão por Excepção (Activa) .....	86
Tabela 38 – Gestão por Excepção (Passiva) .....	86
Tabela 39 – <i>Laissez -Faire</i> .....	87
Tabela 40 – Esforço Extra.....	87
Tabela 41 - Eficácia .....	88
Tabela 42 - Satisfação .....	88
Tabela 43 - Liderança Transformacional – Estilos fortes .....	92
Tabela 44 - Liderança Transformacional – Áreas de Desenvolvimento.....	93
Tabela 45 – Atributos Idealizados .....	94
Tabela 46 – Comportamentos Idealizados .....	95
Tabela 47 – Motivação Inspiracional.....	95

Tabela 48 – Estímulo Intelectual .....	96
Tabela 49 – Consideração Individualizada .....	96
Tabela 50 – Recompensa Condicionada .....	97
Tabela 51 – Gestão por Excepção (Activa) .....	97
Tabela 52 – Gestão por Excepção (Passiva) .....	98
Tabela 53 – Laissez - Faire .....	98
Tabela 54 – Esforço Extra.....	99
Tabela 55 – Eficácia.....	99
Tabela 56 - Satisfação .....	100
Tabela 57 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes .....	104
Tabela 58 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento.....	105
Tabela 59 - Respostas dos Avaliadores: Liderança Transformacional .....	106
Tabela 60 – Comportamentos Idealizados .....	106
Tabela 61 – Motivação Inspiracional.....	107
Tabela 62 - Estímulo Intelectual .....	107
Tabela 63 - Consideração Individualizada.....	107
Tabela 64 - Recompensa Condicionada.....	108
Tabela 65 – Gestão por Excepção (Activa) .....	108
Tabela 66 – Gestão por Excepção (Passiva) .....	109
Tabela 67 – Laissez-Faire .....	109
Tabela 68 – Esforço Extra.....	110
Tabela 69 - Eficácia .....	110
Tabela 70 - Satisfação .....	111
Tabela 71 – Síntese da Pontuação média dos Líderes e Liderança Dominante.....	114

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AI – Atributos Idealizados

AMA - Agência para a Modernização Administrativa

C.Id – Comportamentos Idealizados

C.In – Consideração Individualizada

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DSASSR – Departamento de Soluções Aplicacionais da Segurança Social e Reabilitação

GE – Governo Electrónico

GPE (A) - Gestão por Excepção (Activa);

GPE (P) - Gestão por Excepção (Passiva)

II, IP – Instituto de Informática, IP

IM – Inspiração Motivacional

IP - Instituto Público

ISS, IP – Instituto da Segurança Social, IP

LF – *Laissez Faire*

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

MSSS – Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

OCDE – Organization for Economic Co-operation and development

RC – Recompensa Condicionada

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SI – Sistema de Informação

SISS - Sistema de Informação da Segurança Social

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento

## INTRODUÇÃO

A época actual, como refere Drucker (1997), pode ser considerada como *sociedade do conhecimento*, pelo que o conhecimento deve ser encarado como um factor essencial do processo de produção e de geração de riqueza. Nas organizações verificou-se uma mudança significativa, passando-se a valorizar cada vez mais o trabalho intelectual, que ocupou o lugar cedido pelo trabalho manual. Passou-se de uma força de trabalho relativamente homogénea e mal qualificada para uma massa de trabalhadores educada, com grande diversidade de conhecimentos e competência (Echeverria, 2001).

A habilidade de gerir torna-se, assim, rapidamente, uma actividade crítica dos líderes (Quinn, 1992), a qual se assume como extremamente relevante, num ambiente de crise económica mundial. Ao gestor compete conhecer o seu papel e quais os conhecimentos e habilidades necessárias para se salientar neste mundo acelerado de mudança. Exige-se, portanto, que decida com assertividade e rapidez e que aperfeiçoe, continuamente, tal habilidade (Carvalho, 2009). Transita-se da gestão da informação para a gestão do conhecimento, que se assume como fundamental para as organizações e pressupõe a criação e implantação do conhecimento, as quais, por sua vez, estão necessariamente ligadas aos relacionamentos organizacionais.

Então, as organizações, que enfrentam situações de incerteza, ambientes de mudança e de intensa competição, para sobreviverem/vencerem, devem ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novas práticas de gestão. Porém, têm de ter em conta que o processo de aprendizagem organizacional e a criação do conhecimento passam, inevitavelmente, pelas pessoas, que são o recurso mais valioso neste novo cenário de mudança e complexidade. Esta realidade impõe-se aos gestores e a liderança, o talento mais importante nas organizações (Leadership Business Consulting, 2007), assume um papel determinante no processo.

Mas, o que distingue os líderes é o tipo de relacionamentos que mantêm com os seus liderados. Criam campos de força/ímanes que atraem, motivam, desenvolvem e mobilizam talentos orientados por resultados em detrimento da gestão do *status quo* (Robbins 2006 a). Liderar, no novo contexto organizacional, requer um novo tipo de liderança, orientado para libertar o talento de terceiros, ou seja, o líder como um *coach*<sup>1</sup>, um facilitador, um energizador (Leadership Business Consulting, 2007 e Campello, 2011). Assume-se, assim, a liderança como o processo mais importante para as organizações e a gestão do talento como a chave para a competitividade.

---

<sup>1</sup> O termo *coaching* significa as actuações do líder direccionadas para ajudar os subordinados a trilhar o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento (Nunes, 2007)

Nesta perspectiva, com este estudo, pretendemos olhar para as organizações objecto do estudo e compreender qual a influência da liderança transformacional no desempenho dos funcionários dos Serviços de Atendimento ao Público da Segurança Social Portuguesa e das Áreas de negócio do Instituto de Informática, IP (II, IP), que suporta o governo electrónico (GE), no âmbito do respectivo Ministério e, ainda, qual o impacto que o GE e os sistemas de informação que o suportam têm nesse estilo de liderança, bem como no desempenho individual e, por consequência, organizacional, bem como na criação e gestão do conhecimento.

### **1 Relevância e Justificação do Estudo**

O tema reflecte um assunto que se pretende provar ou desenvolver, isto é, o enquadramento do problema. Nesta etapa, deverá responder-se à pergunta: O que se pretende abordar?

Escolher um tema significa eleger uma parcela delimitada de um assunto, estabelecendo limites ou restrições para o desenvolvimento da pesquisa pretendida. A escolha pode surgir da observação do quotidiano, na vida profissional, em programas de pesquisa, em contacto e relacionamento com especialistas, no *feedback* de pesquisas já realizadas e em estudo da literatura especializada (Eco,2007). Segundo o autor, o mesmo deve ser relacionado com os interesses do investigador, as fontes de informação devem-lhe ser acessíveis e estar ao seu alcance cultural e o método de investigação deve estar ao alcance da sua experiência.

Seguindo esta perspectiva, foi escolhido o tema: *A influência da liderança transformacional no desempenho individual* – Um estudo de caso sobre funcionários dos Serviços de Atendimento do Instituto da Segurança Social, IP (ISS, IP), um Organismo Público de grande expressão nacional e com implantação significativa do GE, e sobre os funcionários de uma Área funcional do Instituto de Informática, IP (II, IP), responsável pelo GE no âmbito do Ministério da Solidariedade e Segurança Social e, portanto, na Segurança Social, cuja relevância e justificação são apresentadas, de seguida.

A ideia deste estudo foi suscitada por uma análise de desempenho de serviços de *front-office* do ISS, IP e ganhou corpo, pela percepção obtida, no decurso da experiência profissional, como líder e liderada, nomeadamente nesse Instituto, de que determinadas características pessoais e formas de actuação, que definem o modelo de liderança, motivam o crescimento profissional e, principalmente, a melhoria do desempenho individual e das equipas.

A convicção da importância do tema cimentou-se com a revisão da literatura, que evidencia a existência de um certo consenso para considerar o conhecimento como recurso-chave da economia do séc. XXI (economia globalizada, promovida pelas tecnologias de informação e comunicação e pela

liberalização dos mercados), sendo a liderança, em especial a liderança transformacional, um factor determinante para a sua criação, partilha e gestão e, portanto, para a melhoria do desempenho organizacional, obviamente decorrente do desempenho individual e das equipas.

Nesta linha, Magalhães e Tribolet (s. d), referem que é, fundamentalmente, uma perspectiva orientada para a acção - em que é realçada a figura do gestor, os sistemas cooperativos, a liderança e a acção liderante - que está subjacente a muito do pensamento contemporâneo acerca da criação e desenvolvimento da capacidade de realização e de desempenho organizacional, assentes no conhecimento organizacional. O conhecimento organizacional é o processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e que o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Emerge, assim, a importância da acção individual como elemento constituinte do contexto organizacional (a rede de conhecimento) e da relação de construção ou de formação entre a acção individual e os contextos organizacionais (a cristalização), processo que tem a sua origem na acção do gestor, como agente de iniciação ou de mudança de toda a actividade organizacional (Magalhães e Tribolet, s. d.). Os líderes desempenham um papel-chave neste processo, porquanto fornecem a visão, a motivação, os sistemas e estruturas que a todos os níveis da organização viabilizam a conversão do conhecimento em vantagem competitiva. Por sua vez, a liderança transformacional é identificada como excelente a este nível, uma vez que se refere a emoções, valores, ética, padrões e objectivos de longo prazo, sendo o líder transformacional agente de mudanças e potenciador de criação do conhecimento, ao criar um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres, para inovar e partilhar essas realizações com os outros (Bryant, 2003).

Neste contexto e atentando, também, no papel da liderança na gestão da mudança, num momento em que as organizações, com as novas tecnologias, incrementam os processos e procedimentos da sociedade do conhecimento, designadamente a Administração Pública, no âmbito do governo electrónico, considera-se que o estudo sobre o tema escolhido, se justifica e é importante. Pretende-se, assim, com esta abordagem, contribuir para o aumento do conhecimento sobre a dinâmica dos tópicos: Liderança, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação, Governo Electrónico e Desempenho.

## **2 O Problema/Questão de Investigação**

Na acepção científica, "problema é qualquer questão não resolvida e que é objecto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento" (Gil, 2008:33). A definição do problema é talvez a fase mais

importante do trabalho de investigação. Sinaliza o foco que se dará à pesquisa e, normalmente, coloca-se sob a forma de pergunta (Sekaran, 2003). Colocar o problema é, então, formular a pergunta de partida para a investigação.

Nesta óptica, após a revisão bibliográfica, que aponta *o conhecimento* como um recurso valioso das organizações, *a liderança* como factor determinante para a produção e partilha do conhecimento, para a gestão da informação e do conhecimento e para os resultados da *performance* organizacional e *a liderança transformacional* como ideal para uma gestão produtiva, num contexto dinâmico, suportado pelos sistemas de informação, formula-se o seguinte problema ou **questão de investigação**: *Qual a influência da liderança transformacional no desempenho dos funcionários dos Serviços de Atendimento do Público da Segurança Social Portuguesa e das Áreas de negócio do Instituto de Informática, IP (II, IP), que suporta o governo electrónico no âmbito do respectivo Ministério e, ainda, qual o impacto que o GE e os sistemas de informação que o suportam têm nesse estilo de liderança, bem como na criação e gestão do conhecimento?*

### **3 Objectivos do Estudo**

Partindo do problema de investigação, foram delineados, para o estudo, os seguintes objectivos:

#### **3.1 Objectivo Geral**

O objectivo geral do trabalho é investigar, através da pesquisa com funcionários dos Serviços de Atendimento do ISS, IP e com funcionários de uma Área de negócio do II, IP, em que medida a liderança transformacional influencia o desempenho dos funcionários e, também, qual o impacto que o governo electrónico e os sistemas de informação que o suportam têm no desenvolvimento deste estilo de liderança e no desempenho individual e organizacional, assim como na criação e gestão do conhecimento.

#### **3.2 Objectivos Específicos**

Para atingir o objectivo geral e conduzir a orientação da pesquisa, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Rever a literatura sobre liderança, com enfoque na liderança transformacional e seu impacto no desempenho dos colaboradores;
- Rever a literatura acerca da gestão de informação, gestão do conhecimento e sistemas de informação, dado o contexto da sociedade de informação/conhecimento em que as organizações operam;

- Rever a literatura sobre o governo electrónico e sua relação com a liderança, dado o seu impacto na reforma da Administração Pública;
- Rever a literatura relativa ao desempenho vs competência e sua relação com a liderança;
- Aplicar um instrumento de pesquisa (questionário), que permita obter informação para caracterizar a relação entre o perfil do líder, em especial da liderança transformacional, no desempenho dos colaboradores;
- Analisar o posicionamento dos colaboradores em relação ao seu líder;
- Caracterizar, empírica e teoricamente, a importância da liderança transformacional no desempenho individual e organizacional, evidenciando a influência que, na mesma, têm o GE e os sistemas de informação que o suportam.

#### **4 Pressupostos do Estudo**

O principal pressuposto estabelecido para este estudo foi o de que a liderança transformacional, num contexto organizacional de governo electrónico, possui uma relação positiva com o desempenho individual e, conseqüentemente, com o desempenho organizacional, e que o GE e os sistemas de informação que o suportam têm uma relação positiva com aquele perfil de liderança e com a criação e gestão do conhecimento.

#### **5 Organização do Trabalho**

Este trabalho é constituído por cinco partes:

A primeira parte é a introdução, que engloba a relevância e justificação do estudo, o problema/question de investigação, os objectivos geral e específicos do estudo, os respectivos pressupostos e a organização do trabalho.

O capítulo 1 respeita à revisão da literatura e ao referencial teórico que fundamentam o trabalho, onde são abordados os temas liderança, gestão da informação, gestão do conhecimento, sistemas de informação, governo electrónico e desempenho. O capítulo 2 aborda a metodologia da investigação, que engloba o desenho da pesquisa (o propósito do estudo, o tipo de pesquisa, o grau de interferência do investigador, o *study setting*, a unidade de análise e o horizonte temporal), a delimitação do estudo, a amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, bem como o tratamento e interpretação de dados. O Capítulo 3 consubstancia a apresentação e discussão dos resultados.

Na última parte é apresentada a conclusão, limitações do estudo e pistas de investigação futura.

## **CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão da literatura é uma das fases essenciais num processo de investigação, pois permite ao investigador desenvolver um referencial teórico e conceptual (no qual as hipóteses podem ser desenvolvidas e testadas) e obter maior objectividade na definição do problema, evitando correr o risco de "reinventar a roda". Tratar uma questão muito semelhante à de outro autor não significa, necessariamente, repetir o seu trabalho. O fundamental é estar bem ciente das metodologias e técnicas adoptadas, de modo a que, no que respeita à questão específica, se possa contribuir com valor acrescentado (Sekaran, 2003).

A revisão inicial, é portanto, essencial para conhecer o estado actual dos conhecimentos sobre o assunto, podendo, então o investigador enunciar a sua questão de investigação, tendo em conta o que já foi feito (Fortin, 2009).

Nesta perspectiva, partindo do tema seleccionado, enquadrado no contexto organizacional da sociedade da informação e do conhecimento, em que se destaca, nos organismos da Administração Pública, a implantação do governo electrónico, a revisão da literatura para a Dissertação incidiu sobre os tópicos *Liderança, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação, Governo Electrónico e Desempenho*. Para a sua efectivação, foi efectuada a pesquisa em Livros, Artigos, Teses e Dissertações, grande parte disponível na *Internet*.

Seguidamente, e por cada tópico, é apresentada uma visão sintética da revisão efectuada:

### **1.1 Liderança**

A liderança tem sido tema de pesquisa nos mais diversos domínios do conhecimento desde a década de 30, tendo-se, ultimamente, tornado uma obsessão, podendo até dizer-se que se assistiu a uma explosão (Penner, 2009). Como objecto de estudo, suscita várias definições e abordagens teóricas, sendo difícil encontrar consensos, conforme se passa a explicitar.

Para Ulrich, Zenge e Smallwood (2000), a liderança é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes (hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e carácter) com os resultados desejados pela organização.

De acordo com Robinson (2006 a), é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas acções facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Segundo Hunter (2004), trata-se da habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem de boa vontade ou com entusiasmo para atingir os objectivos em busca do bem comum. Tem como base a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício, e não o poder, como muitos imaginam. Por isso, os líderes verdadeiros não são aqueles que usam a coacção, a força ou a punição, isto é, o poder, para influenciar as pessoas a fazer algo mesmo contra sua vontade, mas sim aqueles que as influenciam com autoridade suportada nas habilidades de que são dotadas para as conduzir a fazer algo de boa vontade.

Na óptica de Northouse (2004), a liderança, por ser um fenómeno relacional existente num universo de interesses e conquistas, passou a ser uma questão de ordem organizacional. Daí que passasse a verificar-se, na literatura, uma tendência para a considerar como um processo que envolve influência intencional de pessoas sobre pessoas visando criar condições e facilitar relações que possibilitem a realização de actividades que contribuam para a consecução de objectivos partilhados.

Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) entendem a liderança como um processo simultâneo, contínuo e de mútua influência dentro de uma equipa, caracterizado pela emergência de líderes oficiais e não oficiais.

Blanchard (2007 a) refere que, durante anos, a liderança foi definida como um processo de influência que visa a realização de objectivos comuns, mas que, nos últimos anos, a definição evoluiu para a capacidade de influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar um bem superior. Esta mudança teve a sua razão de ser, pelo facto do enfoque nos objectivos evidenciar a prevalência dos resultados e o bem superior representar um bem para todos.

Já, de acordo com Rego (2010), a liderança deve ser uma combinação das vertentes racional e emocional, porquanto: emoções sem razão dão origem a organizações “dramáticas” e emocionalmente instáveis e a razão sem emoções suscita organizações “gélidas”. Por isso, a um líder requer-se inteligência emocional, combinando razão com emoções. A razão ajuda a compreender e a gerir as emoções do líder e dos liderados e as emoções ajudam a tomar decisões mais ponderadas e realistas.

Porém, Penner (2009), salienta que, apesar de existirem várias definições, não há uma definitiva, mas sim um debate em expansão, razão pela qual, como alternativa ou porque é a única maneira de se obter uma definição, se opta por descrever o que fazem os líderes.

Neste contexto e como parte do processo de definição, tem havido uma luta entre os termos liderança e gestão, assunto que, dada a sua actualidade e importância, se justifica, ainda que muito genérica e sinteticamente, abordar.

Há autores que, como Kotter (2000), tentaram definir a diferença entre os dois conceitos. Segundo ele, a liderança está vocacionada para lidar com desafios, motivando as pessoas através da satisfação de necessidades humanas básicas. É a força básica por trás de toda mudança bem sucedida de alguma relevância e tem como objectivo principal gerar uma mudança útil, principalmente se for não incremental. Em contrapartida, a gestão está vocacionada para lidar com a complexidade, tem como objectivo principal manter em funcionamento o sistema vigente e controla as pessoas empurrando-as na direcção certa. A distinção, porém, não significa que a liderança seja boa e a gestão má, mas apenas que são diferentes e servem fins distintos.

Outros autores, porém, concluíram ser muito difícil fazer uma separação e que, de qualquer forma, gerentes e líderes se complementam, precisando de aspectos um do outro (Penner, 2009). Nesta linha de pensamento, a gestão e a liderança são importantes para as organizações. Gerentes eficazes precisam ser líderes também, porque as qualidades diferenciadas associadas à gestão e à liderança, que, com frequência existem no mesmo indivíduo, fornecem diferentes forças para a organização (Daft, 2010).

Segundo esta óptica, estamos perante dois sistemas distintos, conforme quadro 1, mas complementares.

**Quadro 1 - Diferença entre Liderar e Gerir**

<b>Liderar</b>	<b>Gerir</b>
Gestão da mudança	Gestão da complexidade
Alinhar pessoas com visão e as estratégias	Organizar e treinar pessoas
Falar com muitas pessoas em todas as direcções	Desenvolver e comunicar planos de acções
Apresentar valores às pessoas	Seleccionar pessoas de acordo com funções
Apresentar visão de futuro	Definir estrutura e hierarquia
Lidar com barreiras á mudança	Controlar pessoas e solucionar problemas

Fonte: Almeida, Novaes e Yamaguti (2008).

Mas, a liderança não pode substituir a gestão, ambas devem coexistir, pois a boa gestão é necessária para ajudar a organização a cumprir os seus compromissos actuais, enquanto a boa liderança é necessária para levar a organização para o futuro.

Conclui-se, assim, que compreender o fenómeno da liderança e a dinâmica dos factores que com o mesmo interagem tornou-se cada vez mais importante para as organizações inseridas num contexto mutável e marcado por evoluções tecnológicas e económicas e sociais, em que assume relevância a competitividade e a globalização dos mercados. Por isso, vários estudos têm sido desenvolvidos sobre a mesma, dando origem a diferentes teorias, desde a dos traços, focada na personalidade de grandes líderes, passando pelas comportamentais, pelas teorias contingenciais (situacionais, das trocas entre

líderes e liderados, teoria do caminho objectivo, modelo de Fiedler, 1967), pelo modelo de participação e liderança, pelas teorias neocarismáticas e transformacionais. Abordaram-se questões como da inteligência emocional e da formação de equipas e, desenvolveram-se estudos sobre a liderança ética, moral e multicultural (Robbins, 2006 b), acerca da chamada liderança autêntica (Avolio e Gardner, 2005) e sobre a liderança espiritual (Fry, 2005). O tema liderança constituiu-se, assim, num apelo universal, envolvido em abordagens com focos distintos, (Northouse, 2004), das quais podemos destacar cinco, como principais: Teoria dos traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial ou Situacional, Teoria Transaccional e Teoria Transformacional, que serão apresentadas de seguida.

### **Teoria dos Traços**

Esta abordagem considera a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, que já nasce como tal. Quem nasce com os traços de liderança será sempre líder, caso contrário, será, certamente, liderado. Isto é, o líder nasce feito e a liderança é inata.

Alguns dos traços centrais nas pesquisas da teoria dos traços são: a inteligência, a autoconfiança, a determinação, a integridade e a sociabilidade (Northouse, 2004), direccionando-se os estudos, no âmbito desta teoria, para a determinação das características individuais que favorecem o exercício da liderança, as quais, geralmente se relacionam com a personalidade da pessoa.

### **Teoria Comportamental**

A incapacidade da teoria dos traços ou do perfil para explicar convenientemente a liderança e o aparecimento dos líderes levou os investigadores a procurar outras vias de análise, pelo que se assiste, a partir da década de 50, ao aparecimento de estudos que põem o enfoque no comportamento, passível de aprendizagem. As teorias que se inserem nesta abordagem defendem que os comportamentos podem ser aprendidos e portanto as pessoas podem ser treinadas com comportamentos adequados (variando com a situação), para uma liderança eficaz. Alguns investigadores propuseram teorias universais de comportamento, defendendo que líderes eficazes são ao mesmo tempo orientadas para as pessoas e para a tarefa, sendo de realçar a grelha de gestão de Black e Mouton (1964), que aponta para cinco tipos de liderança, dispostos entre dois eixos, o horizontal, que representa a preocupação com a produção/tarefa e o vertical, que representa a preocupação com as pessoas.

## **Teoria Contingencial ou Situacional**

Os teóricos da contingência defendem que não existem estilos de liderança universalmente adequados, podendo haver estilos com bons resultados nalgumas situações e com diferente impacto noutras em que estejam presentes diferentes variáveis.

O princípio fundamental das teorias contingenciais ou situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou de se ajustar a determinada situação.

Os defensores desta abordagem, tal como acontece na teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) e no modelo de Fiedler (1967), partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o mesmo se encontra. Tal significa que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação. Isto é, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas também em virtude da coexistência de vários factores situacionais e da interacção entre o líder e os subordinados.

O princípio fundamental destas teorias é que a eficácia do líder reside na capacidade de responder ou de se ajustar a determinada situação, influenciada não só pelo seu comportamento, mas também pelo ambiente e pelo comportamento do liderado, que tem um papel importantíssimo e cujo envolvimento se processa através da empatia, dos valores e crenças do líder, que, para ser bem sucedido, deve adaptar o seu estilo de liderança às características pessoais do seu grupo. Assentam, assim, na premissa básica de que situações diferentes exigem tipos diferentes de liderança.

## **Teoria da Liderança Transaccional**

Esta teoria, criada por Burns, em 1978, aponta para uma troca (política, económica ou psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso os beneficiará. Na transacção, ocorre a troca de interesses entre o líder e o liderado, característica-chave deste estilo de liderança. Tem, como comportamentos representativos, as recompensas pessoais e materiais ligadas às necessidades do subordinado. Isto é, o líder procura a melhor forma de motivar o subordinado a executar, com a máxima eficiência, as suas tarefas, recompensando-o do esforço dos resultados alcançados.

Assim sendo, este estilo de liderança incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efectivo. Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transacção (recompensa/desempenho).

## **Teoria da Liderança Transformacional**

Na actualidade, é um dos modelos de lideranças sobre o qual existe maior quantidade de investigações. O seu principal precursor foi Bass (1985), que se baseou nas ideias de liderança carismática de House (1971) e de liderança transformacional de Burns (1978). Este foi o primeiro a chamar a atenção para o conceito de liderança transformacional, cujas práticas, assim como as da liderança transaccional constituem extremos opostos de um continuum, isto é, essencialmente formas de liderança mais e menos eficazes. Bass (1985) descobre o tipo de liderança transformacional a partir dos efeitos que o líder produz nos seus seguidores e apresenta uma teoria de liderança de dois factores, formas de liderança transaccional e transformacional, que, no seu ponto de vista, se constroem um no outro. Para ele, os líderes com características transformacionais provocam mudanças nos seus seguidores a partir da consciencialização da importância e valor que os resultados obtidos têm para a realização das tarefas identificadas. Para além disso, como refere Nadder e Sollano (2007), o líder incita os seguidores para que transcendam os seus interesses pessoais em prol dos interesses da organização.

A liderança transformacional é construída sobre a liderança transaccional, mas ultrapassa-a no que se relaciona com os níveis de esforço e de desempenho que produz nos liderados (Robbins, 2004). Incorpora não só uma troca nos propósitos e recursos dos envolvidos na relação líder - seguidor, mas uma elevação de ambos, uma mudança para melhor. Torna-se, em última instância, moral, pois eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, tendo um efeito de transformação em ambos.

É um estilo de liderança que configura um processo que, ao longo do tempo, modifica e transforma os liderados. Cria um vínculo bastante forte em termos de influência mútua, uma ligação muito estável, onde líder e liderados aprendem, juntos, nas situações diárias. O líder procura nos subordinados motivos potenciais para satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. Trata cada liderado individualmente, treina e aconselha pessoalmente, resultando daí um relacionamento de estímulo mútuo e elevação, que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais.

Os líderes transformacionais propõem-se como exemplos a seguir (carisma), dão significado às acções dos subordinados (inspiração), alimentam a busca de soluções alternativas para os problemas quotidianos (estímulo intelectual), preocupam-se com as necessidades individuais dos subordinados (consideração individual). Usam o intercâmbio e a negociação com os subordinados como meio para atingir os objectivos e metas da organização (recompensa contingente) e preocupam-se em monitorizar

muito as actividades dos subordinados, para evitar erros e desvios dos procedimentos e normas estabelecidas. Se acontecer um erro, preocupam-se em aplicar acções correctivas, assumindo uma dimensão activa - prevenir para que os erros não ocorram - e uma dimensão passiva - actuar quando o erro já ocorreu - Bass e Riggio (2006).

Segundo os mesmos autores, o modelo de liderança transformacional evoluiu até ao Modelo de *Full Range da Liderança*, que contempla, para além das dimensões da liderança transaccional e transformacional, a dimensão denominada liderança *Laissez- Faire*. Segundo esta teoria, o comportamento de liderança varia ao longo de um *continuum*, da liderança *Laissez- Faire* (líder que evita tomar decisões, não faz qualquer intercâmbio para alcançar os objectivos e nem usa a autoridade), à liderança transaccional e à liderança transformacional. A diferença entre o Modelo proposto por Burnes (1978) e adaptado por Bass (1985) e Modelo *Full Ranger da Liderança* é que este considera que um mesmo líder pode mostrar condutas de um líder transaccional ou de um líder transformacional, dependendo da sua capacidade para interpretar correctamente as características da situação, do contexto organizacional, dos subordinados e das tarefas que tenham de realizar (Bass e Riggio, 2006).

Mas, independentemente da relação liderança transaccional/transformacional, existe um certo consenso de que, com salienta Bryant (2003), os líderes transformacionais criam um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres para inovar e partilhar essas realizações com os outros, sendo, por isso, agentes de mudança e potenciadores da criação de conhecimento não só individual, mas também organizacional, sendo este resultado da amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos e cristalizado como parte da rede do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995). A liderança transformacional é, ainda, identificada como excelente a nível da gestão do conhecimento, por se referir a emoções, valores, ética, padrões e objectivos de longo prazo, desempenhando os líderes um papel chave, ao fornecerem a visão, a motivação, os sistemas e estruturas que a todos os níveis da organização viabilizam a conversão do conhecimento em vantagem competitiva (Bryant, 2003).

Trata-se, então, de um estilo de liderança que entronca no pensamento contemporâneo acerca da criação e desenvolvimento de toda a capacidade de realização e de desempenho individual e organizacional. Como refere Santana, Tecchio e Cunha (2010), a liderança transformacional pressupõe um processo que deve promover não só as condições adequadas para a transformação das pessoas, mas sobretudo da organização e da sociedade.

Em síntese, podemos dizer que, num ambiente de aceleradas mudanças e de forças dinâmicas e competitivas, administrar e liderar uma organização, na nova era do conhecimento, é um desafio

extraordinário. Esse desafio somente será atingido por líderes com visão e com coragem e humildade para aprender e crescer continuamente, os quais, para resistirem à mudança, devem aprender com entusiasmo, observar tendências do mercado e avaliar os erros e sucessos do passado, baseando a sua eficácia num modelo de liderança alicerçada em princípios, que envolvem competência e confiança. Então, esse líder polivalente e multifuncional, precisa compreender as mudanças e criar estratégias, definir objectivos e critérios, implementar a mudança organizacional para enfrentar a imprevisibilidade, a incerteza e a instabilidade da organização. Acredita-se que quanto melhor os grupos humanos se conseguem constituir em colectivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reacção rápidas, melhor lidam com a mudança (Covey, 2006).

Perante esta realidade, a liderança é encarada como o talento mais importante nas organizações, devendo, no novo contexto organizacional, a mesma ser orientada para libertar o talento de terceiros, assumindo-se o líder como um *coach*, um facilitador, um energizador, acompanhando e ajudando cada colaborador a descobrir a melhor expressão dos seus talentos, de modo alcançar melhor os objectivos individuais e colectivos, num contexto em que mudaram os paradigmas (Leadship Business Consulting, 2007; Campello, 2011).

Os novos paradigmas da mudança apelam ao empowerment dos colaboradores, à confiança entre gestores e seus colaboradores, à compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos membros organizacionais, à tomada de em consideração dos interesses dos diversos stakeholders (e.g., clientes, fornecedores, empregados, accionistas) – e não apenas dos desejos dos accionistas (Rego et al., 2003: 327).

As boas organizações edificam-se com bons líderes e bons liderados, pois é função dos líderes valorizar os seus “soldados”, isto é, partilhar com eles os sucessos, não apenas os sacrifícios. O líder adequado aos tempos modernos deve, assim, ser alguém com um perfil transformacional, autêntico e resiliente, um líder capaz de trabalhar as vertentes *pessoas*, *processos* e *estratégia*, buscando a motivação dos colaboradores (Rego, 2010; Campello, 2011). Para além disso, deve suportar as suas decisões numa clara missão organizacional, que lhe dará o poder e entusiasmo para alcançar o que realmente deseja (Blanchard, 2007b), pois a melhor forma de prever o futuro é criá-lo (Drucker, s. d.).

Por sua vez, a liderança não pode e não deve ser exercida apenas por um ganho ou objectivo pessoal, mas sim, ser exercida para todos os envolvidos, por um propósito maior, a satisfação geral. Liderar em Alto Nível tem como ponto de partida o desenvolvimento de pessoas, clientes ou colaboradores, que é tão importante como o desempenho, e visa não só alcançar o resultado a longo prazo, mas também a satisfação humana e o bem estar geral, pois a liderança não se resume a servir-se a si mesma (Blanchard, 2007 b).

Este líder inovador proposto por Blanchard (2007 b), vem segundo ele, substituir o modelo antiquado de liderança, baseado no poder de comando e controlo. É mais um mestre e orientador do que “chefe” e deve fornecer aos colaboradores o que ainda não conseguem obter por si próprios, criando condições para que se tornem cada vez mais motivados e determinados, valorizando e compensando o seu contributo, num ambiente onde possam desenvolver suas habilidades, oportunidade de crescimento e acreditar que fazem a diferença.

Nesta perspectiva, os principais desafios da liderança do século XXI são: *Potenciar as forças e as qualidades dos colaboradores*, numa época em que a competitividade requer capital humano, social e psicológico, e não apenas económico-financeiro; *Suscitar confiança nos interlocutores*; *Preservar a honestidade*; *Compreender e actuar* num contexto internacional e transcultural, num espaço onde as fronteiras económicas são ténues, mas as socioculturais e políticas continuam a existir; *Ter a coragem* para assumir erros e comunicá-los sagazmente com os *stakeholders* – num tempo em que proliferam os meios de comunicação electrónica que permitem a qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, divulgar elementos porventura perversos para a reputação da organização (Rego, 2010).

Podemos, então, concluir que se assiste ao reforço do papel da liderança, num contexto, em que a tónica é posta no conhecimento individual e organizacional e em que a gestão da informação, a gestão do conhecimento e os sistemas de informação se apresentam, como imprescindíveis, à competitividade das organizações, possibilitando ao gestor a adopção das melhores estratégias. Por outro lado, a liderança transformacional é apontada como mais adequada à realidade actual, designadamente por possibilitar as alterações e adaptações das habilidades e das competências do indivíduo para actuar qualitativamente na gestão da informação e do conhecimento, motivo pelo qual é a mesma realçada nesta investigação.

## **1.2 Gestão da Informação**

As profundas transformações ocorridas nas últimas décadas levaram a que os processos de tomada de decisão passassem a ser entendidos de um outro modo, num cenário com variáveis diferentes das que se pensava conhecer e controlar, uma vez que, as mudanças, antes mais ou menos previsíveis, ocorrem agora a um ritmo acelerado. A velocidade, a volatilidade e o superficial imperam nas nossas vidas e, neste ambiente de mutabilidade e dinamismo social, surge uma realidade instável e mais complexa, onde deixam de fazer sentido as fronteiras geográficas e se impõe uma nova maneira de pensar, de agir e de reagir, num cenário de tempo real, em que a informação assume um papel crucial (Zorrinho, 1991; Gouveia, 2004).

É, neste contexto, que a gestão da informação assume relevância, como consequência do valor da informação, e este termo, como salienta Amorim e Tomaél (2011), adquire inegável importância, quer a nível académico, quer empresarial. Surgem várias definições de informação, dado tratar-se de um conceito controverso e difuso, com diversas formas e com significados muito variados, resultantes dos objectivos e realidades que caracterizam o utilizador, e que permite fundamentar as decisões individuais e colectivas (Braga, 2007).

Por exemplo, para Davis e Olson (1987), a informação é um dado processado, com significado para o receptor, cujo valor é real e perceptível, no momento ou na tomada de decisões coerentes e prospectivas.

Para Zorrinho (1991), é um suporte e envolvente da decisão, constituindo um ficheiro de recursos e, também, um instrumento de mudança no sistema operativo, isto é, da percepção da realidade e acção sobre ela. Ou seja, é um recurso e um instrumento de gestão.

Por sua vez, segundo, Turban, Rainer e Potter (2003), a informação é um conjunto de factos (dados) organizado de modo a fazer sentido para o destinatário e para ser útil para os gestores e para as organizações deve ser precisa, completa, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura.

Reflectindo, já a evolução entretanto operada, a nível dos recursos das organizações, Choo (2003: 19 e 29) considera que “a informação é um recurso estratégico, que permite uma efectiva combinação e utilização dos outros factores de produção e as organizações são sociedades de direitos, onde as acções emergem de uma ecologia de processos de informação”. Nesta linha, Gouveia (2004), considera que são os processos que, individualizam os grupos de pessoas, nas organizações, na forma como lidam com dados e informação, sendo esta o suporte da acção e decisão, pelo que todos os recursos que garantam a sua melhor qualidade, a sua mais fácil distribuição, recolha e apresentação são determinantes para o desempenho de pessoas e da organização.

Porém, apesar da diversidade de conceitos de informação, e tal como se infere de algumas delas, é reconhecida a sua relevância, para as organizações, que, num ambiente de economia global, onde domina a concorrência, a ambiguidade e a extrema incerteza, são obrigadas a enfrentar novas situações, que exigem gestores bem informados e que conheçam o mundo que os rodeia. O desempenho inovador de uma organização é directamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura. A informação é reconhecida como um recurso que, com o conhecimento, actuam como directrizes para que as organizações, através de pessoas, possam agir eficazmente perante tal complexidade (Borges, 1995; Amorim e Tomaél, 2011).

Torna-se, portanto, evidente a necessidade de os gestores disporem de informação de qualidade, em quantidade adequada e, no momento certo, para tomar decisões. Como refere Choo (2003), o gestor, como elo de ligação, interage com pessoas do exterior, para obter a informação, podendo ser visto como processador da informação.

Sendo, então, a informação um recurso organizacional de destaque, como tal deve ser gerida, pois gerir recursos informacionais tornou-se uma exigência para as organizações que desejem manter-se no mercado (Dante, 2004). Neste âmbito, é necessário ter em atenção que, num ambiente de miríades de informação, tal como salienta Choo (2003), saber qual é a necessária é tão útil como especificar uma longa lista de carências da mesma, pelo que a descrição precisa dos seus requisitos é uma condição prévia para uma gestão de informação eficaz, que se assume como determinante.

Mas, a gestão de informação é também objecto de diversas definições, a exemplo das que a seguir se apresentam.

Para Aves e Moreira (2004), a gestão da informação traduz-se nos esforços organizacionais relativos ao valor, custo, qualidade, utilização, origem, segurança, propriedade, distribuição, fiabilidade, adequação e pertinência da informação como suporte da missão e objectivos das organizações.

Segundo Choo (2003), a mesma consiste em seis grupos de actividades (identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos de informação e serviços; distribuição da informação; utilização da informação), que suportam o crescimento e o desenvolvimento de uma organização inteligente, que é aquela que, acima de tudo, gere e coordena informação e intelecto, de modo a ir ao encontro das necessidades do cliente.

Para Zorrinho (1995:146), gerir a informação “é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório”.

Gerir a (pela) informação, na perspectiva da gestão estratégica, é condicionar a base genética da evolução da organização através da acção sobre os padrões de leitura do ambiente interno e externo. Este pressuposto implica uma forte integração no quadro das actividades da gestão estratégica da informação, dos processos de concepção do sistema de informação e da concepção da organização, o que constitui o objectivo da gestão da informação (Zorrinho, 1991). Nesta perspectiva, *a gestão da informação* é uma função que interliga e conjuga a concepção dos sistemas de informação com a concepção dinâmica da organização. Por outro lado, tenta, fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das TI,

procurando, em primeiro lugar, tentar perceber qual a informação que interessa à organização, para, de seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas (Braga, 2007).

### **1.3 Gestão do Conhecimento**

Abordar a gestão do conhecimento é falar em conhecimento, que tal como a informação, se tornou um dos recursos mais valiosos das organizações (Amorim e Tomaél, 2011). Apesar de ambas as noções terem uma longa tradição, a informação tornou-se mais relevante meados do século XX, enquanto que, mais recentemente, com o desenvolvimento das tecnologias de informação, o processamento de informação vem dando lugar ao processamento de conhecimento.

Mas, ainda que, por vezes, se utilizem indistintamente os dois termos, os mesmos são perfeitamente distintos. Relacionando dados/informação/conhecimento, Serrano, Gonçalves e Neto (2005), referem que os dados, base da informação, constituem simples observações sobre o estado do mundo, a informação constitui um ou vários dados dotados de relevância e propósito e o conhecimento resulta da interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação. Por sua vez, para Choo (2003), a informação é utilizada, pelos indivíduos, na aprendizagem organizacional, para criarem conhecimento, não só no sentido de dados e factos, mas também sob a forma de representações que fornecem significado e contexto para uma acção intencional (Choo, 2003).

O conhecimento é, na perspectiva de Nonaka e Toyama (2003), a realidade vista de um certo ângulo, pelo que, como os estudos comprovam, o conceito não é consensual, havendo diversas definições que, genericamente, considerando a relação com os dados e a informação, se diferenciam pelas dimensões que valorizam. Como refere Nonaka (1994:15), “o conhecimento é um conceito multifacetado com múltiplos significados”.

Por exemplo, pode ser entendido como sendo uma crença justificadamente verdadeira (Nonaka, 1991). Segundo Davenport e Prusak (1998) e Braga (2007), conhecimento é a informação enriquecida pela interpretação e análise de contexto subjectivo do utilizador. É construído, dentro da organização, através da colectividade, pelo compartilhamento de informações e experiências, que, ao transformarem-se em conhecimento, leva à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional (Amorim e Tomaél, 2011).

Para Turban, Rainer e Potter (2003: 546), “o conhecimento consiste em informações organizadas e processadas para transmitir discernimento, experiências, aprendizagem acumulada ou habilidade se aplicável a um problema ou processo empresarial”.

Já de acordo com Laudon e Laudon (2000), conhecimento é o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e partilhar a informação. Não é uma parte da realidade, mas esta vista de um certo ângulo (Nonaka e Toyama, 2003).

Mas, no âmbito das várias definições de conhecimento existentes, a abordagem mais comumente utilizada é a proposta por Polanyi (1958) e desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), que integra dois tipos de conhecimento: o *conhecimento tácito*, que engloba os palpites subjectivos, *insights*, intuições, valores e emoções), altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua transmissão e partilha (Nonaka, 1991) e o *conhecimento explícito*, que pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e partilhado (Nonaka e Konno, 1998).

Segundo esta perspectiva, as crenças e o compromisso pessoal dos funcionários, assim como a identificação com a empresa e com a sua missão são imprescindíveis para a criação e partilha do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Do mesmo modo, o conhecimento organizacional pode ser visto como uma mistura fluida de experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil, que reside na mente das pessoas e proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informação (Davenport e Prusak, 1998).

No que se refere à formação do conhecimento, Cruz e Nagano (2006), citando Rodriguez Y Rodriguez (2001), afirmam que o processo se inicia por meio de eventos, que geram factos e dados. Estes, quando devidamente tratados, manipulados e interpretados, geram informações, que quando testadas, validadas e codificadas se transformam em conhecimento.

**Figura 1** – Processo de formação do conhecimento



Fonte: Cruz e Nagano (2006).

Assim, o conhecimento, a informação e os dados não são variáveis independentes, sendo necessário geri-los estrategicamente, através de criação, captação, disseminação e incorporação do conhecimento.

A nível da criação do conhecimento organizacional, uma das teorias mais reconhecidas na literatura é a desenvolvida por Nonaka (1991), para quem o êxito organizacional se deve à capacidade de criação do conhecimento. Uma organização, de acordo com Nonaka, Umemoto e Senoo, (1996), cria conhecimento

através das interacções entre o conhecimento explícito e o tácito (conversão do conhecimento), processo dinâmico que envolve os vários níveis organizacionais, direccionando os indivíduos que amplificam, estendem e disseminam o seu conhecimento (Nonaka e Toyama, 2005). Este processo, chamado e SECI, integra quatro etapas de conversão do conhecimento: *Socialização* - de conhecimento tácito para conhecimento tácito; *Externalização* - de conhecimento tácito para conhecimento explícito; *Combinação* - de conhecimento explícito para conhecimento explícito e *Internalização* - de conhecimento explícito para conhecimento tácito (Nonaka e Konno, 1998). A *Socialização* é a partilha de experiências e viabiliza a criação do conhecimento tácito (Nonaka, 1994). A *Externalização* é a conversão do conhecimento tácito em explícito, por acções passíveis de ser entendidas pelos outros, através de um diálogo ou reflexão colectiva (Nonaka e Toyama, 2003). A *Combinação* é a sistematização do conhecimento explícito num sistema de conhecimento onde os indivíduos trocam e combinam conhecimento, sistematicamente (Nonaka e Takeuchi, 1997). A *Internalização* é a incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, realizada através do “aprender fazendo”, pela verbalização, diagramação e modelos mentais. Quando o novo modelo mental é partilhado pela maioria dos membros da organização, o conhecimento passa a integrar a cultura organizacional e a cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, conduzindo ao aperfeiçoamento ou à inovação (Nonaka, Toyama, 2003).

A eficácia do processo SECI depende do contexto específico em função das variáveis *tempo* e *espaço*, que Nonaka e Konno (1998) apelidaram de *ba*. Este, conforme Nonaka, Toyama e Konno (2000), é a chave para criação, partilha e utilização do conhecimento, dada a energia, qualidade e espaço que fornece no desenvolvimento das conversões individuais e movimento ao longo da *espiral do conhecimento* (figura seguinte), a qual, envolvendo as quatro etapas referidas, se desenvolve entre a competição e cooperação (Nonaka e Takeuchi, 1997).

**Figura 2 - Espiral do conhecimento**

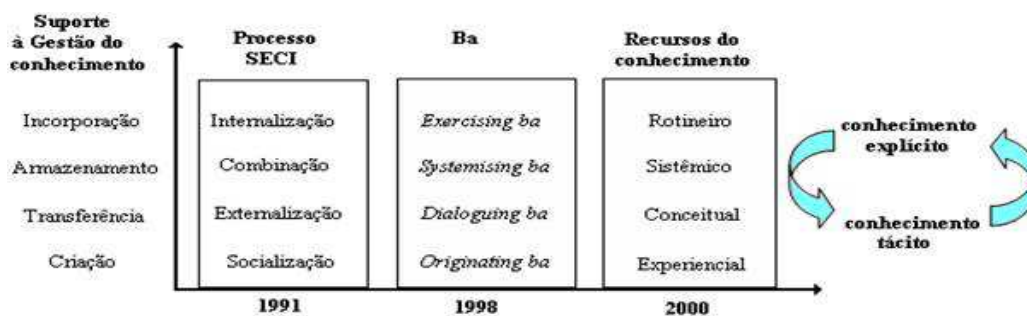


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A organização deve, então, ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional, criado a partir da transformação do conhecimento tácito - pessoal e informal - em conhecimento explícito - formal e sistemático - (Nonaka e Toyama, 2005).

Porém, as organizações só aprendem por intermédio de indivíduos que aprendem, ainda que a aprendizagem individual não garanta a aprendizagem organizacional (Senge, 2004). Por isso, mais do que criar, partilhar/transferir, armazenar, há a necessidade de incorporar todo o conhecimento aprendido nas rotinas organizacionais para que o ciclo de aprendizagem seja completo, pelo que, conforme evidencia a figura seguinte, o suporte à gestão do conhecimento, ocorre através da criação, transferência, armazenamento e incorporação do conhecimento.

**Figura 3 – Perfil evolutivo da criação do conhecimento organizacional**



Fonte: Cruz e Nagano (2006).

Deste modo, segundo a teoria de criação do conhecimento organizacional, os elementos característicos da sua evolução são o processo SECI, abordado na página anterior, o ba, que é o seu suporte, em que se destacam o *originating*, que configura o local físico; o *dialoguing*, que trata dos modelos mentais; o *systemising*, caracterizado por contextos virtuais; o *exercising*, caracterizado por contextos virtuais e mentais; e os recursos do conhecimento, que englobam recursos do conhecimento experiencial (competências, como sejam *knowhow* e emoção), conceitual (imagens, símbolos e linguagem),

sistémico (tecnologia de informação, manuais, patentes) e rotineiro (rotinas e cultura organizacional). Cada fase desta teoria consolida e subsidia as anteriores, colaborando no aperfeiçoamento de uma gestão efectiva do conhecimento (Cruz e Nagano, 2006).

Podemos, então, dizer que, numa realidade em constante mudança, a *sociedade da informação* evoluiu e transformou-se para responder aos novos desafios, surgindo a *sociedade do conhecimento*, na qual o conhecimento é visto como o principal factor criador de riqueza e o supremo substituto (Toffler, 1991). As vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo passaram a ser as competências, a inteligência e os conhecimentos, o que o indivíduo sabe, como usa o que sabe e a sua capacidade de aprender coisas novas (Prusak, 1996). Isto é, como referem Nonaka e Takeuchi (1997), numa economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte segura e persistente de vantagem competitiva é o conhecimento. É através de um conjunto de conhecimento e habilidades que uma organização está apta para inovar produtos, processos e serviços, ou ainda aperfeiçoar os existentes de modo eficiente e eficaz (Nonaka, Toyama e Nagata, 2000).

Na mesma linha, Miles et al. (1998) referem que o século XXI induziria a alterações dramáticas nas forças que moldam as organizações e a gestão, devido aos impactos da globalização e mudanças tecnológicas, que estabeleceriam uma outra etapa na nova era de desenvolvimento económico, em que a variável direccionadora seria o conhecimento. Este transformou-se no principal factor de produção (Drucker, 1997), sendo, também, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países (Drucker, 1997; Herrera, 2007; Lakshman, 2009). Por isso, para que as empresas sobrevivam no actual ambiente competitivo, necessitam de criar continuamente novos conhecimentos (Takeuchi e Nonaka, 2008; Herrera, 2007).

Encarando a organização como o local de transformação de ideias em inovação, Sveiby (1998) define as organizações do conhecimento como redes de fluxo de conhecimento (transformação constante de informações em conhecimento), onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos activos intangíveis do que nos tangíveis.

Neste contexto, surge a necessidade de questionar as formas tradicionais e puramente industriais de perceber as organizações, assumindo relevância os activos intangíveis, como o conhecimento, que, sendo considerado como o recurso estratégico da nova sociedade (Drucker, 1997; Toffler, 1991; Castells, 2005), como tal deve ser gerido, para que seja alcançado o diferencial competitivo (Drucker, 1997; Dazzi e Angeloni, 2008).

Daí terem surgido os modelos de gestão baseados no conhecimento, assentes num modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrados no conhecimento existente e potencial, alavancado pelas pessoas que as compõem. Mas, criação do conhecimento não ocorre de maneira espontânea, pelo que compete à organização descobrir e fomentar condições para alcançar este objectivo, através de práticas de gestão conscientes e sensíveis, que permitam a aproximação das pessoas e a partilha do conhecimento (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001). Estes modelos evidenciam a importância do conhecimento tácito e explícito para as organizações, sendo, como já se disse, de destacar a relevância do conhecimento tácito, essencialmente humano, como o factor determinante para obter vantagem competitiva (Nonaka e Takeuchi, 1997). O grande desafio das organizações é, então, encontrar forma de o utilizar para a criação de conhecimento organizacional, o que passa por criar condições capacitadoras para o seu desenvolvimento, através da promoção de amplas conversas e bons relacionamentos pessoais, gerando o chamado contexto capacitante para a gestão do conhecimento (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001). “O que diferencia a empresa criadora do conhecimento é que ela gerencia sistematicamente o processo de criação do conhecimento” (Nonaka e Takeuchi, 1997:142).

Esta mudança de modelo de gestão, em que sobressai a ideia das pessoas, como actores principais, pelo facto de a criação do conhecimento, na sua concepção, estar baseada no conhecimento tácito, leva à alteração de valores, aspirações e comportamentos internos, bem como à necessidade de administrar o conhecimento, fazendo surgir, na década de 90, a gestão do conhecimento.

A gestão de conhecimento tanto pode ser entendida como uma ferramenta utilizada pelas organizações para gerir o seu capital intelectual, como uma nova área do conhecimento, assumindo, assim, diferentes acepções. O termo remonta à época em que a automação teve destaque e em que os sistemas de computadores eram denominados processadores de dados, sendo os dados processados individualmente ou em grupos, situação que evoluiu para a combinação com estrutura e rótulos, surgindo o processamento de informações, que possibilitou operações mais complexas (Cruz e Nagano, 2006). A partir dos anos 90, iniciou-se um processo de armazenamento de informações de toda a organização, que assumiu a conotação de processamento de conhecimento e, neste âmbito, a gestão da informação eleva-se à chamada gestão do conhecimento (Dillon, 2002).

A gestão do conhecimento é encarada como sendo um campo em rápida evolução, que surgiu pela conjugação de diversos factores: recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho (Bukowitz, 2003, citado por Oliveira e Oliveira, 2009). Está relacionada com o modo como as organizações criam, armazenam, disseminam e usam o conhecimento e define os padrões de

interacção entre as pessoas, as tecnologias e a estrutura organizacional, no processo de criação e utilização do conhecimento, para a resolução dos problemas organizacionais e tomada de decisão (Herrera, 2007). Portanto a criação e a gestão do conhecimento consubstanciam um processo complexo e interminável, que necessita de inovação contínua e ambiente adequado para se desenvolver, tanto a nível individual, como organizacional (Pacheco et al., 2011).

Há várias definições de gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a gestão do conhecimento como sendo a capacidade de uma organização criar e disseminar novo conhecimento e incorporá-lo nos seus produtos, serviços e sistemas.

Para Davenport e Prusak (1998), a mesma é um processo de colecta, distribuição e utilização eficiente dos recursos do conhecimento em toda a organização.

Já segundo Lopez, Peon e Ordas (2004), ela é um processo facilitador da partilha de conhecimentos numa organização e que estabelece a aprendizagem, na mesma, como um processo contínuo.

Na óptica de Herrera (2008), consiste em planear, dirigir e controlar os fluxos de conhecimento produzidos numa organização, assim como as acções realizadas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a mesma necessita para ser competitiva.

Por sua vez, Wiig (1999) afirma que gestão do conhecimento é entender, gerir sistematicamente e deliberar a construção, renovação e aplicação do conhecimento, isto é, gerir, efectivamente, o processo de conhecimento.

Terra (2000), encara-a como a revisão das principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas, visando uma melhor compreensão do processo de, captação, geração, armazenamento, disseminação, partilha e uso do conhecimento organizacional, para gerar resultados económicos à empresa. Tal evidencia que a gestão do conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia ou da gestão da inovação. Passa, necessariamente, pela compreensão das características e procura do ambiente competitivo, assim como pelo entendimento das necessidades individuais e colectivas associadas aos processos de criação e aprendizagem e implica, obrigatoriamente, uma coordenação sistémica de esforços nos planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Pode, ainda, ser descrita como a abordagem sistémica para aumentar o valor e acessibilidade do capital "conhecimento ", visando alcançar a máxima eficácia nos negócios e propagar a inovação. Traduz-se

num esforço contínuo da organização para criar, utilizar, reter e medir o conhecimento (Loureiro, 2003).

Segundo Gouveia e Ranito (2004: 56), a gestão do conhecimento é “um processo de grupo que combina o domínio de conhecimento humano (tácito e explícito) e os objectos do domínio da informação e dos dados com o objectivo de criar valor (mercado ou cultura)”.

Para Stollenwerk (2001, citado por Oliveira e Oliveira, 2009), a gestão do conhecimento comporta sete processos básicos e quatro factores facilitadores. Os processos são: a identificação; a captura; a selecção e validação; a organização e armazenagem; a partilha (acesso e distribuição); a aplicação; a criação de conhecimento. Os factores facilitadores são: a liderança; a cultura organizacional; a medição/avaliação e a tecnologia de informação.

Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida das organizações. É a administração dos seus activos de conhecimento e, como tal, permite-lhes saber o seu valor. Possibilita-lhes medir, com mais segurança, a sua eficiência e tomar as melhores decisões em relação à estratégia a adoptar para com os clientes, concorrentes, canais de distribuição, ciclos de vida de produtos e serviços.

Em síntese, a gestão do conhecimento apresenta-se com muitas definições plausíveis e tem como objectivo melhorar o desempenho organizacional (Kumar, 2005). Mas, como refere Davenport e Prusak (1998) a mesma só será eficaz com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.

Na gestão do conhecimento, a tecnologia assume um papel vital, mas não substitui a inteligência, que deve incluir tanto a habilidade da experiência, quanto a facilidade de extrair da experiência, ou seja, criar conhecimento e aprender com o que pode ser memorizado. Isto é, como salienta Rossetti e Morales (2007), embora a tecnologia seja um excelente e valioso recurso que suporta a gestão de conhecimento, esta ultrapassa a simples utilização das suas ferramentas, pois deve ocupar-se de outros factores intrinsecamente ligados a características humanas, muitas das quais impenetráveis pela própria tecnologia.

A relação poderosa entre as TIC e a gestão do conhecimento é evidenciada, também, por Terra (2000), apontando que diversas tecnologias podem ser utilizadas na partilha de informações ou conhecimento, como sejam, *intranets*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouses*, *desktopvideoconferencing*, *electronic bulletin boards*.

Mas gerir o conhecimento não é gerir tecnologia, é gerir *know-how* em intersecção com a estratégia, organização, processos e tecnologia. A tecnologia é apenas o facilitador (Terra, 2000).

Então, os gestores, pressionados pelo meio envolvente e pelas dinâmicas internas da organização devem adequar os modelos de actuação à dinâmica específica dos sistemas de informação, o que não significa uma cedência do negócio às especificidades dos mesmos e muito menos das TIC. Trata-se de um movimento, antes de mais, derivado da capacidade global de aprendizagem organizacional, mas que beneficia dos SI e das potencialidades das TIC, concretizadas na sua capacidade de promover e gerir processos colectivos de gestão do conhecimento e num potencial quase ilimitado para estruturar territorialmente redes de partilha de informação e conhecimento organizacionais, nos territórios e processos de aprendizagem colectiva (Serrano, Gonçalves e Neto, 2005).

Neste processo de adequação releva a gestão do conhecimento, que existe para ajudar a sedimentar a memória da empresa, criar instrumentos de prontidão às respostas (interna e externas), fortalecer processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos, tornar a partilha de informações e conhecimento mais dinâmica, na velocidade que a empresa necessita, alavancar a inovação e a gestão competitiva, operar de modo optimizado e encurtar o tempo de desenvolvimento de produtos e de respostas aos clientes e mercado em geral.

Porém, como já foi dito, a efectividade da gestão exige líderes preparados para superar os obstáculos que se deparam ao processo de criação e partilha do conhecimento, motivo pelo qual é de salientar o papel determinante da liderança na gestão do conhecimento, da qual é um dos seus pilares básicos (Herrera, 2008), pois sem o aval, o compromisso e a direcção por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica grandemente comprometida (Stollenwerk, 2001, citado por Oliveira e Oliveira, 2009).

#### **1.4 Sistemas de Informação**

Sistemas de informação (SI) é uma designação usada para identificar o domínio científico que, genericamente, abrange o estudo e desenvolvimento da adopção e da utilização de aplicações de tecnologia da informação como suporte ao funcionamento de organizações (Carvalho, 1996).

A literatura aponta, como factores determinantes para o aparecimento dos sistemas de informação: (i) a automatização, despoletada pela complexidade de tarefas, (ii) a necessidade do aumento da capacidade de conhecimento, (iii) a globalização da economia, (iv) a tecnologia. Por outro lado, identificam-se como seus componentes chave: (i) a tecnologia (hardware, software, telecomunicações), (ii) os dados e informações (factos/observações em bruto e tratados), (iii) as pessoas (operadores e utilizadores

internos e externos à organização), (iv) os procedimentos (instruções para a transformação dos dados em informação e sua utilização, instruções para os operadores e utilizadores), (v) os objectivos (os SI proporcionam informações para a tomada de decisão, informações que ajudam as operações diárias e informações pertinentes para o funcionamento da organização).

Decorrem desta realidade diversos conceitos de SI, como se passa a evidenciar.

Para Rivas (1989), qualquer organização (social), seja de que tipo for, pode e deve ser interpretada como um SI.

De acordo com Freitas, Becker e Kladis, (1997), SI é um conjunto em que existe uma interdependência entre as TI, as pessoas, as estruturas da organização e os procedimentos e métodos que permitem à empresa dispor, no momento oportuno, das informações desejadas.

Amaral e Varajão (2000) definem SI como uma combinação de procedimentos, informação, pessoas e tecnologias de informação, organizadas para alcançar os objectivos de uma organização.

Segundo Gouveia (2002), um SI é um conjunto integrado de recursos humanos, equipamento e informação, que suportam as operações, a gestão e funções de decisão da organização. Engloba todo o espaço inter-subsistemas, sendo responsável pela circulação de dados e informação necessários ao funcionamento do sistema.

Beynon-Davies (2002) considera que um SI é um sistema de comunicação entre pessoas, integrando um conjunto de componentes inter-relacionados, que trabalham em conjunto para recolher, processar, armazenar e distribuir informação que suporta a tomada de decisão, coordenação, controlo, análise e visualização na organização.

Já O'Brien (2003) refere que SI é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que recolhe, transforma e dissemina informações numa organização, ou seja um conjunto de componentes inter-relacionadas que recolhe/ recupera, processa, armazena e distribui informações para apoio à tomada de decisão, à coordenação e ao controlo de uma organização (Laudon e Laudon, 2004).

De acordo com Turban, Rainer e Potter (2003), um SI é um sistema constituído por pessoas, procedimentos e equipamentos que opera em determinado ambiente e recolhe, processa, armazena, analisa e distribui informação com objectivos específicos. Como qualquer outro sistema, é composto por *inputs* (dados, instruções) e *outputs* (relatórios, cálculos). Processa os *inputs* e produz *outputs*, que são disponibilizados ao utilizador final ou a outros sistemas e inclui, habitualmente, um mecanismo de

*feedback* que controla a operação. Um SI baseado em computador (SIBC) é aquele que usa o computador e a tecnologia de telecomunicações para executar as suas tarefas, sendo a tecnologia de informação uma componente particular do sistema.

Para Casaca et al. (2005), SI é um conjunto de elementos de natureza funcional e orgânica, responsáveis pela gestão da informação, que integram elementos sociais (pessoas, processos, regras e documentos) e elementos tecnológicos (dados, programas informáticos, computadores, equipamentos e comunicações).

Verifica-se, assim, que “a designação sistema de informação é indistintamente utilizada para referir cada um dos diferentes sub-sistemas de informação ou o SI da organização na sua globalidade” (Amaral e Varajão, 2000:16) e que as definições apontam para que se considere o SI como um meio para satisfazer a missão da organização. Tal como refere Laudon e Laudon (2000), os SI permitem uma extracção racional de dados do ambiente interno ou externo da organização, que depois de processados geram informações úteis e adequadas ao negócio, que suportam a decisão.

Considerando que uma organização executa trabalho visando alcançar um propósito comum de diversas pessoas e que a entrada do trabalho pode ser matéria, energia ou informação, poder-se-á dizer que o SI possibilita a disponibilização da informação e garante que sejam realizadas as actividades organizacionais que manipulam a informação (Lopes, Morais e Carvalho, 2005).

Os SI têm um duplo papel na mudança organizacional: conduzem-na, proporcionando uma situação que a causa e permitem-na ao apresentarem-se como um meio propício a que a mesma se efective (Lopes, Morais e Carvalho (2005). As Organizações, para competirem, no mundo moderno, em constante mudança, contam com as potencialidades dos recursos poderosos dos seus SI, de diferentes tipologias, conforme a pirâmide organizacional (fig.4), esperando que processem transacções de forma rápida e precisa, armazenem e acedam, rapidamente, a grandes massas de dados e que haja comunicação rápida de uma máquina para outra e de pessoa para pessoa Turban, Rainer e Potter (2003).

**Figura 4 – Tipos de Sistemas de Informação**



Fonte: Gouveia e Ranito (2004).

Podemos então dizer, corroborando Amaral e Varajão (2000), que um SI contém informação sobre a organização e o seu ambiente e que todas as organizações possuem um SI como suporte ao cumprimento da sua missão, o qual é normalmente composto de diversos sub-sistemas de natureza conceptual idêntica à daquele que integram, mas com características específicas quanto à sua finalidade e justificação, quanto ao tipo das tecnologias utilizadas e quanto ao nível dos processos ou natureza das pessoas que envolvem.

Assim sendo, os SI, aliados às TI (processo de tratamento central e comunicação da informação, através do hardware e software) e às TIC (transmissão de informação através de redes de computadores e meios de comunicação) assumem um papel central nas organizações, criando, memorizando, tratando e transmitindo informação em tempo oportuno, bem como minimizando o erro na tomada de decisão. Como tal, são imprescindíveis para que as mesmas, num ambiente de dificuldades económicas, de forte concorrência e de maior exigência de qualidade por parte dos clientes, sejam mais criativas e mais eficientes na solução dos seus problemas. É também evidente a sua utilidade, na Administração Pública, para a sua reestruturação e exigências de governo electrónico.

Neste contexto, como referem Mcnurlin e Sprague (1989, citados por Amaral e Varajão, 2000), um sistema de informação deve ser gerido de acordo com a missão da organização e assumir como missão própria a melhoria do desempenho das pessoas nos processos da organização, pela utilização da informação e das TI.

Porém, a alta competitividade exige que os gestores adoptem estratégias de negócio desenhadas para produzir vantagens competitivas, como seja a aquisição de novas aplicações informáticas de apoio à decisão, que ajudem a aumentar a eficiência e a facilidade na prospecção dos dados, armazenados em grandes bases de dados. Procuram soluções para lidar com a informação dispersa e em diversos formatos, de modo a obterem informação pertinente, em quantidade e qualidade necessárias e no momento oportuno, ao mesmo tempo que se esforçam em integrar a gestão da informação e do conhecimento. Aumenta, assim, a necessidade de sistemas de informação que funcionem no ambiente Web, que possam ser facilmente utilizados por colaboradores internos ou externos, de forma rápida e económica, assim como de uma gestão inteligente, *web based*, bem como de ferramentas de prospecção de dados, conjuntamente com tecnologia analítica de processamento *on-line*, para ganhar conhecimento profundo e competitivo neste vasto volume de dados (Gomes, 2003).

Esta transformação teve grande impacto no estilo de liderança dos gestores, cuja aposta tem de ser direccionada para a qualificação, formação e envolvimento dos recursos humanos na mudança, bem

como para o tratamento célere do crescente volume de dados e informação disponíveis, factor determinante para a competitividade, que envolve a adopção e aperfeiçoamento das técnicas e ferramentas de pesquisa, para a sua transformação em conhecimento. Por outro lado, a necessidade de decisões rápidas e a complexidade das situações implica que a decisão seja partilhada, por recursos a equipas e não apenas a um decisor, e que os sistemas de decisão recorram à inteligência artificial, integrando, nomeadamente, mais do que um algoritmo (sistemas híbridos), para se obterem melhores decisões.

Sintetizando, os SI assumiram-se como um instrumento determinante para a gestão, influenciando, por sua vez, a liderança, da qual depende a sua optimização e eficácia. Mas, se é inegável a influência de tal mudança no perfil de liderança dos gestores, também é verdade que este se apresenta como variável influenciadora da transformação operada.

### **1.5 Governo Electrónico (*e-Government*)**

O rápido progresso das TIC e o processo de globalização vêm produzido profundas alterações no paradigma organizativo das sociedades contemporâneas, que ultrapassam o uso massivo e progressivo dos computadores e da *Internet*, assim como o ritmo elevado de progresso tecnológico. As mudanças ocorrem, assim, num contexto mais amplo, que envolve todas as organizações (Alves e Moreira, 2004).

Por sua vez, as TIC consubstanciam um conjunto de tecnologias associadas ao digital, que vieram, por um lado, permitir o armazenamento, o tratamento e a comunicação de informação em formato digital, e, por outro, a sua conversão, para efeitos de compreensão humana, constituindo uma oportunidade propiciadora de múltiplas vantagens. A sua disseminação evidencia o papel fundamental que desempenham na forma como fomentam o aparecimento de novos produtos e negócios, alterando radicalmente os hábitos das pessoas e o funcionamento das organizações. As TIC constituem, assim, uma clara oportunidade de modernização e de geração de riqueza para os seus utilizadores, que a Administração Pública tem, obrigatoriamente, de aproveitar, para se modernizar e se aproximar dos cidadãos, oferecendo serviços públicos mais eficientes, menos burocratizados e de melhor qualidade (Mateus, 2008).

Neste ambiente, conforme Tapscott (1997), a nova empresa tende a ser empresa em tempo real, factor que passa a ser a realidade da competição. As estruturas organizacionais sofrem alterações profundas, velhos paradigmas são destruídos, surgem novos modelos e a necessidade de adaptação a esta realidade é um facto inegável e transversal a todo o tipo de organização, quer seja privada ou pública. O pensamento económico direcciona-se para uma economia digital, baseada na informação e no

conhecimento e a *Internet* assume-se como um instrumento catalisador de mudanças na comunicação e na gestão das organizações.

Ora, o Governo e a Administração Pública não podiam deixar de se envolver nestas transformações, pelo que têm de agilizar a sua actividade num contexto de mudança económica e societária acelerada, aproveitando as soluções tecnológicas como ferramentas estratégicas para mudar métodos e processos, impulsionando mudanças quantitativas e qualitativas na prestação dos serviços aos cidadãos, em relação aos quais emerge uma relação de proximidade. Tal como defende Ramos (2009), essa proximidade é fundamental para o exercício da cidadania e para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito e a busca da qualidade é uma característica essencial do princípio da eficiência inerente à necessidade de modernização da Administração Pública. Assim sendo, é necessário assegurar, a todos, o acesso à informação governamental e a efectiva participação do cidadão na Administração Pública. Daí que surja a necessidade da adopção de políticas de inclusão digital, bem como da implementação do governo electrónico.

O conceito de governo electrónico surge, na óptica de Alves e Moreira (2004), para designar o processo de transformação das estruturas e relações internas e externas dos diversos níveis do Estado e da Administração Pública, através da incorporação e da potencialização das TIC. Trata-se de um projecto que visa capacitar o sector público para enfrentar os desafios actuais da nova era digital e das novas necessidades existentes, o qual, segundo Zweers e Planqué (2012), pretende fornecer ou tornar disponível informação, serviços ou produtos, por meio electrónico, a partir ou através de organismos públicos, a qualquer momento, local e cidadão.

Existem várias acepções para o conceito de governo electrónico. Caldas (2011) refere que a OCDE o define como sendo a utilização das TIC e, especialmente, da *Internet* para a criação de melhor Governo.

De acordo com Ferrer (2003, citado por Ramos, 2009), pode chamar-se governo electrónico ao conjunto de serviços e de acesso a informações que o governo oferece aos diferentes actores da sociedade civil por meios electrónicos. Tal significa um conceito bem mais abrangente do que o de um governo informatizado. Visa ser um governo informatizado, mas aberto e ágil, capaz de receber, responder e criar interacção com vista a uma sociedade melhor. Com isto amplia-se a cidadania, reduz-se a burocracia, aumenta-se a transparência na gestão e apropria-se a participação dos cidadãos na fiscalização do poder público (Mateus, 2008).

Segundo Gouveia (2004), o conceito de governo electrónico inclui o recurso a novas formas de fazer o que o Poder Central e a Administração Pública produzem, adoptando práticas de base digital, que permitem ganhos substanciais em eficiência, acesso à informação, tempos de resposta e proximidade ao cidadão.

No Portal temático da Comissão Europeia, European Commission - Europe's Information Society, *Thematic Portal* (2007: para. 1º), é definido como “o uso das (TIC) para tornar as administrações públicas mais eficientes e eficazes, promovendo o crescimento, reduzindo a burocracia. É algo que alguém que passou horas na fila num edifício de um governo pode apreciar”.

Percebe-se, assim, que existe uma forte relação entre governo electrónico e eficiência administrativa, impondo-se de tal forma, na sociedade contemporânea, informatizada e cada vez mais exigente, que o seu desenvolvimento é inevitável para atender às necessidades do indivíduo e da colectividade (Ramos, 2009).

Assiste-se, portanto, ao crescimento da relevância do governo electrónico, apresentando-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública. A nível europeu é um dos pilares do e-Europe, uma iniciativa que faz parte da Estratégia de Lisboa para tornar a União Europeia numa economia mais competitiva e dinâmica, com melhoria no emprego e na coesão social. Em 2005, a Comissão das Comunidades Europeias apresentou a estratégia i2010 -a sociedade da informação e os média ao serviço do crescimento e do emprego- para promover a liderança da Europa no domínio das TIC e fazer reverter as vantagens da sociedade da informação em favor do crescimento e da criação de empregos. Esta estratégia previa medidas políticas concretas: (i) criar um espaço único europeu da informação, (ii) estimular a investigação e a inovação no domínio das TIC, (iii) garantir que todos os cidadãos beneficiem do avanço da Europa em matéria de TIC, realizando uma sociedade da informação e dos média inclusiva, em que é dada ênfase a melhores serviços públicos.

O Relatório da Comissão das Comunidades Europeias (2009) sobre a competitividade da Europa em matéria digital refere que a estratégia i2010 lançou os alicerces de uma sociedade moderna assente nas TIC, mas que a Europa, a competir num contexto mundial, terá a breve prazo de tomar decisões importantes sobre o modo de construir uma economia digital integralmente "ligada", preparada para a recuperação. A estratégia assenta numa agenda política para o digital, de modo a que a Europa possa emergir, da actual crise, munida de uma economia digital mais forte, mais competitiva e mais aberta, que seja o motor do seu crescimento e da inovação.

Nesta óptica, a resposta aos desafios estratégicos da e-transformação na Administração Pública assume como eixos fundamentais o papel facilitador e/ou transformador do governo electrónico e o seu impacto nos modelos operacionais actuais. Mas os desafios colocados pelo governo electrónico ultrapassam, largamente, a dimensão tecnológica, assumindo relevância a estratégia e planeamento de processos e organização, bem como a qualificação de recursos humanos, num ambiente, em que a gestão da mudança de culturas organizacionais e de quadros mentais adquire um papel determinante. De tal decorre a necessidade de, nos projectos, se valorizar mais os modelos organizacionais do que os tecnológicos, assim como de envolver várias entidades, sob uma clara liderança, muito bem definida, para o que seria de aproveitar as mais-valias que cada entidade tem para liderar a estratégia em cada uma das Áreas (Caldas, 2008).

Esta filosofia está presente nas directrizes para os projectos de modernização da Administração Pública, na linha dos Programas Operacionais da Administração Pública do Quadro Comunitário de Apoio III, que os mesmos devem privilegiar, de forma integrada: (i) o desenvolvimento organizacional, visando a implementação de modelos organizativos mais ágeis, flexíveis e eficientes, baseados numa óptica de desburocratização de circuitos de decisão, através de uma maior delegação e descentralização de responsabilidades, da colaboração entre serviços e da simplificação de procedimentos e formalidades; (ii) o desenvolvimento dos recursos humanos, a nível da alteração dos estilos de liderança e da assunção de responsabilidades dos dirigentes, da introdução de uma cultura de trabalho por objectivos/resultados e da qualificação profissional, apostando na motivação de funcionários e agentes como factor potenciador da mudança (Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional (2005).

Portugal iniciou, em 2002, com o XV Governo Constitucional, o caminho para ser um país evoluído a nível do governo electrónico. É criada, nessa altura, sob a dependência directa do Primeiro-Ministro, a Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento (UMIC), posteriormente Agência para a Sociedade do Conhecimento, visando garantir a liderança e uma coordenação transversal das políticas nesta área, assumindo-se como Órgão impulsionador e coordenador dos projectos de mudança, conducentes aos objectivos pretendidos.

O Plano de Acção para a Sociedade da Informação, aprovado em 2003, foi um marco para o governo electrónico, porquanto definiu os grandes Pilares de actuação, em que o 3º Pilar era o da qualidade e eficiência dos serviços públicos. Referia-se ao governo electrónico como um processo suportado no desenvolvimento das tecnologias, que, colocando o cidadão e as empresas no centro das atenções, visa

garantir serviços de qualidade, apoiar a racionalização de custos e promover a transparência (UMIC, 2003).

Para o desenvolvimento da estratégia do governo electrónico foram, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 108/ 2003, de 12 de Agosto, definidos sete eixos fundamentais: (i) serviços públicos orientados para o cidadão; (ii) uma Administração Pública moderna e eficiente; (iii) nova capacidade tecnológica; (iv) racionalização dos custos de comunicações; (v) gestão eficiente de compras; (vi) Serviços Públicos próximos do cidadão; (vii) adesão aos serviços públicos interactivos.

Desde então, verificou-se uma grande evolução, evidenciada em diversas iniciativas, tais como: o portal do cidadão, o portal da empresa (com serviços, como a empresa e associação na hora), o acesso gratuito ao Diário da República, o relacionamento electrónico com os diversos Serviços da Administração Pública (Finanças, Segurança Social, Saúde, Justiça...). É ainda de destacar o Programa *SIMPLEX*, lançado em Março de 2006 e que se vem renovando anualmente, que aposta, acima de tudo, como refere Marques (2007), em facilitar a vida ao cidadão e empresas, libertando-os dos custos de cumprimento de obrigações públicas, recorrendo à interactividade e interoperabilidade entre os serviços da Administração Pública, para a obtenção de informação disponível, sem prejuízo da garantia da protecção de dados pessoais.

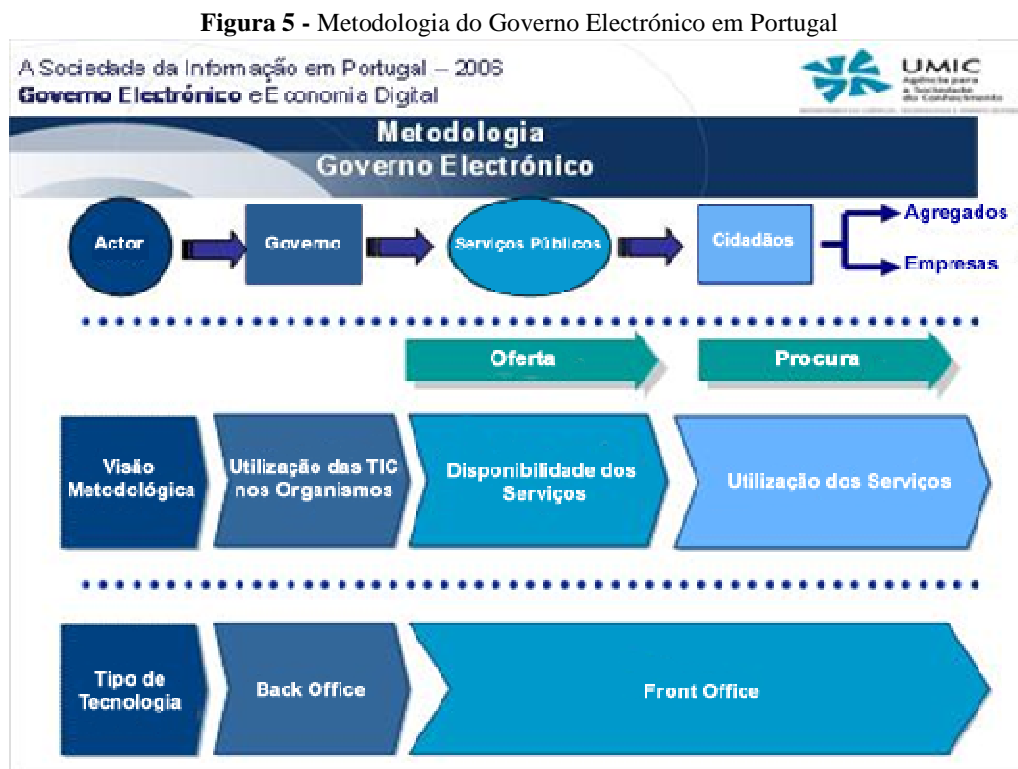
Em 2007, Portugal é considerado o 5º melhor da União Europeia e o 18º melhor do mundo a utilizar a tecnologia para melhorar o governo electrónico, conforme Relatório da *Improving Technology Utilization in Electronic Government around the World 2008*, divulgado em 19 de Agosto, pela Brookings Governance Studies. Este Relatório avalia a dinâmica anual em 12 características dos sites de governo electrónico de cada país e segue de perto a metodologia da Universidade de Brown, que considerou Portugal como o 2º país europeu e o 7º mundial que, entre 2006 e 2007, mais progrediu neste âmbito. Este estudo analisou 198 países e 1687 *websites* governamentais (Plano Tecnológico, 2007 e 2008).

Em 2008, Portugal mantinha-se com excelente performance nas melhorias induzidas no governo electrónico através da tecnologia, ocupando a décima oitava posição mundial e a quinta no contexto da União Europeia (Governo, 2008).

A evolução positiva continuou a verificar-se. Conforme relatório da Comissão Europeia, *eGov Benchmark 2010* (9ª avaliação) - que assenta num estudo anual realizado pela Capgemini, através da análise de 20 serviços públicos de 28 países (União Europeia (25)+ Noruega, Islândia e Suíça) - Portugal posiciona-se no topo da lista dos países avaliados. Para além de se manter no 1º lugar no grau

de disponibilidade e sofisticação dos 20 serviços avaliados desde 2001, situou-se em todos os outros indicadores acima da média Europeia, designadamente em experiência do utilizador, compras electrónicas e soluções que facilitam o fornecimento dos serviços online, a exemplo da identificação electrónica, eventos de vida (perder e encontrar emprego) e criação de empresa. Em 2004, Portugal ocupava a 16ª posição a nível de disponibilidade e a 14ª em sofisticação, passando em seis anos de um lugar abaixo da média da união Europeia para a liderança nos serviços públicos *on-line*, tornando-se uma referência a nível europeu. São salientadas, pela Comissão Europeia, como boas práticas para Portugal o cartão do cidadão, a empresa on-line, o serviço de declarações electrónicas de impostos e a segurança social online (Empreendedores em rede 2011).

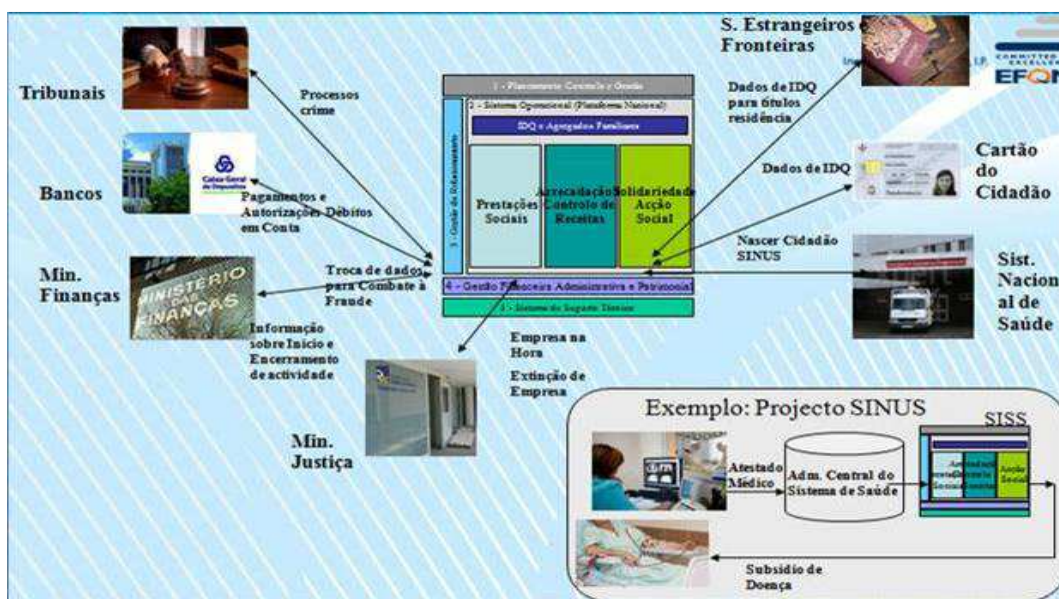
A metodologia do governo electrónico seguida em Portugal está representada na figura seguinte:



Fonte: Extraída de uma Apresentação da UMIC (2006).

No que respeita à Segurança Social, em que se inserem os Serviços objecto do estudo, podemos dizer que está na vanguarda do governo electrónico, o qual é suportado pelo Sistema de Informação da Segurança Social (SISS), que garante, também, a interoperabilidade com outros Serviços Públicos, e pela rede de dados da Segurança Social.

Figura 6 – SISS: Interoperabilidade entre Segurança Social e outros Organismos Públicos



Fonte: Extraído de uma Apresentação do Instituto de Informática, IP (2008).

A interoperabilidade com outros Serviços Públicos desonera o cidadão e empresas da obrigação de provar informação passível de obter por este meio. Ainda, no âmbito do governo electrónico, é de realçar a Segurança Social Directa (realçada, como já foi referido como uma boa prática, pela Comissão Europeia), que é o rosto da Segurança Social para o cidadão/empresas, disponibilizando vários serviços digitais on-line, que cobrem a generalidade das necessidades de relacionamento daquelas entidades com a Segurança Social, diminuindo os custos de cumprimento (Instituto de Informática, IP, 2007; Instituto da Segurança Social, IP, 2010).

Isto é, as TIC estão na base de uma nova era nos serviços da Segurança Social, tendo sido possível, com a modernização tecnológica e com as mais-valias dos SI, tornar estes serviços mais próximos dos cidadãos e das empresas, com melhoria do serviço prestado, nomeadamente a nível dos serviços de atendimento do ISS, IP (que fazem parte da amostra da investigação), que têm a possibilidade de trabalhar em rede e de aceder, ao mesmo tempo, à mesma informação. A Segurança Social abre-se,

assim, ao cidadão, possibilitando-lhe, gratuitamente e *on-line*, o acesso à informação e a diversos serviços, a maior parte interactivos, pois além da solicitação funcionar como *input* para o processo, o modo de transferência da informação para resposta é em *real-time*.

A evolução ocorrida na Segurança Social vai de encontro à opinião de Rover (2006, citado por Ramos, 2009), de que o governo electrónico avança na mesma medida em que ocorre uma reforma silenciosa do próprio Estado, em consequência das procuras da sociedade, processo em que o papel das TIC e dos SI é determinante.

Essa reforma visa uma administração pública aberta, transparente e moderna (capacitada para o governo electrónico), a qual: (i) implica uma avaliação permanente e crítica das suas estruturas; (ii) exige liderança, qualificação e capacidade de gerir a mudança; (iii) dispõe-se e prepara-se para ser avaliada, estimulando o mérito e a excelência; (iv) comunica entre si e partilha informação e conhecimento. Para alcançar estes objectivos, tal reforma deverá desenvolver-se a partir de quatro eixos essenciais: organização, liderança, responsabilidade, qualificação e inovação. Deve, ainda, ter em consideração que a eficácia e eficiência nos processos de modernização depende muito do abandono da tradicional cultura hierárquica de autoridade e da adopção de uma cultura de verdadeira liderança (Ferreira Leite 2003).

Em suma, o governo electrónico surge na sequência das exigências da sociedade, cuja satisfação é possibilitada pelo desenvolvimento das TIC e dos SI, num processo dinâmico de modernização da administração pública, em que a liderança assume papel preponderante, ao mesmo tempo que é influenciada por tal movimento, vocacionando-se para a gestão e implementação da mudança e para a valorização e desempenho dos funcionários, rumo ao alcance dos objectivos.

## **1.6 Desempenho**

Originariamente, o termo desempenho surgiu ligado ao funcionamento de máquinas e equipamentos e era entendido como um conjunto de características ou possibilidades de actuação. Actualmente, o desempenho humano pode ser entendido como acção explícita e resultante da influência e da dinâmica de variáveis distintas, como cultura, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gestão, processo produtivo e motivação (Souza et al., 2007).

Há várias definições de desempenho, mas, em sentido estrito, podemos dizer que o mesmo é o resultado obtido na sequência de uma actividade, o qual é comparado com o resultado desejado e pode ser expresso em termos de êxito, falha ou nível alcançado. Porém, para realizar qualquer actividade é necessário estar habilitado para isso, isto é, ter competência, pelo que, apesar de serem conceitos

distintos, se infere existir uma relação entre competência e desempenho, conforme a seguir se evidencia.

Para Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Competência é também definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001:188).

Por sua vez, Sparrow e Bognanno (1994, citado por Brandão e Guimarães, 2001), sobre o mesmo tema, referem que competência é um conjunto de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Competências representam, na sua óptica, atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho, num trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Parry (1996:50) define competências como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes inter-relacionados que afeta a maior parte do cargo, que se relaciona com o desempenho nesse cargo, que pode ser avaliado em relação a padrões de referência pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Segundo Durand (1998), o conceito de competência é baseado em três dimensões: conhecimentos (informação, saber o que e saber o porquê), habilidades (técnica, capacidade e saber como) e atitudes (querer fazer, identidade e determinação, englobando não só questões técnicas mas também o conhecimento e as atitudes relacionadas ao trabalho). Nesta óptica, a competência desenvolve-se através da aprendizagem e respeita ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito. As três dimensões são interdependentes, porquanto, para usar uma habilidade, presume-se que a pessoa conheça princípios e técnicas específicos e, por outro lado, a adoção de um comportamento no trabalho exige, muitas vezes, que a pessoa detenha não só conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Trata-se de uma abordagem que procura integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

É, contudo, de salientar, no âmbito das competências, a competência informacional, conceito que foi evoluindo ao longo do tempo, tendo Melo e Araújo (2007) perfilhado a visão que a define como uma

hierarquia de habilidades em três níveis: habilidades de informação simples, habilidades de informação compostas e habilidades de informação complexas e integradas.

Evidenciando a relação entre a competência individual e a organizacional, Faria (2010 para. 3º) refere que a melhor definição de competência é a seguinte: “competência é prontidão ou capacidade de resposta às necessidades organizacionais: desenvolvimento, comprometimento e obtenção de resultados desejados e acordados”.

Porém, apesar da competência ser importante para o desempenho, pois “a competência faz a pessoa e esta a organização” (Herrera, 2007: para.1º), a mesma não é factor exclusivo, havendo outras variáveis a considerar, tal como o evidenciam Oliveira, Castro, Lima e Veiga (1996, citados por Brandão e Guimarães, 2001), ao referirem que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

É neste contexto que surgem correntes que defendem a gestão de competências e outras que optam pela gestão de desempenho. Consideram ser necessário associar a *performance* ou as competências da organização à dos seus membros, no pressuposto de que a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela. Enquanto a corrente da gestão de competências argumenta que a competência humana, aliada a outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional, a que defende a gestão de desempenho alega que a *performance* no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também de atributos organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001). Mas, como afirmam os mesmos autores, a gestão de competências e a gestão de desempenho, parecem complementar-se num contexto mais amplo de gestão organizacional. Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria adoptar o termo gestão de desempenho baseada nas competências.

A nível da importância do desempenho, Lawer (1996, citado por Souza et al. (2007) menciona que o mesmo é um factor determinante para a competitividade das organizações. Segundo o autor, as três fontes de vantagem competitiva mais poderosas são a tecnologia, a arquitectura organizacional e as pessoas. A arquitectura organizacional é conhecida pelo homem, a tecnologia depende das pessoas para garantir a sua plena utilização e as pessoas são decisivas para a obtenção da excelência. Esta só será possível se o olhar da gestão estiver centrado nos factores pessoais e organizacionais e na diferença entre o desempenho real e o esperado, num contexto em que o desempenho individual é determinante

para o desempenho organizacional, que exige, para além do desempenho individual, o desempenho das equipas.

É uma responsabilidade central do líder aumentar a eficácia colectiva e uma das formas de o fazer é incentivar os membros a trabalhar esforçadamente para a equipa. Nesta perspectiva, os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo, progressivamente, a salientar o papel decisivo dos processos de interacção no desempenho e eficácia das equipas (Kane et al., 2002). Paralelamente, a intervenção nas equipas, visando a melhoria do seu desempenho e eficácia, tem-se direccionado para os processos de interacção, incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Essens et al., 2005).

Por sua vez, os gestores eficientes facilitam o desempenho, fornecendo os instrumentos de que as pessoas necessitam para desempenhar a sua função, como seja treino adequado, ferramentas, equipamentos necessários, orçamento apropriado, pessoal de apoio, autoridade e informação suficientes. Se tal não acontecer, nem as pessoas altamente motivadas têm bom desempenho e, ao perceberem a situação, perdem a motivação (Batman, 1998). Assim, um processo de desempenho efectivo não depende só de instrumentos e estratégias, mas depende, também e, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente (Souza et al., 2007).

Mas, é ainda evidente que a motivação influencia o desempenho e que o líder tem de saber motivar e utilizar, para isso, os instrumentos ao seu dispor (Ross, 2006). O desempenho pode ser alavancado, através interacções diárias que se concentrem em quatro estados psicológicos, que constituem uma espécie de "capital psicológico" das pessoas: i) eficácia (o nível de confiança de uma pessoa na possibilidade de superar determinado desafio), ii) optimismo (a expectativa de resultados positivos), iii) esperança (a tendência a procurar caminhos alternativos para alcançar o objectivo desejado), iv) resiliência (a capacidade de reagir ao fracasso e seguir em frente).

Na óptica de Blanchard (2007 b: 61, 62, e 67):

A chave para criar força de trabalho motivada é a delegação de poderes. Os colaboradores já detêm poder através do seu conhecimento e motivação, pelo que a chave para a delegação de poderes é libertar esse poder [...] de forma a alcançar resultados positivos para a organização. Tal exige uma mudança importante na atitude, mudança que deve acontecer no coração de todos os líderes [...] estes devem orientar a organização para uma cultura de delegação de poderes: partilhar informação, declarar limites e substituir a velha hierarquia por equipas e indivíduos autónomos.

Neste contexto, quem não tem informação precisa não pode agir de forma responsável e quem a detém sente-se impellido a agir com responsabilidade. Declarar limites exige novos processos de avaliação de desempenho, que englobam o planeamento, o *coaching* e a avaliação do desempenho. À medida que os

colaboradores aprendem a criar autonomia através da utilização da informação partilhada e dos novos limites, têm de se afastar da dependência hierárquica, pois o sucesso, actualmente, depende do esforço dos indivíduos e equipas. “Uma equipa de elevado desempenho partilha uma forte razão de ser e um conjunto comum de valores. [...] os seus elementos partilham informação e conhecimento e ajudam-se uns aos outros. [...] percebem que são todos responsáveis pelo desempenho, desenvolvimento e liderança da equipa”(Blanchard, 2007 b: 160 e 161).

Ainda segundo Blanchard (2007b), uma organização de alto desempenho tem sido definida como sendo aquela que ao longo do tempo, continua a produzir resultados excepcionais com o mais alto nível de satisfação humana e comprometimento com o sucesso. O modelo HPO SCORES é um acrónimo que representa os seis elementos (scores) em evidência nessa organização e que são: (i) informação compartilhada e comunicação aberta, (ii) visão arrebatadora, (iii) aprendizagem contínua, (iv) foco incansável em resultados voltados para o cliente, (v) sistemas e estruturas energizados, (vi) poder compartilhado e alto nível de desenvolvimento.

Todavia, o desempenho está também relacionado com a confiança, pois conforme Robbins (2004), esta parece ser um atributo essencial associado à liderança, já que tem sido cada vez mais evidente que é impossível liderar pessoas que não confiam no líder. O desafio do líder tem sido trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar os problemas, mas o acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo vai depender do quanto as pessoas confiarem nele. “A confiança e a credibilidade modulam o acesso ao líder ao conhecimento e à cooperação” (Robbins, 2004:327).

Concluindo, o desempenho individual é resultado de um processo de desenvolvimento pessoal facultado por condições organizacionais e fomentado por uma cultura de liderança confiável, que aposte na motivação, autonomia e responsabilidade dos liderados, fazendo emergir as suas potencialidades e a comunhão com a visão e objectivos organizacionais, de que dependerá o desempenho organizacional. Sobressai, neste contexto, a liderança transformacional, por assentar numa relação baseada na confiança, que influencia, de forma positiva, líder e liderados, tornando as metas e objectivos da organização um propósito colectivo.

A liderança transformacional aumenta a eficácia através da inspiração e do *empowerment* [...]. O conceito de liderança transformacional está ainda relacionado com comportamentos específicos como a capacidade de fazer emergir emoções fortes de confiança e lealdade; a capacidade para inspirar os seguidores, de modo a que estes se sintam motivados para alcançarem níveis elevados de desempenho num clima de confiança [...] (Mannarelli, 2006, citado por Bee Consulting, 2007: 25).

## 1.7 Síntese

Como resultado da revisão da literatura, efectuada fundamentalmente em 2010, podemos concluir que a mesma aponta para a importância da liderança e, portanto, do estilo de liderança dos gestores das organizações, assim como para a necessidade da sua acção ser suportada pela gestão da informação (matéria prima da gestão do conhecimento) e pela gestão do conhecimento, face ao mundo de incerteza e mudança em que vivemos. Tal conduz-nos à influência que, sobre a mesma, têm os SI e as TIC e ao impacto desta dinâmica no desempenho individual e organizacional. Emerge, também, a importância da acção individual como elemento constituinte do contexto organizacional (a rede de conhecimento) e da relação de construção ou de formação entre a acção individual e os contextos organizacionais (a cristalização), processo que tem a sua origem na acção do gestor, como agente de iniciação ou de mudança de toda a actividade organizacional.

Verifica-se, ainda, acompanhando a evolução da gestão do conhecimento, que cada vez mais as pessoas são uma pedra fulcral para o desenvolvimento das organizações, pelo que, dada a relevância do conhecimento, atributo da economia digital e supremo substituto (Toffler, 1991), se deve valorizar as mesmas, investindo na sua formação, auto-desenvolvimento, liberdade e responsabilização na realização do trabalho. Mas, embora o conhecimento seja um bem precioso, é preciso produzi-lo e partilhá-lo, o que só é possível criando processos de gestão de conhecimento sociais, assentes na confiança mútua do líder e das equipas.

A liderança transformacional é identificada como sendo a que melhor se coaduna com a gestão do conhecimento e, por isso, a mais adequada para a realidade actual. Entronca no pensamento contemporâneo acerca da criação e desenvolvimento de toda a capacidade de realização e de desempenho da organização, que, segundo Magalhães e Tribolet (s.d.), tem subjacente, fundamentalmente, uma perspectiva orientada para a acção. Por sua vez, o desempenho, factor determinante para a competitividade das organizações (Lawer, 1996, citado por Souza et al., 2007) depende, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente (Souza et al., 2007).

Liderar uma organização, na nova era do conhecimento, constitui um enorme desafio (Drucker, 1997), atingido apenas por líderes, com visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente (Covey, 2006). Os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças, os quais para mudarem têm de contar com a aliança de toda a organização e isso só se consegue com pessoas comprometidas e empenhadas (Drucker, 1999).

Esta realidade abrange todo o tipo de organização, incluindo a Administração Pública, onde o governo electrónico se impõe, como instrumento fundamental para a respectiva modernização, a qual deverá desenvolver-se a partir de quatro eixos essenciais: organização, liderança, responsabilidade, qualificação e inovação (Ferreira Leite (2003)).

Mas, se é um facto que a liderança é um eixo essencial para reforma da Administração Pública, também é evidente que as TIC, o governo electrónico e os sistemas de informação que o suportam têm influência na liderança dos organismos públicos, incentivando a liderança transformacional, pelo papel fundamental que a mesma pode desempenhar na gestão e implementação da mudança. Isto porque a eficácia e eficiência nos processos de modernização da Administração Pública depende da substituição da cultura tradicional, em que imperam os níveis hierárquicos e a linha de autoridade, por uma cultura de verdadeira liderança.

É, neste enquadramento teórico, que foi desenvolvido o estudo e, portanto, formulada a questão de investigação.

## **CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A metodologia refere-se aos processos que conduzem cada investigação específica. É assim "o corpo orientador da pesquisa, que obedecendo a um conjunto de normas, torna possível a selecção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica" (Pardal e Correia, 1995:10).

Assim, partindo do problema de investigação e dos objectivos definidos, tomando como base os tópicos relevantes do processo de investigação, foi usada a seguinte metodologia.

### **2.1 Desenho da Pesquisa**

O desenho da pesquisa está estruturado de acordo com os elementos básicos identificados por Sekaran (2003).

#### **2.1.1 Propósito de Estudo**

A pesquisa é um estudo de caso que, num contexto organizacional com grande implantação do governo electrónico, procura compreender as dimensões da liderança e do desempenho, assim como a influência, nas mesmas, do governo electrónico e dos SI que o suportam. Um estudo de caso, segundo Myers (1997), é um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo, no seu contexto real de vida, o qual, tal como refere Bell (2010), se for bem sucedido fornecerá ao leitor uma ideia tridimensional e ilustrará relações, questões micropolíticas e padrões de influências, num contexto particular.

O estudo possui também natureza exploratória, porque visa identificar as relações latentes da liderança e do desempenho, num contexto específico, usando um instrumento (questionário), já validado, e tentando complementar conceitos e descobertas sobre o assunto. Constitui, ainda, uma pesquisa descritiva, na medida em que, através das características de determinada população, busca relacionar as variáveis da liderança com as variáveis do desempenho, descrevendo os resultados obtidos (Sekaran, 2003).

#### **2.1.2 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa é correlacional, porque pretende delinear a importância das variáveis liderança e desempenho associadas à questão de investigação (Sekaran, 2003).

Quanto à finalidade, conforme Sekaran (2003), trata-se de uma pesquisa aplicada, pois - tendo sido suscitada por uma análise de desempenho de um Serviço de Atendimento do Público do ISS, IP,

organização com grande implantação do governo electrónico, suportado por um sistema de informação nacional, em que releva a gestão de informação/conhecimento - está direccionada, em primeira instância, para a resolução de um problema específico, formulado no ponto 2 da Introdução.

### **2.1.3 Grau de Interferência do Investigador**

Embora a amostra utilizada tenha sido seleccionada por julgamento, como se explica no ponto 2.3, a interferência do investigador foi mínima, uma vez que a aplicação do questionário e o apuramento de outros dados decorreram sem qualquer intervenção do investigador no fluxo de trabalho (Sekaran, 2003).

### **2.1.4 Study Setting**

É um estudo de campo, porque, conforme Sekaran (2003), é um estudo correlacional, em que foram investigados, no local de trabalho e em ambiente natural, funcionários de Serviços de Atendimento do Público do ISS, IP e de uma Área de negócio do II, IP.

### **2.1.5 Unidade de Análise**

A unidade de análise é uma díade, por incidir sobre a relação de duas pessoas, o líder e o liderado (Sekaran, 2003). É analisada a relação de cada um dos funcionários investigados, com um chefe.

### **2.1.6 Horizonte Temporal**

É um estudo transversal, dado que decorreu por um período curto de tempo, apenas para responder à questão da investigação (Skaran, 2003).

## **2.2 Delimitação do Estudo**

A investigação foi limitada a cinco Serviços de Atendimento do Público do ISS, IP e a uma Área de negócio do II, IP, que se consideraram significativos para o estudo.

O ISS, IP é - de acordo com o Decreto-Lei nº 83/2012, de 30 de Março, o Decreto-Lei nº 126/2011, de 29 de Dezembro, a Resolução do Conselho de Ministros nº 34/2012, de 15 de Março e, também, conforme consta do *site* institucional - um instituto público de regime especial do grupo A, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. Prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), sob superintendência e tutela do respectivo ministro, desenvolve a actividade, em todo o território nacional continental, através dos Serviços Centrais, dos dezoito Centros Distritais e do Centro Nacional de Pensões e dispõe de uma rede alargada de serviços de atendimento permanentes. É a instituição nuclear

do Sistema de Segurança Social e tem por missão a gestão dos regimes de segurança social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, bem como o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes desses regimes, o exercício da acção social e a aplicação dos instrumentos internacionais de segurança social.

Em Janeiro de 2010, possuía 11.020 funcionários, com categorias diversificadas.

A estrutura predominante é hierárquico-funcional, como máximo de cinco níveis hierárquicos. Aos Serviços de Atendimento compete o atendimento presencial relativamente a questões gerais e específicas de segurança social. Os Serviços cujos líderes constituem a amostra pertencem a um Centro Distrital e posicionam-se, considerando a respectiva Direcção de Topo, no 4º nível. No entanto, o 2º nível hierárquico da estrutura em que se enquadram, depende também, funcionalmente, do 2º nível hierárquico dos Serviços Centrais.

Para o cumprimento dos objectivos do Instituto, assumem relevada importância o desempenho dos seus líderes e dos colaboradores, os quais estão inseridos num ambiente organizacional, com grande implantação do governo electrónico, cuja intervenção se reflecte em toda a vida do cidadão e empresas.

Neste contexto, apesar da existência de canais de relacionamento alternativos, os Serviços de Atendimento do Público constituem uma central de relacionamento privilegiada para a abordagem, essencialmente, porque actuam junto de cidadãos/clientes de todos os estratos sociais e em situações de fragilidade individual e/ou familiar.

O II (IP) - de acordo com o Decreto-Lei nº 126/2011, de 29 de Dezembro, a Resolução do Conselho de Ministros nº 34/2012, de 15 de Março e, ainda, conforme consta do *site* institucional e do *site* do portal do cidadão - é um instituto público de regime especial do grupo B, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. Prossegue atribuições sob tutela e superintendência do Ministro da Solidariedade e Segurança Social e, em determinadas matérias, sob superintendência e tutela dos Ministros da Economia e das Finanças. Suporta o governo electrónico no âmbito do MSSS, com realce para a Segurança Social, no continente e nas Regiões Autónomas, relativamente à qual foi responsável pela concepção e desenvolvimento do SISS, cuja gestão e manutenção se mantêm a seu cargo. Suporta ainda a definição e implementação dos requisitos de negócio, apoiando as Instituições com competência na matéria.

Tem por missão definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, concepção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e actualização tecnológica do MSSS. As suas Áreas de negócio são: planeamento, organização,

monitorização e avaliação de tecnologias de informação; desenvolvimento e implementação de sistemas de informação; disponibilização de serviços e tecnologias de informação e de suporte a utilizadores.

Possuía 211 trabalhadores, em Janeiro de 2010, sendo 21 Técnicos Superiores, 4 Técnicos e 124 recursos de informática. Para desenvolvimento de projectos, recorre, também a *outsourcing*, assegurando a coordenação e gestão dos respectivos recursos.

Embora desenvolva a sua actividade por projectos, apresenta uma estrutura predominantemente hierárquico-funcional, que considerando o nível da Direcção, tem, no máximo, três níveis hierárquicos. Dispõe de sete unidades orgânicas no 2º nível, entre as quais a DSASSRS, seleccionada para o estudo. A esta compete a gestão da relação do II, IP, com as entidades clientes, a gestão e acompanhamento do ciclo de vida dos projectos de desenvolvimento aplicacional nas áreas específicas da segurança social e reabilitação social, bem como a respectiva manutenção evolutiva e correctiva. Colabora, ainda, com as entidades clientes, incluindo o ISS, IP, na definição dos requisitos de negócio.

A selecção da DSASSRS foi efectuada tomando, essencialmente, em linha de conta a relevância que tem para o cumprimento da missão do II, IP, que, por sua vez, tem um papel determinante para o bom funcionamento da Segurança Social, designadamente para os Serviços de *front-office* do ISS, IP em que se inserem os Serviços de Atendimento em análise.

Finalmente e enfatizando a razão da escolha do ISS, IP e do II, IP para o estudo, entende-se de referir que foi pela colaboração estreita entre ambos os Institutos que em, Abril de 2003, se implementou o SISS, migrando informação de 22 bases de dados e efectuando os respectivos mapeamentos. Por sua vez, tal implicou uma gestão comum da mudança e uma formação massiva dos recursos existentes nas novas tecnologias e aplicações, podendo dizer-se que nesse momento nasceram as condições para o governo electrónico na Segurança Social, que, paulatinamente, se foi implementando. Este e o SISS que o suporta motivaram transformações a vários níveis, influenciando determinantemente os perfis de liderança exigíveis (face a uma realidade que impunha autonomia/responsabilidade, formação/desenvolvimento dos colaboradores e equipas motivadas), bem como a criação e a gestão do conhecimento, resultado do incremento do conhecimento tácito, da sua integração em procedimentos (conhecimento explícito) e da necessidade organizacional da respectiva gestão.

### **2.3 Amostra**

Considerando que uma amostra é um grupo de sujeitos seleccionados para representar a população a que pertencem, a qual, pela sua dimensão, é impossível estudar na totalidade, foi definida uma amostra,

constituída por 100 funcionários e 10 Chefes. Porém, apesar do questionário ter sido enviado a todos os subordinados e chefes, apenas se conseguiram 78 respondentes completos (líder e liderados - 73 funcionários e 5 chefes), o que sendo uma amostra não probabilística, amostra por julgamento, possibilitou, mesmo assim, realizar o estudo.

A amostra é, segundo Malhotra (2006), uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são seleccionados com base no julgamento do pesquisador, o qual, exercendo o seu conhecimento ou aplicando a sua experiência, escolhe os elementos para a amostra, por os considerar representativos da população de interesse ou apropriados por algum motivo.

Foi, então, o conhecimento e experiência da investigadora, adquiridos na Segurança Social, ao longo de mais de 40 anos, nomeadamente pela sua participação na criação do SISS, que permitiu avaliar a amostra, considerando os Serviços seleccionados e, portanto, os seus funcionários e respectivos líderes, como representativos para a abordagem efectuada.

Assim, embora no estudo de caso a generalização seja restritiva (Sekaran, 2003) e o tipo de amostra escolhida dificulte a generalização directa para uma população específica (Malhotra, 2006), considera-se que, dentro desses limites, os resultados constituem um contributo importante para o conhecimento da influência da liderança transformacional no desempenho individual nos Serviços de Atendimento dos Organismos operativos da Segurança Social Portuguesa e no desempenho individual das Áreas de negócio do II, IP, num contexto organizacional de grande implantação do governo electrónico.

Para a recolha de dados, foram usadas fontes secundárias da revisão bibliográfica e as fontes primárias do estudo de campo (Sekaran, 2003).

#### **2.4. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados**

O principal instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário. Complementarmente, foi analisada documentação/informação facultada pelos Conselhos Directivos de ambos os Institutos e pelos Responsáveis dos Serviços a que pertencem os líderes e liderados auscultados.

A adopção do questionário teve a ver com o facto de, ainda que tratando-se de um estudo de caso, se pretender, na análise dos dados obtidos, medir as variáveis de interesse para o estudo (Sekaran, 2003) e, até, proceder a uma generalização restritiva. Embora a sua construção constituísse um desafio importante e enriquecedor, as fases a que a mesma deve obedecer, designadamente de validação, e o condicionamento de tempo, motivaram a opção pelo *Multifactor Leadership Questionnaire- Leader ad rater fom* (MLQ) - Form5x Short, que integra 45 perguntas fechadas e 3 abertas, o qual, por imposição da Mind Garden, que detém o poder de licenciamentos da respectiva utilização, não pôde ser

apresentado neste trabalho. O excerto autorizado consta do ANEXO I. O MLQ, foi desenvolvido por Bass e Avolio, resultado de aperfeiçoamentos que a prática suscitou à versão inicial de Bass (1985) e tem como objectivo medir os estilos de liderança e os seus resultados em relação aos colaboradores - o esforço extra dos mesmos, a eficácia na avaliação individual e organizacional e a satisfação com a liderança ( Bass e Avolio 2004).

Apresenta-se em duas versões: a versão curta, usada na pesquisa, comporta 45 *itens* (perguntas fechadas) e é mais direccionada para estudos organizacionais, investigação científica e elaboração de relatórios individuais para líderes que necessitem de informações sobre o seu estilo de liderança. A versão longa, com 63 *itens* (perguntas fechadas) é destinada à formação e desenvolvimento de líderes (Bass e Avoilo, 2004).

Para a medição, o MLQ usa 12 categorias, 9 para os estilos de liderança e 3 para os resultados em relação aos colaboradores. As 9 categorias da gama completa dos estilos de liderança são: Atributos Idealizados (AI); Comportamentos Idealizados (C.Id); Motivação Inspiracional (MI); Estímulo Intelectual (EI); Consideração Individualizada (C.In); Recompensa Condicionada (RC); Gestão por Excepção - Activa (GPE-A); Gestão por Excepção – Passiva (GPE-P) e Laissez-Faire (LF). Estas categorias, são enquadradas, por Bass e Avolio (2004), em três estilos de liderança: Liderança Transformacional (AI, C.Id, MI, EI, C.In); Liderança Transaccional (RC, GPE – A); Liderança Não Transaccional (GPE-P e LF), conforme se sintetiza no quadro 2. As três categorias relativas aos resultados de liderança são: Esforço Extra; Eficácia e Satisfação.

**Quadro 2 - Estilo de liderança e categorias em análise no MLQ**

		<b>Categorias</b>
<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Liderança Tranformacional</b>	Atributos idealizados
		Comportamento Idealizados
		Motivação Inspiracional
		Estímulo Intelectual
		Consideração Individual
	<b>Liderança Transaccional</b> Construtiva Correctiva	Recompensa condicionada Gestão por Excepção (Activa)
<b>Liderança não transaccional</b> Passiva Que evita a liderança	Gestão por Excepção (Passiva) Laissez-Faire	
<b>Resultados da Liderança em relação aos colaboradores</b>		Esforço Extra
		Eficácia
		Satisfação

Fonte: Bass e Avolio (2004)

Os três estilos de liderança diferem nos seus resultados efectivos e na natureza da influência dos processos envolvidos. De seguida, anda segundo a perspectiva de Bass e Avoilo (2004), é feita a respectiva abordagem, evidenciando a relação com as categorias do MLQ.

## **Liderança Transformacional**

A liderança transformacional consubstancia-se num processo de influência, em que os líderes ajudam os seus colaboradores a terem maior consciência do que é importante, estimulando-os a verem-se a si próprios, bem como às oportunidades e desafios do meio ambiente de uma nova forma. Isto é, sendo activos, promovem o melhor desenvolvimento e inovação individual, de grupo e organizacional, ultrapassando as meras expectativas de *performance*, e convencem os colaboradores a empenharem-se para atingirem níveis de potencial mais elevados, assim como para procurarem padrões elevados de moral e ética.

Seguidamente, caracterizam-se as respectivas categorias:

### **Categoria 1 – Atributos Idealizados (AI) ou Influência Idealizada - Atributos**

Os líderes com estes atributos produzem, nos outros, um impacto, que faz com que os mesmos os considerem pessoas excepcionais. O seu grande poder de influência suscita neles orgulho por lhes estarem associados. Privilegiam o bem do grupo, em detrimento do interesse individual, agem de forma a suscitar respeito e demonstram um senso de poder e confiança. Criam fortes laços com os colaboradores, o que leva a uma identificação total dos mesmos com o líder e com a sua missão. Esta categoria inclui o carisma pessoal do líder e todo o potencial que lhe é conhecido.

### **Categoria 2 – Comportamentos Idealizados (C.Id) ou Influência Idealizada - Comportamentos**

Os líderes com este tipo de comportamentos manifestam os seus valores e crenças mais importantes, especificam a importância de se ter um forte sentido de propósito, consideram as consequências éticas nas decisões e enfatizam a importância de um sentido único de missão. Estes líderes são admirados, respeitados e inspiram confiança. Colocam as necessidades dos colaboradores acima das suas, dividem os riscos com eles, são coerentes e lideram com princípios éticos e valores. Os colaboradores identificam-se com eles e querem imitá-los.

### **Categoria 3 – Motivação Inspiracional (MI)**

Estes líderes comportam-se de maneira a motivar os que os rodeiam, imputando sentido e desafios ao trabalho dos seus colaboradores. Promovem um espírito de grupo e individual e accionam entusiasmo e optimismo, articulando objectivos partilhados e o entendimento do que é certo e importante. Encorajam os colaboradores a antever um futuro atraente. Falam de maneira optimista sobre o futuro e com entusiasmo sobre o que é preciso realizar. Articulam uma visão positiva e motivadora sobre o futuro e manifestam confiança de que as metas serão alcançadas.

#### Categoria 4 – Estímulo Intelectual (EI)

Os líderes que se enquadram nesta categoria estimulam os seus colaboradores a esforçarem-se para serem inovadores e criativos, a fazerem suposições, a delimitarem problemas e abordar velhas situações de maneira inovadora. Não ridicularizam nem criticam, em público, os erros cometidos. Envolvem os colaboradores no processo de identificação de problemas e na busca de soluções, pedindo-lhes, para os mesmos, novas ideias e soluções criativas. Reexaminam posições críticas, questionando se são apropriadas, procuram perspectivas diferentes para resolver problemas, fazem com que estes sejam vistos por diferentes ângulos e sugerem novas alternativas para a realização das tarefas. É através do EI que o *status* é questionado e que são explorados métodos novos e criativos para cumprir a missão da organização.

#### Categoria 5 – Consideração Individual (C.In )

Os líderes com estas características são atentos a cada necessidade do indivíduo de realização e crescimento, agindo como treinador ou mentor. Investem tempo a ensinar e treinar, tratam os outros como indivíduos e não como membros do grupo. Consideram cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros e ajudam, cada um, a desenvolver os seus pontos fortes. Os colaboradores são desenvolvidos para atingirem sucessivos altos graus de potencial. Novas oportunidades de aprendizagem são criadas, num clima que sustenta o crescimento.

### **Liderança Transaccional**

Na liderança transaccional, os líderes demonstram comportamentos associados a transacções construtivas e correctivas. O estilo construtivo é definido como Recompensa Condicionada e o estilo correctivo é definido como Gestão por Excepção (Activa). Este estilo liderança define expectativas e promove a *performance* para atingir esses níveis. Comporta as seguintes categorias:

#### Categoria 6 – Recompensa Condicionada (RC)

Os líderes que se inserem nesta categoria clarificam as expectativas e oferecem reconhecimento quando os objectivos são atingidos. Oferecem assistência aos outros em troca dos seus esforços, discutem quem é o responsável por atingir metas de *performance*, deixam claro o que cada um pode esperar e receber se as metas forem alcançadas e expressam satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

#### Categoria 7 – Gestão por excepção - Activa (GPE-A)

Os líderes com estas características definem padrões de conformidade, bem como *standards* de *performance* e punem os colaboradores que os não cumprem. É um estilo de liderança que exige uma

monitorização apertada dos erros e falhas, para que haja uma acção correctiva imediatamente após a sua ocorrência. O líder concentra a sua total atenção em lidar com os erros, falhas e reclamações e mantém-se a par de toda a monitorização, para alcançar os padrões esperados.

### **Liderança Não Transaccional**

Na liderança não transaccional, os líderes são passivos e, como tal, evitam especificar acordos, clarificar expectativas e fornecer objectivos e padrões a atingir pelos colaboradores. Este estilo tem um efeito negativo sobre os resultados esperados, assemelhando-se, nesse aspecto, ao estilo *laissez-faire* ou “não liderança”. As suas categorias são:

#### **Categoria 8 - Gestão por excepção -Passiva (GPE-P)**

Os líderes com este tipo de comportamento caracterizam-se por uma apatia face aos problemas, optando por intervir só quando os mesmos se tornam sérios, isto é, quando a situação problemática atinge o limite do razoável. Esperam que as coisas corram mal para começar a agir, evidenciam a convicção de que “se não está quebrado, não conserte” e de que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir. A correlação desta categoria com o desempenho organizacional é negativa.

#### **Categoria 9 Laissez –Faire (LF)**

Esta categoria traduz-se na total ausência de liderança. Os líderes, que se podem designar como “não líderes”, evitam envolver-se em assuntos de relevo e em decidir e responder a questões urgentes e estão normalmente ausentes, quando são necessários. Por tudo isto, esta liderança tem um impacto negativo no desempenho organizacional.

### **Resultados de Liderança**

Seguidamente, apresentam-se, caracterizando-as, as três categorias que o MLQ usa para avaliar os resultados dos líderes em relação aos seus colaboradores. O sucesso é medido através da frequência com que os avaliadores percebem os seus líderes como motivadores, como eficazes, interagindo nos diferentes níveis da organização, e quão satisfeitos estão com o método de trabalho que os mesmos têm com os outros.

#### **Categoria 10 – Esforço Extra**

Nesta categoria insere-se a capacidade de conduzir os outros a fazer mais do que o esperado, a superarem as suas próprias expectativas, elevando o seu desejo de obter sucesso e aumentando a sua vontade de tentar com mais afinco.

### Categoria 11 – Eficácia

Esta característica é evidenciada nos líderes que são eficazes a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho, as necessidades da organização e a representar a equipa perante níveis superiores de autoridade. Um líder com bons resultados é um líder que lidera um grupo com elevados níveis de eficácia.

### Categoria 12 – Satisfação

Esta categoria avalia a satisfação que determinado estilo de liderança provoca nos outros, evidenciando se o modo de actuação do líder cria um ambiente de trabalho agradável e se é visto como adequado. Um líder com bons resultados nesta categoria utiliza métodos de liderança que são satisfatórios e trabalha com os outros de maneira satisfatória.

Para medir as categorias, a cada uma das células de resposta é atribuído um número, que reflecte a direcção da atitude do respondente relativamente a cada afirmação. Os *itens* são avaliados, através da seguinte escala de *Likert*:

- 0 – Nunca
- 1 – Raramente
- 2 - Algumas vezes
- 3 - Muitas vezes
- 4 - Frequentemente, senão sempre

Uma vez abordadas as categorias do MLQ e prosseguindo com a sua caracterização, salienta-se, no que se refere à validade da pesquisa, que o mesmo, é na óptica de Bass e Avoilo (2004), considerado o melhor instrumento de medida de liderança, especialmente da transformacional. Apresenta grande validade, fidedignidade e evidências de previsão de eficácia organizacional, conforme o demonstram várias pesquisas, cuja lista consta em [www.mindgarden.com/products/mlqresearch.htm](http://www.mindgarden.com/products/mlqresearch.htm).

Por outro lado e, tal como é referido pelos autores, o MLQ assenta num modelo de fácil compreensão, que aponta para a *performance* da liderança, na obtenção dos estilos de liderança, e para as direcções que o líder deve prosseguir para ser mais efectivo. Pode, por isso, ser utilizado para avaliar percepções da efectividade da liderança de equipas, supervisores, gestores e executivos dos mais diversos níveis das organizações e tem sido aplicado em diversos países e contextos, designadamente em numerosas investigações de liderança em organizações públicas. Como vantagens principais, são-lhe apontadas a capacidade da avaliação 360° (auto-avaliação do líder e outras avaliações, em especial, por parte dos

liderados, aplicando, em simultâneo o *Leader e Rater Form*), assim como a ênfase dada ao desenvolvimento (pela inclusão de *itens* de medida do efeito do líder no seu desenvolvimento intelectual e no dos outros).

A última versão do MLQ foi usada em cerca de 300 estudos de investigação, doutoramento e mestrado em todo o mundo, nos cerca de 10 anos que decorreram entre 1995 e 2004 (Bass e Avolio, 2004). Em Portugal foi utilizado em estudos sobre liderança, em áreas como a saúde, o desporto e as escolas, por autores como Costa (2008), Gomes (2005) e Bento (2008).

Para a sua aplicação, neste estudo, foram adquiridas as licenças de utilização (ANEXO II), à empresa Mind Garden, Inc, através do sítio <http://www.mindgarden.com>, e o Multifactorl Leadership Questionnaire Manual and Sample – Set – Manual, Forms and Scoring Key, da 3ª edição Bass e Avoilo (2004), que integra as versões de 1995 e 2000 e que contém conceitos, instruções, questionários e escalas de pontuação média.

O questionário foi disponibilizado aos destinatários, por correio electrónico, com o respectivo *link* de acesso, pela empresa Mind Garden, acompanhado de e-mail explicativo da colaboração voluntária pretendida e autorizada superiormente, (ANEXO III). A opção do e-mail com *link* da *Internet* teve ver com a dispersão geográfica dos Serviços e com a possibilidade de, desse modo, o preenchimento poder ser efectuado de acordo com a disponibilidade do funcionário (Sekaran, 2003).

## **2.5 Tratamento e Interpretação dos Dados**

O tratamento dos dados foi efectuado pela empresa Mind Garden, serviço que disponibiliza, aos adquirentes das licenças de utilização do MLQ, com o compromisso de garantir o requisito de confidencialidade.

O MLQ permitiu aferir a gama completa de estilos de Liderança - liderança transformacional, liderança transaccional e liderança não transaccional, apresentando a pontuação a nível das respectivas categorias, já enunciadas no ponto anterior, em que cada líder mostra uma frequência de comportamentos de cada estilo de liderança. Possibilitou; também, medir três resultados da liderança em relação aos colaboradores (esforço extra dos mesmos, eficácia na avaliação individual e organizacional e satisfação com a liderança), evidenciando assim o perfil do líder.

O perfil de liderança dos líderes investigados foi obtido, pela média de pontos agregados dos avaliadores - incluindo a auto-avaliação (Perfil de Liderança e Resultados Agregados). Depois, os dados do *feedback* foram divididos e separados entre o grupo de avaliadores e a auto-avaliação (*Feedback* Auto e Grupo de Avaliadores). Foi feita uma comparação com um estudo das melhores

frequências de cada estilo, elaborado pelo Centro de Pesquisas sobre a Liderança e, ainda, com um grupo normativo universal (um grande número de avaliações de líderes de outras organizações investigadas), o que possibilita ver o contraste entre a liderança em análise e esses *benchmarks*. Obtiveram-se valores de comparação com o perfil ideal de liderança indicado pela pesquisa validada (barra verde abaixo dos gráficos). De acordo com o referido por Bass e Avoilo (2004), no Manual and Sampler Set, 3ª, da Mind Garden, (que integra as versões de 1995 e 2000) os estudos de pesquisa validada apresentam-se, normalmente, como o melhor *benchmark* para se confrontar e otimizar a liderança.

### CAPITULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta investigação, foram recolhidos dados de 5 líderes: A (J), B (A), C (S), D (C) e E (D), usando como fontes principais o MLQ e informações escritas dos Superiores Hierárquicos dos mesmos. Seguidamente, serão apresentados e analisados os resultados obtidos para cada um deles. A apresentação é efectuada por gráficos e tabelas, comentados sempre que necessário, que respeitam à gama completa dos estilos de liderança, embora se enfatize, a nível de gráficos, a liderança transformacional, por ser objecto do estudo como sendo a que tem uma relação mais positiva com o desempenho individual e organizacional. São ainda apresentados quadros comentados relativos às perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados.

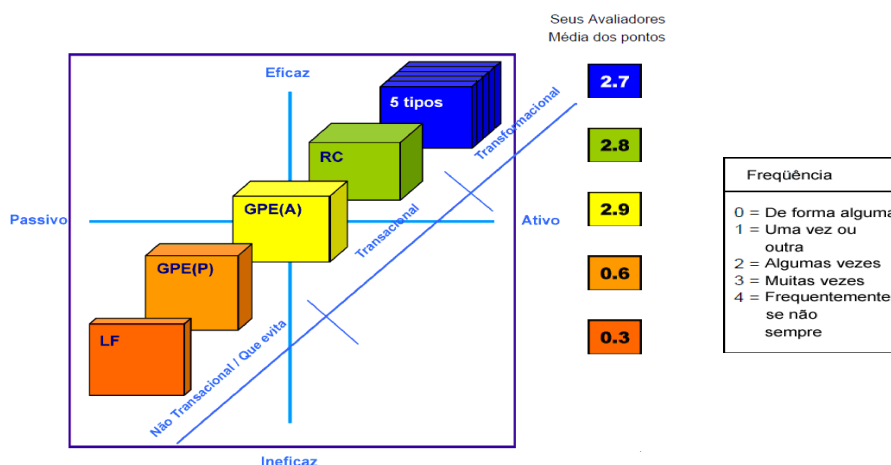
No que respeita à discussão de resultados do MLQ, salienta-se que, dado o objectivo do trabalho, a mesma incide quase na totalidade sobre a avaliação dos colaboradores dos líderes, embora sejam também apresentados os resultados da auto-avaliação.

#### 3.1 Dados do MLQ

##### 3.1.1 Líder A (J)

Os gráficos e tabelas seguintes referem-se ao líder identificado no trabalho como A (J), cuja gama completa dos estilos de liderança consta do gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil versus gama completa dos estilos de Liderança



A profundidade de cada cubo é indicativa do uso de cada estilo, com maior ou menor frequência. Por exemplo, LF é menos profundo e, por isso, deve ser o menos usado, já as cinco características da Liderança Transformacional devem ser mais utilizadas. A dimensão horizontal (passivo/ativo) evidencia-se no sentido da escala e a dimensão vertical (ineficaz/eficaz) é baseada em estudos empíricos.

O Gráfico 1 evidencia que a liderança dominante é a transaccional, associada a comportamentos de estilo correctivo GPE (A), em que os líderes definem padrões de conformidade, bem como *standards* de *performance* e "punem" os colaboradores que não cumprem esses padrões.

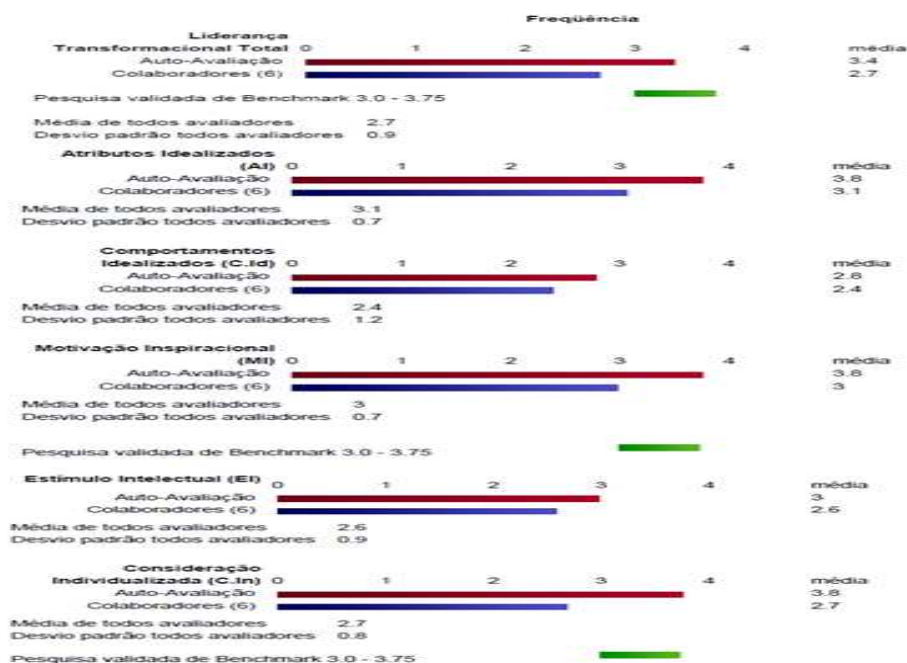
A tabela de frequência (0-4) associada a este gráfico é utilizada como referência nos restantes gráficos, que dela necessitam.

### Auto – Avaliação e Avaliação dos Colaboradores

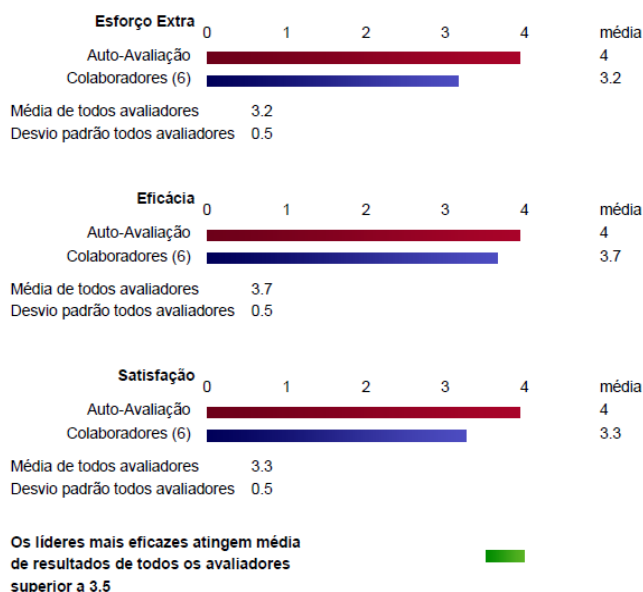
Os gráficos 2 e 3 apresentam a média da avaliação, fornecida por cada fonte, para o estilo de liderança transformacional e os resultados de estilo de liderança. Os gráficos relativos à liderança transaccional e não transaccional constam do ANEXO IV. O desvio padrão refere-se à soma da variação das respostas dos avaliadores por estilo de liderança. "0" indica total concordância; números altos indicam menor concordância (alta variação) na avaliação dos avaliadores em relação aos comportamentos de liderança do líder.

A média de frequência para a gama completa de estilos de liderança é interpretada por referência à tabela de frequência (0 -4), inserida no gráfico 1.

**Gráfico 2 – Liderança Transformacional**



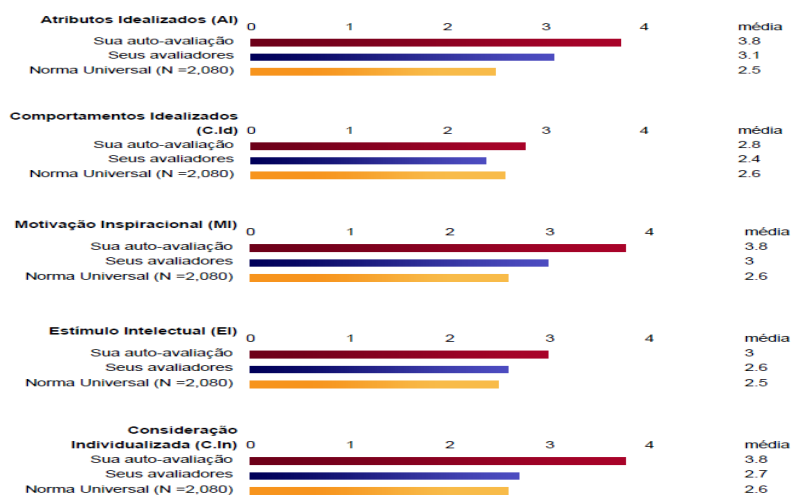
**Gráfico 3 - Visão Geral de Resultados de liderança**



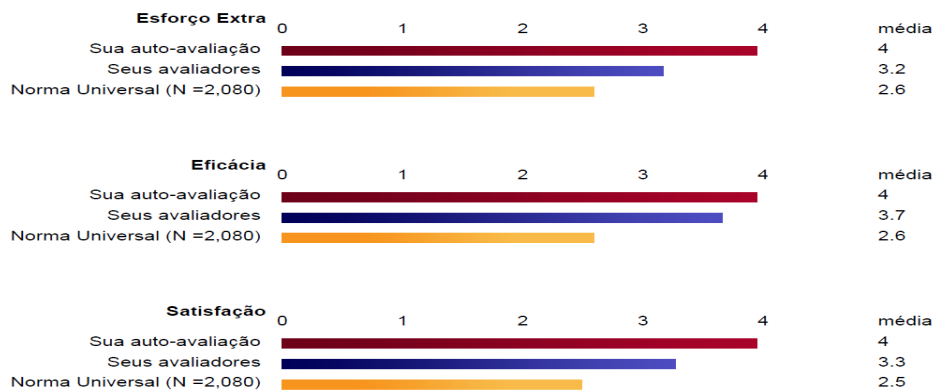
O gráfico 2 mostra que o líder A (J), na liderança transformacional total obteve dos colaboradores a pontuação média de 2,7, valor inferior aos da pesquisa validada de *benchmark* (3,0-3,75), o mesmo acontecendo com os valores das categorias desta liderança C. Id (2,4), EI (2,6) e C.In (2,7). O gráfico 3 evidencia que só no item da eficácia, com o valor de 3,7, é que o líder atingiu o resultado dos líderes mais eficazes (média superior a 3,5).

Seguidamente, os gráficos 4 e 5 mostram como o líder e os seus avaliadores percebem a frequência dos comportamentos do líder em relação à liderança transformacional e resultados organizacionais, comparados com as Normas do MLQ, evidenciando a comparação com a Norma Universal.

**Gráfico 4 - Comparação com as Normas do MLQ - Liderança Transformacional**



**Gráfico 5 - Comparação com as Normas do MLQ - Resultados de liderança**



Do Gráfico 4 conclui-se que as médias obtidas para o líder A (J) relativamente às categorias da liderança transformacional são superiores à da Norma Universal, à excepção do valor de C.Id (2,4), que é inferior ao dessa Norma (2,6). O Gráfico 5 mostra que quer o líder, quer os colaboradores percebem os comportamentos do líder para os resultados organizacionais com médias de frequência superior à da Norma Universal.

Por sua vez, a tabela 1 mostra as questões em que o líder A (J) teve as 10 médias mais altas de avaliação. Foram consideradas todas as fontes de avaliação. “Muitas Vezes” é definido como igual ou maior que 3.0. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

Para otimizar a mensagem, o líder deve atingir a avaliação “Muitas Vezes” ou “Frequentemente, senão sempre”, sendo este o primeiro passo de desenvolvimento da liderança.

**Tabela 1 – Liderança transformacional: Estilos Fortes**

Comportamentos de Alta Performance	Auto-Avaliação	Colaboradores (R)	Estilo de Liderança
Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	♦	♦	Motivação Inspiracional
Demonstro um senso de poder e confiança.	♦	♦	Atributos Idealizados
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	♦	♦	Atributos Idealizados
Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	♦	♦	Consideração Individualizada
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	♦	♦	Motivação Inspiracional
Considero as consequências éticas e morais das decisões.		♦	Comportamentos Idealizados
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	♦	♦	Atributos Idealizados
Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	♦	♦	Consideração Individualizada
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	♦		Consideração Individualizada
Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	♦		Atributos Idealizados

Relacionando os pontos fortes de liderança transformacional do líder A (J), conclui-se da tabela que, das 5 categorias dessa liderança, o mesmo evidencia a dominância da categoria AI, seguida da C.In. Não é evidenciada a categoria EI.

A tabela 2 integra as questões em que o líder A (J) recebeu as dez médias de frequência mais baixas de avaliação no estilo de liderança transformacional. Todos os avaliadores foram considerados. Os triângulos ▲ indicam onde uma fonte específica atribuiu ao líder “Uma vez ou outra” ou “de forma alguma”.

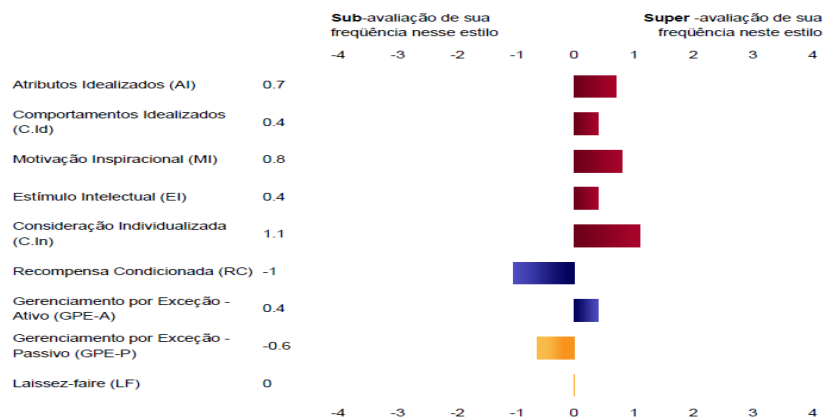
**Tabela 2 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento**

Comportamentos de Baixa frequência	Auto-Avaliação	Colaboradores (8)	Estilo de Liderança
Invisto meu tempo ensinando e treinando.		▲	Consideração Individualizada
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.		▲	Comportamentos Idealizados
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	▲		Comportamentos Idealizados
Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.	▲		Estímulo Intelectual
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.			Comportamentos Idealizados
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.			Estímulo Intelectual
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.			Motivação Inspiracional
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.			Estímulo Intelectual
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	▲		Estímulo Intelectual
Falo de forma otimista sobre o futuro.			Motivação Inspiracional

Os resultados desta tabela apontam para que o líder A (J) tenha de se desenvolver nas áreas das categorias da liderança transformacional, à exceção da categoria AI.

O gráfico seguinte evidencia as diferenças nas avaliações entre as frequências da auto-avaliação do líder e a dos seus avaliadores. As barras representam as diferenças de frequência comparando a frequência da auto-avaliação com a dos seus avaliadores em cada estilo de liderança. Quanto maior é a barra, maior é a diferença entre a percepção do líder e a percepção dos seus avaliadores, quanto ao comportamento do líder. Quando a barra está à esquerda a auto-avaliação subavaliou a frequência naquele estilo. Quando a barra está à direita o líder super-avalia a sua frequência naquele estilo. Barras mais centralizadas indicam concordância entre a auto-avaliação e a dos seus avaliadores.

**Gráfico 6 - Diferenças entre a Auto-Avaliação e a dos colaboradores**



Analisando o gráfico 6, podemos dizer que o líder super-avaliou o seu comportamento nas categorias AI, MI, C.In, com relevância para C.In, e subavaliou-o nas categorias RC e GPE – P, com realce para RC.

Complementando a informação gráfica, e visando facultar uma percepção global da avaliação do líder A (J), em relação à gama completa dos estilos de liderança, apresentam-se de seguidas as tabelas 3 a 14, que evidenciam a extensão das avaliações de liderança fornecidas pela auto-avaliação do líder e pelos seus avaliadores. Os números correspondem à frequência de cada avaliação; o ponto mostra a auto-avaliação. Se não tiver indicação de avaliação, a questão foi deixada em branco pelos avaliadores.

### Respostas dos Avaliadores – Liderança Transformacional

**Tabela 3 - Atributos Idealizados**

<b>Atributos Idealizados (AI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)			2	2	1	2.8
<b>Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	3	2	3.2
<b>Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	4	1	3
<b>Demonstro um senso de poder e confiança.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				4	2	3.3

**Tabela 4 – Comportamentos Idealizados**

<b>Comportamentos Idealizados (C.Id)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (6)	1		2	3		2.2
<b>Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)		1	2	2	1	2.5
<b>Considero as consequências éticas e morais das decisões.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (6)				5		3
<b>Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)	2		1	1	1	1.8

**Tabela 5 – Motivação Inspiracional**

<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Falo de forma otimista sobre o futuro.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	4		2.8
<b>Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)		1	1	3	1	2.7
<b>Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	4	1	3
<b>Expresso confiança de que metas serão alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				3	3	3.5

**Tabela 6 – Estímulo Intelectual**

<b>Estímulo Intelectual (EI)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (6)		1	3	1	1	2.3
<b>Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (6)			2	3	1	2.8
<b>Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)	1			5		2.5
<b>Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			2	4		2.7

**Tabela 7 – Consideração individualizada**

<b>Consideração Individualizada (C.In)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Invisto meu tempo ensinando e treinando.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)		2	3	1		1.8
<b>Trato os outros como individuo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			2	2	2	3
<b>Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	4	1	3
<b>Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	5		2.8

A análise dos resultados relevantes das tabelas 3 a 7 foi efectuada na apresentação do gráfico 2 e 4 e das tabelas 1 e 2.

## Respostas dos Avaliadores – Liderança Transaccional

A liderança transaccional é exercida através de comportamentos associados a transacções construtivas e correctivas. O estilo construtivo é definido como Recompensa Condicionada e o estilo correctivo é definido como Gestão por Excepção (Activa).

**Tabela 8 – Recompensa Condicionada**

<b>Recompensa Condicionada (RC)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)			1	4		2.8
<b>Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)		1	3			1.8
<b>Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)		1	2	1	2	2.7
<b>Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				2	4	3.7

O líder A (J), relativamente a RC obteve dos seus colaboradores a média de 2,8, valor que, conforme mostra o gráfico constante do ANEXO IV, se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark* (2-3).

**Tabela 9 – Gestão por Excepção (Activa)**

<b>Gerenciamento por Excepção: Ativo (GPE-A)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)		2	2	1	1	2.2
<b>Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)			2	2	2	3
<b>Mantenho-me a par de todos os erros.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				5	1	3.2
<b>Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (6)				3	2	3.4

O líder A (J) apresenta este estilo como dominante. A média obtida dos seus avaliadores é 2,9 que conforme gráfico constante do ANEXO IV, é superior ao valor da pesquisa validada de *benchmark* (1-2).

## Respostas dos Avaliadores – Liderança Não Transaccional

A liderança Não Transaccional corresponde ao comportamento de líderes passivos que ou agem apenas reactivamente ou praticam um estilo de “não liderança” – Gestão por Excepção – Passiva (GPE- P) ou “*Laissez-Faire*” (LF).

**Tabela 10 - Gestão por Excepção (Passiva)**

<b>Gerenciamento por Excepção: Passivo (GPE-P)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	1	3	1			1
<b>Espero as coisas darem erradas para começar a agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	4	2				0.3
<b>Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	3		1		1	1.2
<b>Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	6					0

Esta tabela mostra que o líder A (J) obteve neste estilo a pontuação média de 0,6, que conforme Gráfico constante do ANEXO IV, se enquadra nos valores da de *benchmark* (0-1).

**Tabela 11 – Laissez –Faire**

<b>Laissez-faire (LF)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	4	1	1			0.5
<b>Estou ausente quando necessitam de mim.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	3	3				0.5
<b>Evito tomar decisões.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (6)	6					0
<b>Demoro para responder questões urgentes.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (6)	4	2				0.3

Esta tabela evidencia que o líder A (J) obteve dos seus colaboradores, neste estilo, a pontuação média de 0,3, valor que, conforme Gráfico constante do ANEXO IV, se situa no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark* (0-1).

## Respostas dos Avaliadores – Resultados da Liderança

**Tabela 12 – Esforço Extra**

<b>Esforço Extra</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Faço com que os outros façam mais do que o esperado.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)			1	4		2.8
<b>Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				3	3	3.5
<b>Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				5	1	3.2

**Tabela 13 - Eficácia**

<b>Eficácia</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				2	4	3.7
<b>Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)					6	4
<b>Sou eficaz em atender as necessidades da organização.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				4	2	3.3

**Tabela 14 - Satisfação**

<b>Satisfação</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				5	1	3.2
<b>Trabalho com os outros de maneira satisfatória.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (6)				3	3	3.5

A análise dos resultados relevantes das tabelas 12, 13 e 14 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 3 e 5.

### **Perguntas Abertas**

As respostas do quadro seguinte consubstanciam uma síntese e não apresentam entre si nenhuma ordem de importância relativa.

**Quadro 3 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados**

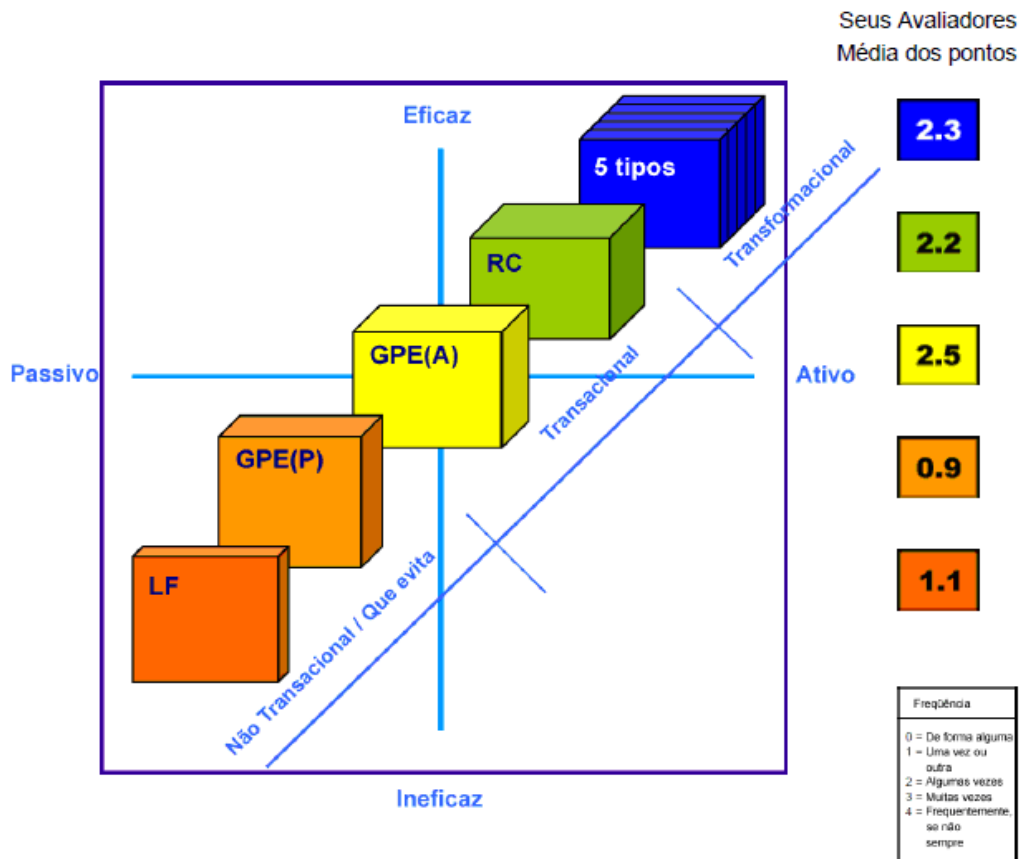
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Dois ou 3 aspectos a melhorar no líder?	Mais firmeza, mais justiça e mais calma e menos controlo.
Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?	Volubilidade, carência de melhores instalações e de condições informáticas.
O que mais é de admirar no líder?	O ser consensual, a coerência, ser bom ouvinte e valor humano

As respostas estão em sintonia com os valores obtidos da liderança transformacional total (inferiores aos da pesquisa validada de *benchmark*), cujas categorias tem de aperfeiçoar, à excepção de AI. Estão também de acordo com o tipo de liderança dominante, GPE – Activa, que privilegia a atenção nos erros, falhas e reclamações, assim como o controlo e na monitorização

#### **3.1.2 Líder B (A)**

Os gráficos e tabelas seguintes referem-se ao líder identificado no trabalho como B (A), cuja gama completa dos estilos de liderança consta do gráfico 7.

**Gráfico 7 - Perfil versus gama completa dos estilos de Liderança**



A profundidade de cada cubo é indicativa do uso de cada estilo, com maior ou menor frequência. Por exemplo, LF é menos profundo e, por isso, deve ser o menos usado, já as cinco características da Liderança Transformacional devem ser mais utilizadas. A dimensão horizontal (passivo/ativo) evidencia-se no sentido da escala e a dimensão vertical (ineficaz/eficaz) é baseada em estudos empíricos.

O Gráfico 7 evidencia que a liderança dominante é a transaccional, associada a comportamentos de estilo correctivo GPE (A), em que os líderes definem padrões de conformidade, bem como standards de *performance* e "punem" os colaboradores que não cumprem esses padrões.

A tabela de frequência (0-4) associada a este gráfico é utilizada como referência nos restantes gráficos, que dela necessitam.

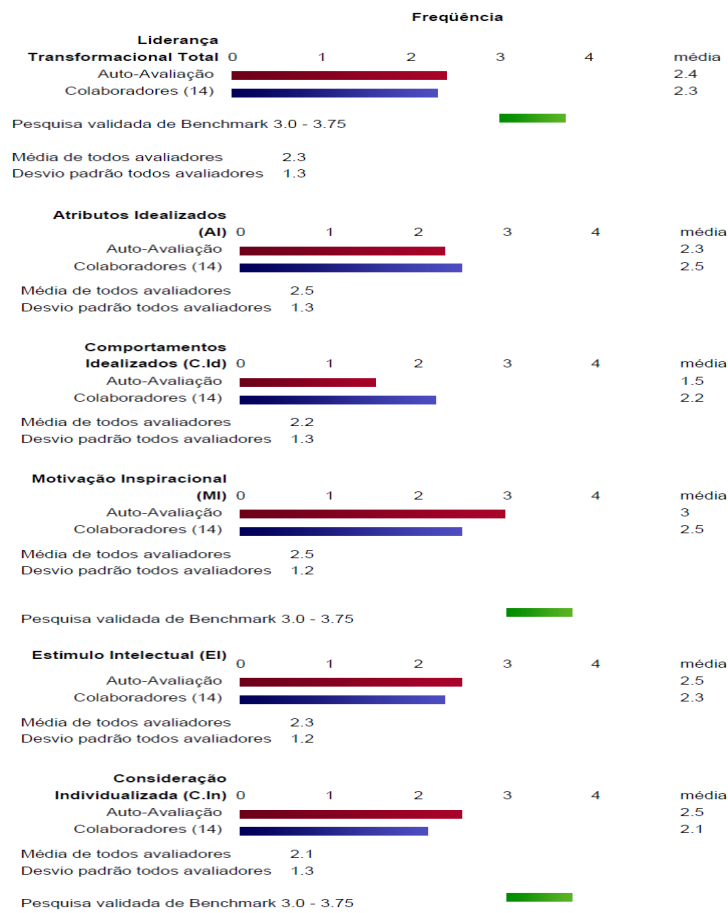
### **Auto – Avaliação e Avaliação dos Colaboradores**

Os gráficos 8 e 9 apresentam a média da avaliação, fornecida por cada fonte, para o estilo de liderança transformacional e os resultados de estilo de liderança. O gráfico relativo às lideranças transaccional e

não transaccional constam do ANEXO V. O desvio padrão refere-se à soma da variação das respostas dos avaliadores por estilo de liderança. "0" indica total concordância; números altos indicam menor concordância (alta variação) na avaliação dos avaliadores em relação aos comportamentos de liderança do líder.

A média de frequência para a gama completa de estilo de liderança é interpretada por referência à tabela de frequência (0 -4), inserida no gráfico 7.

**Gráfico 8 - Liderança Transformacional**

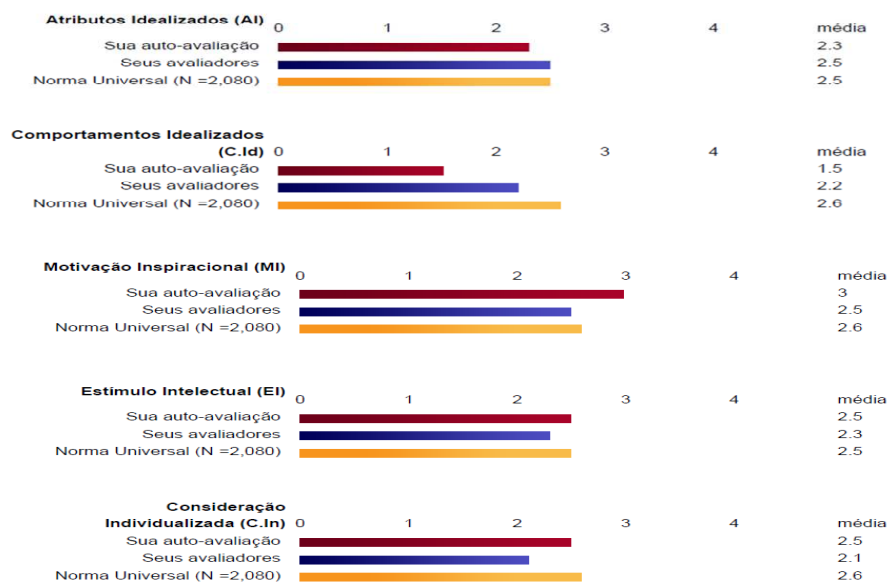


**Gráfico 9 - Visão Geral de Resultados de Liderança**

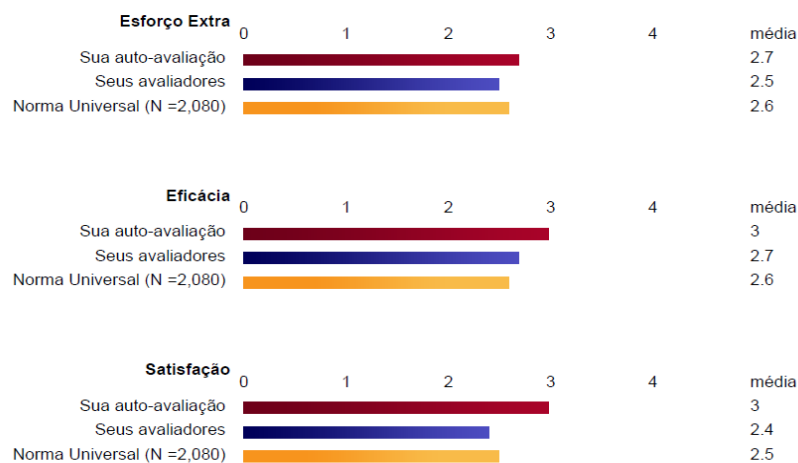


O gráfico 8 mostra que o líder B (A), em relação à liderança transformacional total obteve dos seus colaboradores a pontuação média 2,3, valor inferior aos da pesquisa validada de *benchmark* (3,0-3,75), o mesmo acontecendo com os valores das características desta liderança. O gráfico 9 evidencia que o líder não obteve nenhuma pontuação média que o enquadre nos resultados dos líderes mais eficazes (média superior a 3,5). Os gráficos 10 e 11 mostram como o líder e os seus avaliadores percebem a frequência dos comportamentos do líder em relação à liderança transformacional e resultados organizacionais, comparados com as Normas do MLQ, evidenciando a comparação com a Norma Universal.

**Gráfico 10 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional**



**Gráfico 11 - Comparação com as Normas: Resultados de Liderança**



Do Gráfico 10 conclui-se que as médias obtidas para o líder B (A) relativamente às categorias da liderança transformacional são inferiores à da Norma Universal, à exceção do valor de AI, que é igual.

O Gráfico 11 mostra que apenas, na eficácia, o líder B (A) conseguiu dos seus avaliadores uma média superior à da média da Norma Universal, embora a sua auto-avaliação apresente um valor superior.

Por sua vez, a tabela 15 mostra as questões em que o mesmo líder teve as 10 médias mais altas de avaliação. Foram consideradas todas as fontes de avaliação. “Muitas Vezes” é definido como igual ou maior que 3.0. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

Para otimizar a mensagem, o líder deve atingir a avaliação “Muitas Vezes” ou “Frequentemente, senão sempre”, sendo este o primeiro passo de desenvolvimento da liderança.

**Tabela 15 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes**

<b>Comportamentos de Alta Performance</b>	Auto-Avaliação	Colaboradores (M)	<b>Estilo de Liderança</b>
Demonstro um senso de poder e confiança.		♦	Atributos Idealizados
Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.			Atributos Idealizados
Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	♦		Motivação Inspiracional
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	♦		Atributos Idealizados
Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	♦		Consideração Individualizada
Falo de forma otimista sobre o futuro.	♦		Motivação Inspiracional
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.			Estímulo Intelectual
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	♦		Motivação Inspiracional
Considero as consequências éticas e morais das decisões.			Comportamentos Idealizado
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	♦		Motivação Inspiracional

Desta tabela conclui-se que o líder B (A), em relação às 5 categorias da liderança transformacional, evidencia a dominância da categoria MI, seguida da AI. Porém, constata-se que, à exceção de um diamante ♦ relacionado com AI, todos os outros diamantes se situam na auto-avaliação. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

A tabela 16 integra as questões em que o líder B (A) recebeu as dez médias de frequência mais baixas de avaliação no estilo de liderança transformacional. Todos os avaliadores foram considerados. Os triângulos ▲ indicam onde uma fonte específica atribuiu ao líder “Uma vez ou outra” ou “de forma alguma”.

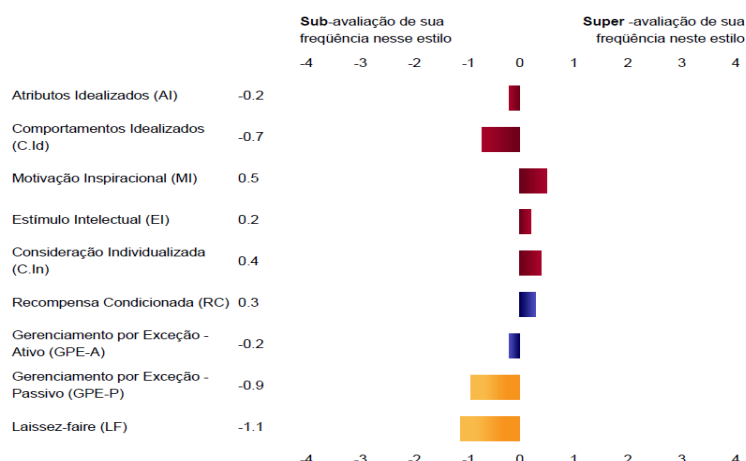
**Tabela 16** - Liderança Transformacional: Áreas de desenvolvimento

	Auto-Avaliação	Colaboradores (14)	Estilo de Liderança
<b>Comportamentos de Baixa frequência</b>			
Invisto meu tempo ensinando e treinando.	▲	▲	Consideração Individualizada
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		▲	Atributos Idealizados
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.		▲	Comportamentos Idealizados
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.			Estímulo Intelectual
Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	▲		Consideração Individualizada
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.			Consideração Individualizada
Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.			Estímulo Intelectual
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.	▲		Comportamentos Idealizados
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.			Estímulo Intelectual
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	▲		Comportamentos Idealizados

Os resultados desta tabela apontam para que o líder B (A), em relação às 5 categorias da liderança transformacional, tem desenvolver áreas das categorias C.Id, AI, C.In, EI. Apenas não é indicada a categoria MI.

O gráfico 12 evidencia as diferenças nas avaliações entre as frequências da auto-avaliação do líder e a dos seus avaliadores separados por fontes. As barras representam as diferenças de frequência comparando a frequência da auto-avaliação com a dos seus avaliadores em cada estilo de liderança. Quanto maior a barra, maior é a diferença entre a percepção do líder e a percepção dos seus avaliadores, quanto ao comportamento do líder. Quando a barra está à esquerda a auto-avaliação subavaliou a frequência naquele estilo. Quando a barra está à direita o líder super-avalia a sua frequência naquele estilo. Barras mais centralizadas indicam concordância entre a auto-avaliação e a dos seus avaliadores.

**Gráfico 12 - Diferença entre a Auto-Avaliação e a dos Avaliadores**



Analisando este gráfico, podemos dizer que o líder subavaliou o seu comportamento nas categorias LF, GPE-P e C.Id, com relevância para LF e superavaliou-o, um pouco, nas categorias MI e C.In.

Complementando a informação gráfica, e visando facultar uma percepção global da avaliação do líder B (A), em relação à gama completa dos estilos de liderança, apresentam-se de seguidas as tabelas 17 a 28, que evidenciam a extensão das avaliações de liderança fornecidas pela auto-avaliação do líder e pelos seus avaliadores. Os números correspondem à frequência de cada avaliação; o ponto mostra auto-avaliação. A não indicação de avaliação significa que a questão foi deixada em branco pelos avaliadores.

### Respostas dos Avaliadores – Liderança Transformacional

**Tabela 17 – Atributos Idealizados**

<b>Atributos Idealizados (AI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (14)	1	1	2	6	3	2.7
<b>Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	5	2	2	4	1	1.6
<b>Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	1	4	4	4	2.6
<b>Demonstro um senso de poder e confiança.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	1		3	4	6	3

**Tabela 18 - Comportamentos Idealizados**

<b>Comportamentos Idealizados (C.Id)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	3	3	2	3	2	1.8
<b>Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2	2	2	7	1	2.2
<b>Considero as consequências éticas e morais das decisões.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2	1	3	4	3	2.4
<b>Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	1	2	3	5	1	2.3

**Tabela 19 – Motivação Inspiracional**

<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falo de forma otimista sobre o futuro.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	1	8	2	2.5
<b>Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	4	1	5	3	2.4
<b>Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	2	6	2	2.4
<b>Expresso confiança de que metas serão alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	1	2	9	1	2.6

**Tabela 20 – Estímulo Intelectual**

<b>Estímulo Intelectual (EI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	2	3	5	2	2.2
<b>Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	2	3	6	1	2.1
<b>Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (14)	2	1	3	6	2	2.4
<b>Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	1	7	3	2	2.3

**Tabela 21 – Consideração Individualizada**

<b>Consideração Individualizada (C.In)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Invisto meu tempo ensinando e treinando.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	4	4	3	2	1	1.4
<b>Trato os outros como individuo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)		3	4	3	4	2.6
<b>Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2	2	4	3	2	2.1
<b>Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	5	5	1	2.1

A análise dos resultados relevantes das tabelas 17 a 21 foi efectuada na apresentação dos gráficos 8 e 10 e das tabelas 15 e 16.

### Respostas dos Avaliadores: Liderança Transaccional

Tabela 22 – Recompensa Condicionada

<b>Recompensa Condicionada (RC)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	3	4	1	3	2.2
<b>Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2	3	1	4	1	1.9
<b>Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	1	4	2	6	1	2.1
<b>Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	2	4	5	2.6

Esta tabela mostra que o líder B (A) obteve dos seus avaliadores a pontuação média de 2,2, que conforme Gráfico constante do ANEXO V, se situa entre os valores da pesquisa validada de *benchmark* (1-3).

Tabela 23 – Gestão por Excepção (Activa)

<b>Gerenciamento por Excepção: Ativo (GPE-A)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	1	1	1	10	1	2.6
<b>Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2	1	5	4	2	2.2
<b>Mantenho-me a par de todos os erros.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	2		4	6	2	2.4
<b>Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	1	1	4	4	4	2.6

Desta tabela conclui-se que o líder B (A) obteve dos seus avaliadores, neste estilo, a pontuação média de 2,5, valor que, conforme Gráfico constante do ANEXO V é superior ao do *benchmark* (1-2).

### Respostas dos Avaliadores – Liderança Não Transaccional

Tabela 24 – Gestão por exceção (Passiva)

<b>Gerenciamento por Exceção: Passivo (GPE-P)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	4	8	1			0.8
<b>Espero as coisas darem erradas para começar a agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	6	4	3	1		0.9
<b>Demostro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	4	4	2	1		1
<b>Demostro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	5	4		1	1	1

Esta tabela mostra que o líder B (A) obteve dos seus avaliadores, neste estilo, a pontuação média de 0,9, que se situa no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark* (0-1).

Tabela 25 - Laissez -Faire

<b>Laissez-faire (LF)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	8	3	1	1	1	0.9
<b>Estou ausente quando necessitam de mim.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	4	3	3	2	1	1.5
<b>Evito tomar decisões.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	7	1	3	2	1	1.2
<b>Demoro para responder questões urgentes.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (14)	8	3	1	1	1	0.9

Esta tabela evidencia que o líder B (A) obteve dos seus avaliadores a pontuação média de 1,1, superior aos valores da de *benchmark* (0-1).

## Respostas dos Avaliadores - Resultados de Liderança

**Tabela 26 – Esforço Extra**

<b>Esforço Extra</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Faço com que os outros façam mais do que o esperado.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (14)	1	1	2	6	4	2.8
<b>Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	2	5	4	2.6
<b>Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	3	1	3	3	4	2.3

**Tabela 27 - Eficácia**

<b>Eficácia</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	2	7	2	2.4
<b>Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	3	1		4	6	2.6
<b>Sou eficaz em atender as necessidades da organização.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)		4	2	4	4	2.6
<b>Lidero um grupo que é eficiente.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)			1	8	5	3.3

**Tabela 28 – Satisfação**

<b>Satisfação</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	1	2	6	3	2.5
<b>Trabalho com os outros de maneira satisfatória.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (14)	2	3	2	3	4	2.3

A análise dos resultados das tabelas 26-28 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 9 e 11.

### Tabela Perguntas Abertas

As respostas do quadro seguinte consubstanciam uma síntese e não apresentam entre si nenhuma ordem de importância relativa.

**Quadro 4 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados**

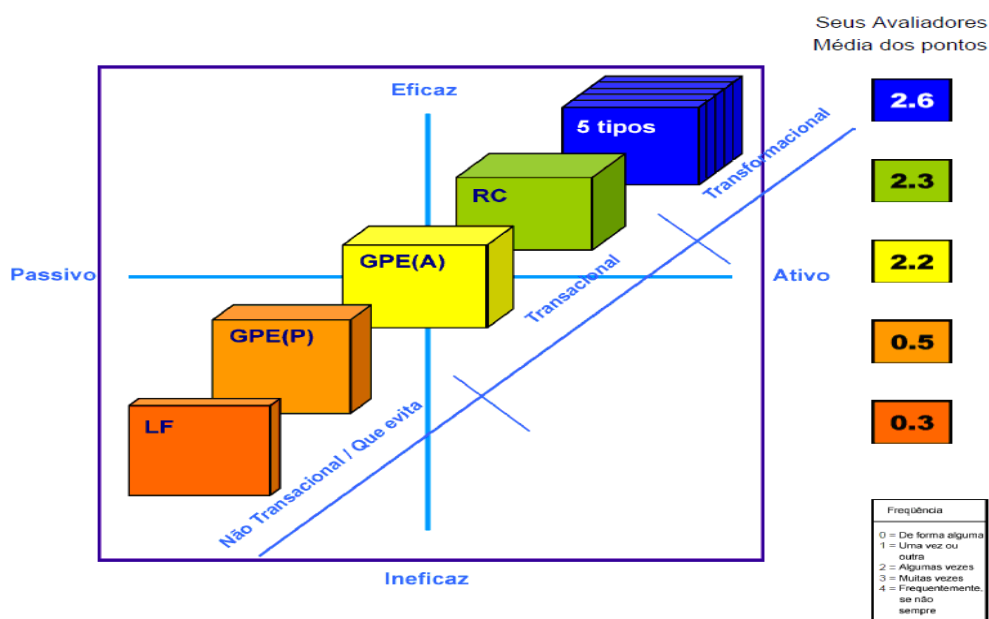
Perguntas	Respostas
Dois ou 3 aspectos a melhorar no líder para ser mais eficaz?	Maior preparação/conhecimento, maior espírito de justiça, melhor estratégia /planeamento e menos controlo
Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?	Condições físicas e informáticas de trabalho, vaidade e prepotência
O que mais é de admirar no líder?	Frontalidade, Prontidão na resolução dos problemas do dia a dia, compreensão e ajuda na resolução dos problemas dos funcionários

As respostas são coerentes com os valores obtidos da liderança transformacional total (inferiores aos da pesquisa validada de *benchmark*), cujas categorias tem de aperfeiçoar, à excepção de MI. São também adequadas ao seu tipo de liderança dominante, GPE – Activa, já caracterizada anteriormente e parecem justificar a pontuação de LF, superior aos valores da pesquisa validada de *benchmark*.

### 3.1.3 Líder C (S)

Os gráficos e tabelas seguintes referem-se ao líder identificado como C (S), cuja gama completa dos estilos de liderança consta do gráfico 13.

**Gráfico 13 - Perfil versus Gama Completa dos Estilos de liderança**



A profundidade de cada cubo é indicativa do uso de cada estilo, com maior ou menor frequência. Por exemplo, LF é menos profundo e, por isso, deve ser o menos usado, já as cinco categorias da Liderança Transformacional devem ser mais utilizadas. A dimensão horizontal (passivo/ativo) evidencia-se no sentido da escala e a dimensão vertical (ineficaz/eficaz) é baseada em estudos empíricos.

Analisando o Gráfico 13, verifica-se que a liderança dominante é a transformacional, que se consubstancia num processo de influência em que os líderes levam os seus colaboradores a tomar consciência do que é importante, estimulando-os de maneira a verem-se a si próprios, as oportunidades e os desafios do meio ambiente de uma nova maneira.

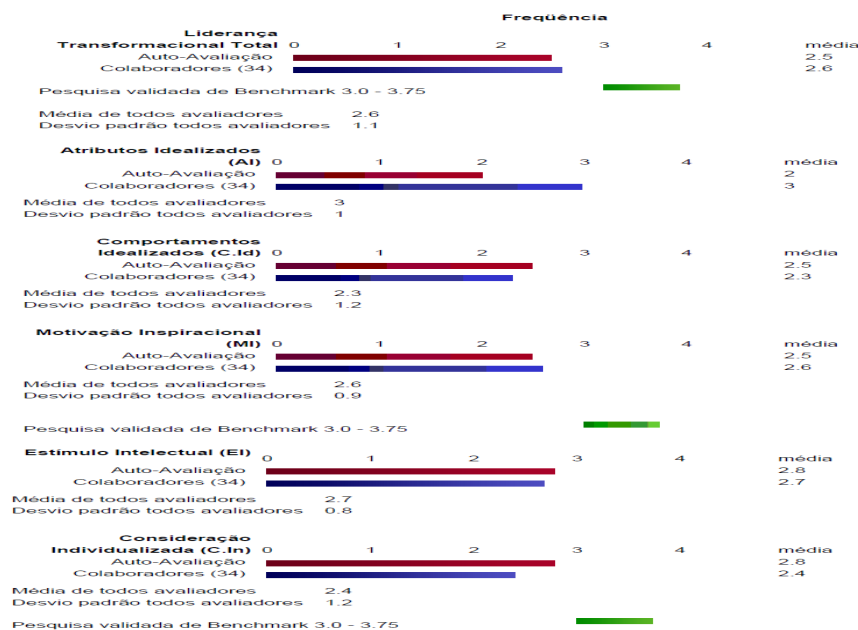
A tabela de frequência (0-4) associada a este gráfico é utilizada como referência nos restantes gráficos, que dela necessitam

### Auto – Avaliação e Avaliação dos Colaboradores

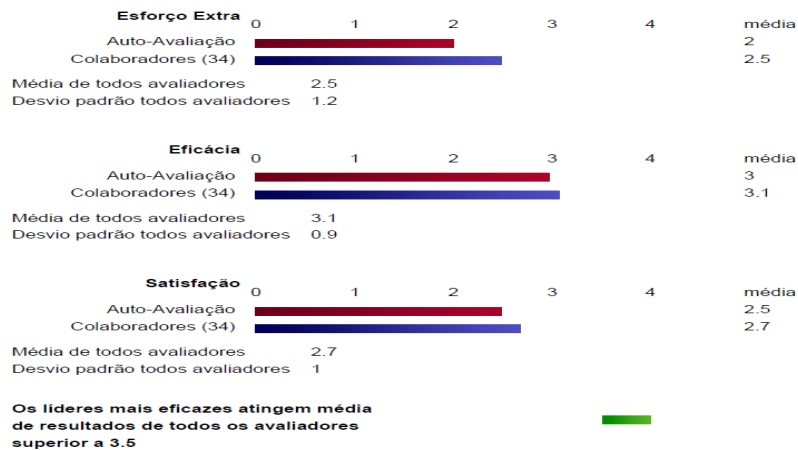
Os gráficos seguintes apresentam a média da avaliação, fornecida por cada fonte, para o estilo de liderança transformacional e os resultados de estilo de liderança. Os gráficos relativos à liderança transaccional e não transaccional constam do ANEXO VI. O desvio padrão refere-se à soma da variação das respostas dos avaliadores por estilo de liderança. "0" indica total concordância; números altos indicam menor concordância (alta variação) na avaliação dos avaliadores em relação aos comportamentos de liderança do líder.

A média de frequência para a gama completa de estilo de liderança é interpretada por referência à tabela de frequência (0 -4), inserida no gráfico 13.

**Gráfico 14 - Liderança Transformacional**



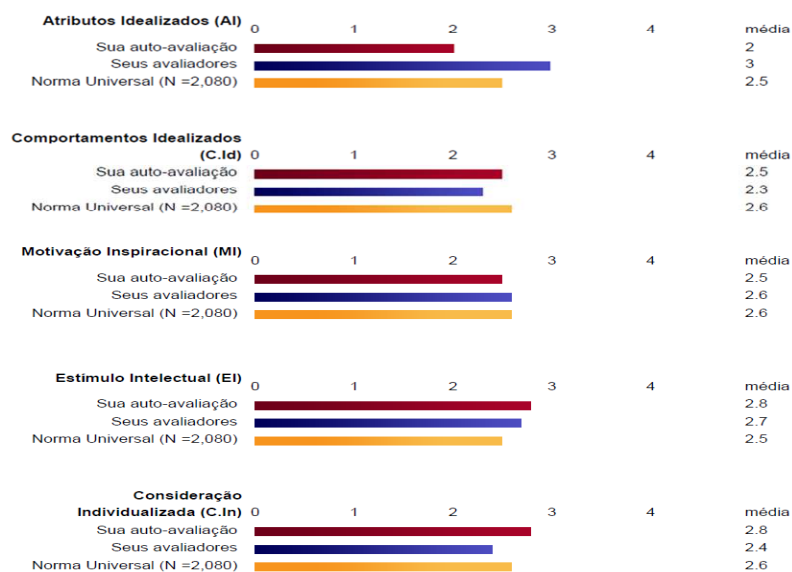
**Gráfico 15 - Visão Geral de Resultados de Liderança**



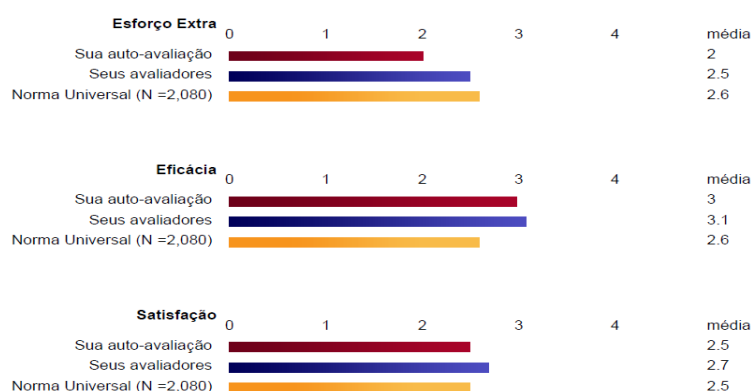
O gráfico 14 mostra que o líder C (S), em relação à liderança transformacional total obteve dos seus colaboradores a pontuação média 2,6, valor inferior aos da pesquisa validada de *benchmark* (3,0-3,75). Nas categorias desta liderança, também obteve pontuação média inferior à da pesquisa validada de *benchmark*, à excepção da AI, em que obteve a pontuação média de 3. O gráfico 15 evidencia que o líder não obteve nenhuma pontuação média que o enquadre nos resultados dos líderes mais eficazes (média superior a 3,5).

Os gráficos 16 e 17 mostram como o líder e os seus avaliadores percebem a frequência dos comportamentos do líder em relação à liderança transformacional e resultados organizacionais, comparados com as Normas do MLQ, evidenciando a comparação com a Norma Universal.

**Gráfico 16 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional**



**Gráfico 17 - Comparação com as Normas: Resultados de liderança**



Do Gráfico 16 conclui-se que o líder C (S) relativamente às categorias da liderança transformacional, obteve pontuação média superior a da Norma Universal, em AI e EI, teve pontuação média igual em MI e inferior em C.In e C.Id.. O Gráfico 17 mostra que o líder C (S) nos resultados de liderança tem pontuação média inferior à da Norma Universal em Esforço Extra e pontuação média superior em Eficácia e Satisfação.

Por sua vez, a tabela 29 mostra as questões em que o líder C (S) teve as 10 médias mais altas de avaliação. Foram consideradas todas as fontes de avaliação. “Muitas Vezes” é definido como igual ou maior que 3.0. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

Para otimizar a mensagem, o líder deve atingir a avaliação “Muitas Vezes” ou “Frequentemente, senão sempre”, sendo este o primeiro passo de desenvolvimento da liderança “Muitas Vezes”.

**Tabela 29 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes**

Comportamentos de Alta Performance	Auto-Avaliação	Colaboradores (4)	Estilo de Liderança
Demonstro um senso de poder e confiança.		♦	Atributos Idealizados
Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	♦	♦	Consideração Individualizada AI
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	♦	♦	Comportamentos Idealizados
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		♦	Atributos Idealizados
Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	♦		Motivação Inspiracional
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.			Estímulo Intelectual
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	♦		Atributos Idealizados
Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.			Atributos Idealizados
Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.	♦		Estímulo Intelectual
Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	♦		Consideração Individualizada AI

Relacionando os pontos fortes de liderança transformacional do líder C (S), conclui-se da tabela que, das 5 categorias dessa liderança, o mesmo evidencia a dominância da categoria AI, seguida da C.Ind.

A tabela 30 integra as questões em que o líder C (S) recebeu as dez médias de frequência mais baixas de avaliação no estilo de liderança transformacional. Todos os avaliadores foram considerados. Os triângulos ▲ indicam onde uma fonte específica atribuiu ao líder “Uma vez ou outra” ou “de forma alguma”

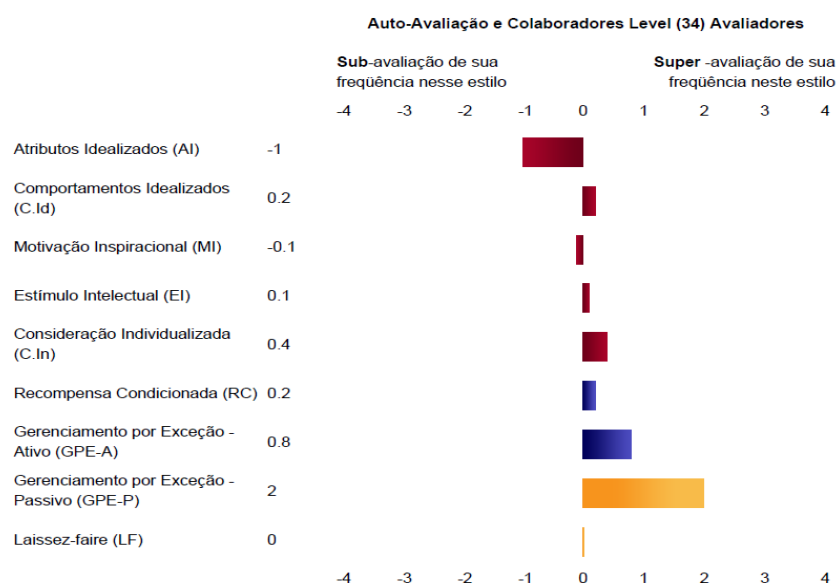
**Tabela 30 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento**

Comportamentos de Baixa frequência	Avaliação		Estilo de Liderança
	Auto-Avaliação	Colaboradores (34)	
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	▲	▲	Comportamentos Idealizados
Invisto meu tempo ensinando e treinando.	▲	▲	Consideração Individualizada
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	▲		Consideração Individualizada
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	▲		Comportamentos Idealizados
Falo de forma otimista sobre o futuro.			Motivação Inspiracional
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	▲		Motivação Inspiracional
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.			Comportamentos Idealizados
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	▲		Motivação Inspiracional
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	▲		Estímulo Intelectual
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.			Estímulo Intelectual

Esta tabela aponta para que o líder C (S), tenha de se desenvolver nas áreas das categorias da liderança transformacional, à exceção da categoria AI.

O gráfico a seguir evidencia as diferenças nas avaliações entre as frequências da auto-avaliação do líder e a dos seus avaliadores separados por fontes. As barras representam as diferenças de frequência comparando a frequência da auto-avaliação com a dos seus avaliadores em cada estilo de liderança. Quanto maior a barra, maior é a diferença entre a percepção do líder e a percepção dos seus avaliadores, quanto ao comportamento do líder. Quando a barra está à esquerda a auto-avaliação subavaliou a frequência naquele estilo. Quando a barra está à direita o líder super-avalia a sua frequência naquele estilo. Barras mais centralizadas indicam concordância entre a auto-avaliação e a dos seus avaliadores.

**Gráfico 18 - Diferenças entre a auto-avaliação e a dos avaliadores**



Este gráfico mostra que o líder C (S) super-avaliou significativamente a sua frequência GPE-P e um pouco a de GPE-A e C.In. Por sua vez, subavaliou a frequência de AI.

Complementando a informação gráfica, e visando facultar uma percepção global da avaliação do líder C (S), em relação à gama completa dos estilos de liderança, apresentam-se de seguidas as tabelas 31 a 42, que evidenciam a extensão das avaliações de liderança fornecidas pela auto-avaliação do líder e pelos seus avaliadores. Os números correspondem à frequência de cada avaliação; o ponto mostra auto-avaliação. Se não tiver indicação de avaliação, a questão foi deixada em branco pelos avaliadores.

### Respostas dos Avaliadores: Liderança Transformacional

**Tabela 31 - Atributos Idealizados**

Atributos Idealizados (AI)	Frequência de Avaliação					Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
<b>Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.</b>	0	1	2	3	4	
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (34)		2	10	9	9	2.8
<b>Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (34)	2	2	4	12	8	2.8
<b>Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		2	5	14	13	3.1
<b>Demonstro um senso de poder e confiança.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (34)		3	2	11	17	3.3

**Tabela 32 – Comportamentos Idealizados**

<b>Comportamentos Idealizados (C.Id)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	6	10	4	2	1	1.2
<b>Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1	4	7	13	4	2.5
<b>Considero as consequências éticas e morais das decisões.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)		1	5	10	9	3.1
<b>Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	3	2	7	13	2	2.3

**Tabela 33 – Motivação Inspiracional**

<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falo de forma otimista sobre o futuro.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1	3	12	13	2	2.4
<b>Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		4	11	11	4	2.5
<b>Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		6	7	13	4	2.5
<b>Expresso confiança de que metas serão alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)		3	6	15	8	2.9

**Tabela 34 – Estímulo Intelectual**

<b>Estímulo Intelectual (EI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (34)			8	16	3	2.8
<b>Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		3	5	17	8	2.9
<b>Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)		3	13	10	6	2.6
<b>Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		3	13	12	4	2.5

**Tabela 35 – Consideração Individualizada**

<b>Consideração Individualizada (C.In)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Invisto meu tempo ensinando e treinando.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (34)	3	10	7	3	1	1.5
<b>Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (34)	2	4	5	7	11	2.7
<b>Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (34)		2	4	9	10	3.1
<b>Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	1	10	7	7	4	2.1

A análise dos resultados relevantes das tabelas 31 a 35 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 14 e 16 e das tabelas 29 e 30.

### **Respostas dos Avaliadores – Liderança Transaccional**

**Tabela 36 - Recompensa Condicionada**

<b>Recompensa Condicionada (RC)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	3	3	5	11	5	2.4
<b>Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1	6	5	8	4	2.3
<b>Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	2	11	6	3	3	1.8
<b>Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	1	5	8	11	7	2.6

Esta tabela mostra que o líder C (S) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 2,3, valor que se enquadra no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark*. (2-3).

**Tabela 37 – Gestão por Exceção (Activa)**

<b>Gerenciamento por Exceção: Ativo (GPE-A)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	5	6	10	10		1.8
<b>Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	3	8	8	8	1	1.9
<b>Mantenho-me a par de todos os erros.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	2	2	7	17	2	2.5
<b>Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1	4	9	10	6	2.5

De acordo com esta tabela, o líder C (S) obteve a pontuação média de 2, 2, valor que, conforme Gráfico constante do ANEXO VI, é superior ao intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark* (1-2).

### **Respostas dos avaliadores – Liderança Não Transaccional**

**Tabela 38 – Gestão por Exceção (Passiva)**

<b>Gerenciamento por Exceção: Passivo (GPE-P)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	16	11	2	1		0.6
<b>Espero as coisas darem erradas para começar a agir.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	27	7				0.2
<b>Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	10	4	3	1	1	0.9
<b>Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	23	5	2			0.3

Esta tabela mostra que o líder C (S) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 0,5, valor que, conforme Gráfico constante do Anexo VI, se situa no intervalo de valores da pesquisa validada (0-1).

**Tabela 39 – Laissez -Faire**

<b>Laissez-faire (LF)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (34)	30	3	1			0.1
<b>Estou ausente quando necessitam de mim.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (34)	23	9	1			0.3
<b>Evito tomar decisões.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (34)	24	6	1		1	0.4
<b>Demoro para responder questões urgentes.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (34)	20	11	2			0.5

Esta tabela evidencia que o líder C (S) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 0,3, que, conforme Gráfico constante do ANEXO VI, se enquadra no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark*.

### **Respostas Avaliadores – Resultados de Liderança**

**Tabela 40 – Esforço Extra**

<b>Esforço Extra</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Faço com que os outros façam mais do que o esperado.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (34)	3	3	9	9	5	2.3
<b>Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1	5	10	6	11	2.6
<b>Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	1	6	10	8	7	2.4

**Tabela 41 - Eficácia**

<b>Eficácia</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)		4	10	12	7	2.7
<b>Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)	1		1	14	14	3.3
<b>Sou eficaz em atender as necessidades da organização.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (34)			5	12	16	3.3
<b>Lidero um grupo que é eficiente.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)		2	4	9	15	3.2

**Tabela 42 - Satisfação**

<b>Satisfação</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (34)	2	3	7	16	5	2.6
<b>Trabalho com os outros de maneira satisfatória.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (34)		5	6	13	8	2.8

A análise dos resultados das tabelas 40 a 42 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 15 e 17.

### **Perguntas Abertas**

As respostas do quadro seguinte consubstanciam uma síntese e não apresentam entre si nenhuma ordem de importância relativa.

**Quadro 5 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados**

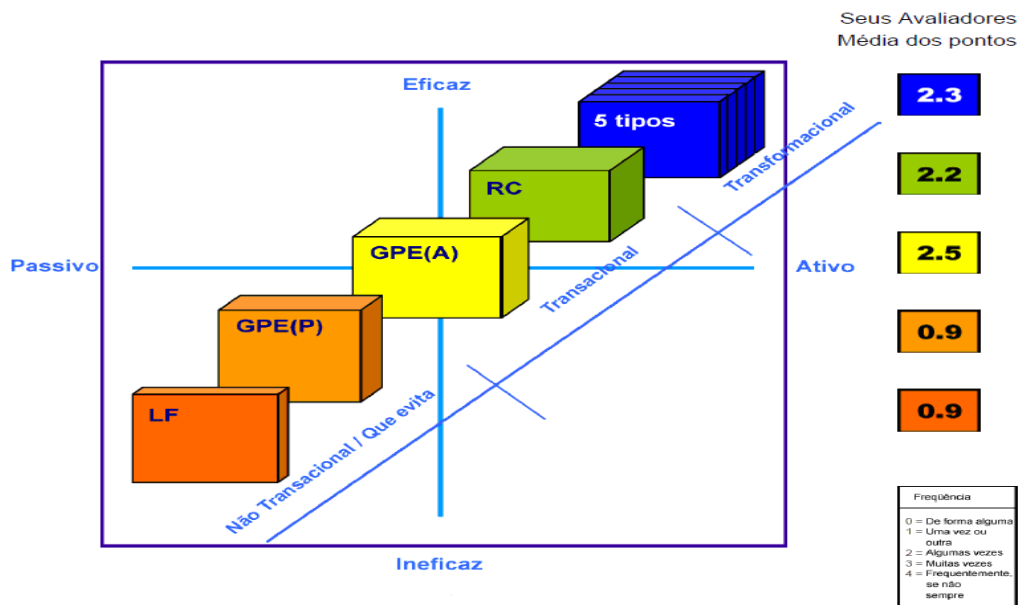
Perguntas	Respostas
Dois ou 3 aspectos a melhorar no líder para ser mais eficaz?	A comunicação; a acessibilidade, a proximidade, afabilidade e inspiração de mais positividade em relação aos colaboradores, melhor a focalização nas tarefas/actividades e melhor distinção das que são e que não são urgentes.
Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?	A instabilidade dos objectivos estratégicos e operacionais da organização, a falta de comunicação com os subordinados, a inércia da gestão de topo; a falta de prioridade para as tarefas de gestão em detrimento das tarefas correntes.
O que mais é de admirar no líder?	A confiança e respeito pelos subordinados, a autonomia que lhes confere, a defesa e valorização da equipa, os conhecimentos, o pragmatismo, a capacidade para resolução dos problemas e para congregar esforços nesse sentido, as capacidades humanas, o espírito de grupo e de entreajuda, capacidade de motivar e mobilizar os outros

As respostas estão em sintonia com os valores obtidos da liderança transformacional total (inferiores aos da pesquisa validada de benchmark), cujas categorias tem de aperfeiçoar, à excepção de AI. Estão também de acordo com o tipo de liderança dominante, transformacional, que, entre outros aspectos, confere autonomia aos liderados, motiva os outros e valoriza a equipa.

### 3.1.4 Líder D (C)

Os gráficos e tabelas seguintes referem-se ao líder identificado no trabalho como D (C), cuja gama completa dos estilos de liderança consta do gráfico 19.

**Gráfico 19 - Perfil versus gama completa de liderança**



A profundidade de cada cubo é indicativa do uso de cada estilo, com maior ou menor frequência. Por exemplo, LF é menos profundo e, por isso, deve ser o menos usado, já as cinco categorias da Liderança Transformacional devem ser mais utilizadas. A dimensão horizontal (passivo/activo) evidencia-se no sentido da escala e a dimensão vertical (ineficaz/eficaz) é baseada em estudos empíricos.

O Gráfico 19 evidencia que a liderança dominante é a transaccional, associada a comportamentos de estilo correctivo GPE (A), em que os líderes definem padrões de conformidade, bem como standards de *performance* e "punem" os colaboradores que não cumprem esses padrões.

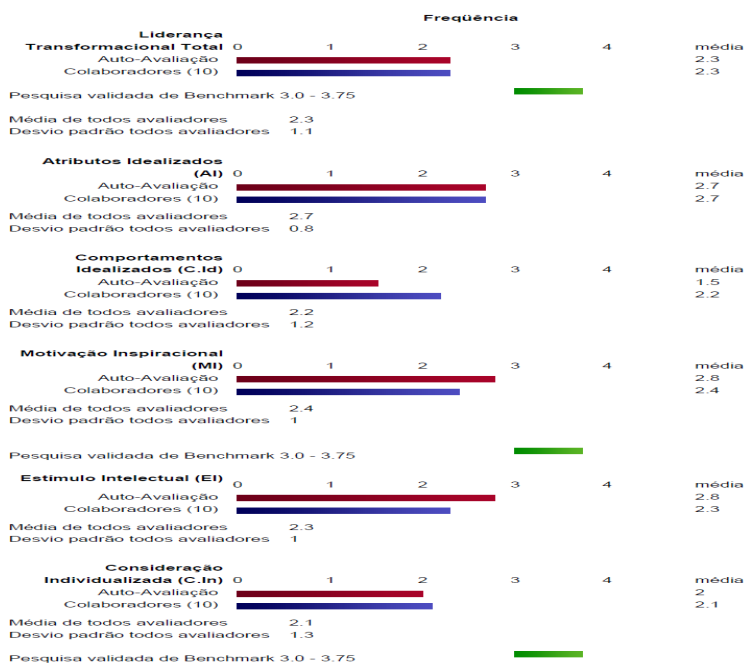
A tabela de frequência (0-4) associada a este gráfico é utilizada como referência nos restantes gráficos, que dela necessitam.

### Auto – Avaliação e Avaliação dos Colaboradores

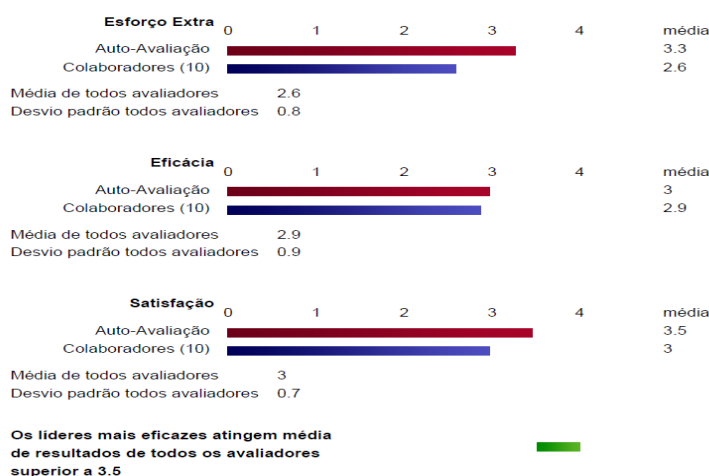
Os gráficos seguintes apresentam a média da avaliação, fornecida por cada fonte, para o estilo de liderança transformacional e os resultados de estilo de liderança. Os gráficos relativos à liderança transaccional e não transaccional constam do ANEXO VII. O desvio padrão refere-se à soma da variação das respostas dos avaliadores por estilo de liderança. "0" indica total concordância; números altos indicam menor concordância (alta variação) na avaliação dos avaliadores em relação aos comportamentos de liderança do líder.

A média de frequência para a gama completa de estilo de liderança é interpretada por referência à tabela de frequência (0 -4), inserida no gráfico 19.

**Gráfico 20 - Liderança Transformacional**



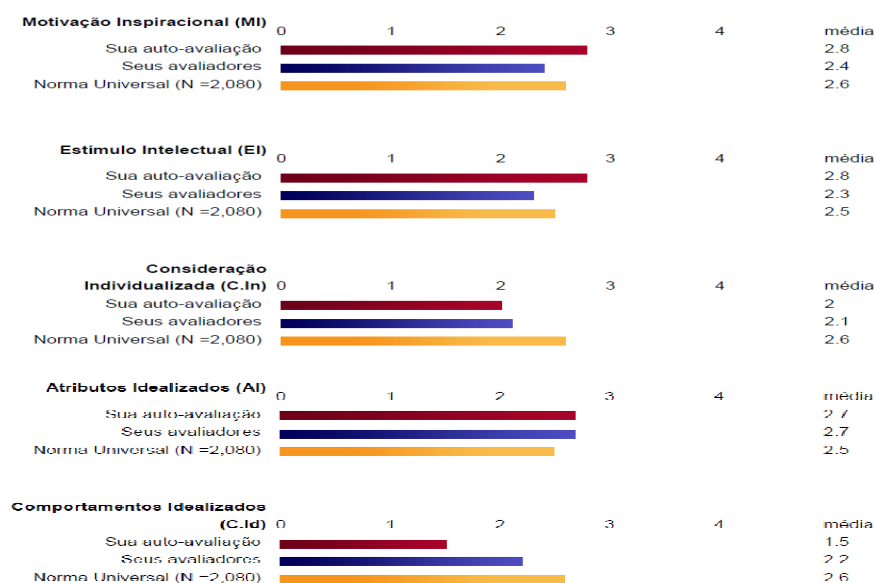
**Gráfico 21 - Visão Geral e Resultados de Liderança**



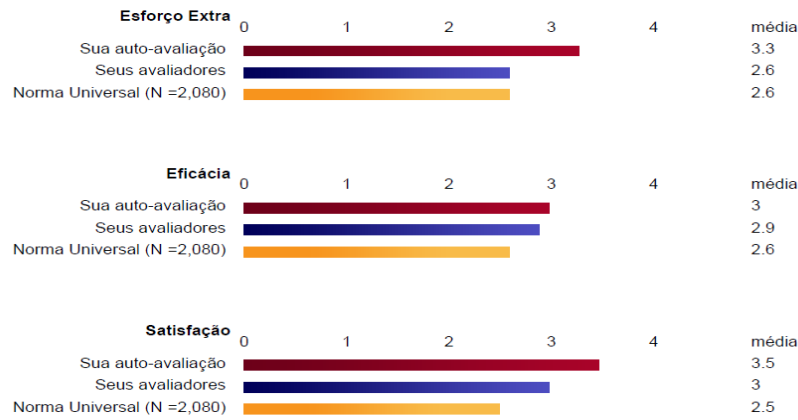
O gráfico 20 mostra que o líder D (C) obteve na liderança transformacional total uma pontuação média de 2,3 inferior à da pesquisa validada de *benchmark* (3.0-3.75). A nível das respectivas categorias, verifica-se também que a pontuação média obtida é inferior à da pesquisa validada de *benchmark*. O gráfico 21 evidencia que o líder não teve em nenhuma categoria pontuação dos líderes mais eficazes.

Os gráficos 22 e 23 mostram como o líder e os seus avaliadores percebem a frequência dos comportamentos do líder em relação à liderança transformacional e resultados organizacionais, comparados com as Normas do MLQ, evidenciando a comparação com a Norma Universal.

**Gráfico 22 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional**



**Gráfico 23 - Comparação com as Normas – Resultados de Liderança**



Do Gráfico 22 conclui-se que o líder D (C) apresenta na categoria AI pontuação média superior à da Norma Universal e pontuação média inferior nas restantes categorias. O Gráfico 23 evidencia que a pontuação média obtida é superior à da Norma Universal em Eficácia e em Satisfação e igual em Esforço Extra.

As questões abaixo foram aquelas em que o líder D (C) teve as dez médias mais altas de avaliação. Foram consideradas todas as fontes de avaliação. “Muitas Vezes” é definido como igual ou maior que 3.0. Para otimizar a mensagem, o líder deve atingir a avaliação “Muitas Vezes” ou “Frequentemente, senão sempre”, sendo este o primeiro passo de desenvolvimento da liderança. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

**Tabela 43 - Liderança Transformacional – Estilos fortes**

Comportamentos de Alta Performance	Auto-Avaliação	Colaboradores (10)	Estilo de Liderança
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		♦	Atributos Idealizados
Demonstro um senso de poder e confiança.	♦		Atributos Idealizados
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	♦		Motivação Inspiracional
Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	♦		Motivação Inspiracional
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	♦		Estímulo Intelectual
Invisto meu tempo ensinando e treinando.	♦		Consideração Individualizada
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	♦		Motivação Inspiracional
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	♦		Atributos Idealizados
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.			Comportamentos Idealizado
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	♦		Estímulo Intelectual

Esta tabela mostra que no líder D (C) evidencia pontos fortes de todas as categorias da liderança transformacional, com predominância de AI, seguida de MI. Porém, os diamantes ◆, determinantes para o resultado, foram obtidos, à exceção de um AI, na autoavaliação.

As questões abaixo são aquelas em que o líder D (C) recebeu as dez médias de frequência mais baixas de avaliação no estilo de liderança transformacional. Todos os avaliadores foram considerados. Os triângulos ▲ indicam onde uma fonte específica atribuiu ao líder “Uma vez ou outra” ou de forma alguma e, portanto, indicam as áreas da liderança transformacional que o líder deve desenvolver.

**Tabela 44** - Liderança Transformacional – Áreas de Desenvolvimento

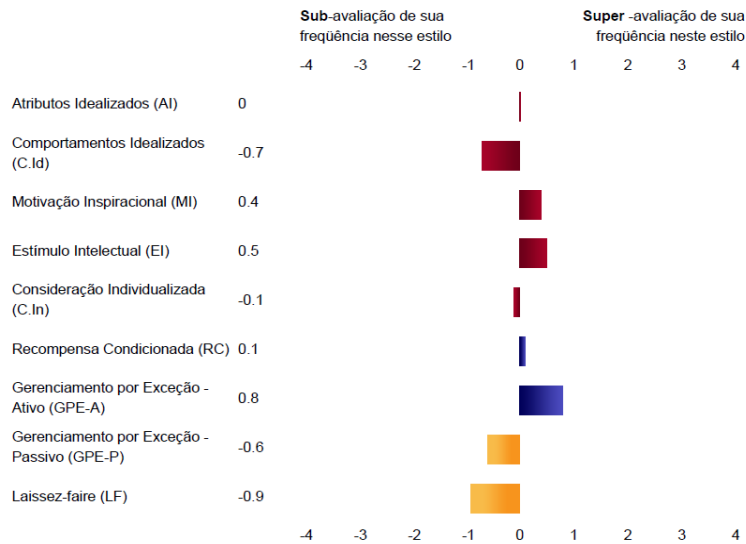
Comportamentos de Baixa frequência	Auto-Avaliação	Colaboradores (10)	Estilo de Liderança
Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.		▲	Consideração Individualizada
Falo de forma otimista sobre o futuro.	▲	▲	Motivação Inspiracional
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.		▲	Estímulo Intelectual
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	▲	▲	Comportamentos Idealizados
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.			Comportamentos Idealizados
Considero as consequências éticas e morais das decisões.			Comportamentos Idealizados
Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.	▲		Estímulo Intelectual
Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.			Atributos Idealizados
Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	▲		Consideração Individualizada
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.			Consideração Individualizada

Esta tabela mostra que o líder D (C) necessita de desenvolver áreas de todas as categorias da liderança transformacional, com realce para C.In e C.Id.

O gráfico a seguir evidencia as diferenças nas avaliações entre as frequências da auto-avaliação do líder e a dos seus avaliadores separados por fontes. As barras representam as diferenças de frequência comparando a frequência da auto-avaliação com a dos seus avaliadores em cada estilo de liderança. Quanto maior a barra, maior é a diferença entre a percepção do líder e a percepção dos seus avaliadores, quanto ao comportamento do líder. Quando a barra está à esquerda a auto-avaliação subavaliou a frequência naquele estilo. Quando a barra está à direita o líder super-avalia a sua

frequência naquele estilo. Barras mais centralizadas indicam concordância entre a auto-avaliação e a dos seus avaliadores.

**Gráfico 24 - Diferença entre a Auto-avaliação e avaliação dos colaboradores**



Este gráfico mostra que o líder subavaliou a sua frequência em LF, GPE-P e C.Id e super-avaliou-a em EI, MI e GPE-A.

Complementando a informação gráfica, e visando facultar uma percepção global da avaliação do líder D (C), em relação à gama completa dos estilos de liderança, apresentam-se de seguidas as tabelas 45 a 56, que evidenciam a extensão das avaliações de liderança fornecidas pela auto-avaliação do líder e pelos seus avaliadores. Os números correspondem à frequência de cada avaliação; o ponto mostra auto-avaliação. Se não tiver indicação de avaliação, a questão foi deixada em branco pelos avaliadores.

### Respostas dos avaliadores: Liderança Transformacional

**Tabela 45 – Atributos Idealizados**

Atributos Idealizados (AI)	Frequência					Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.</b>						
Auto-Avaliação						
Colaboradores Level (10)		1	4	4		2.3
<b>Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.</b>						
Auto-Avaliação				*		
Colaboradores Level (10)		2	1	7		2.5
<b>Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.</b>						
Auto-Avaliação			*			
Colaboradores Level (10)			2	6	2	3
<b>Demonstro um senso de poder e confiança.</b>						
Auto-Avaliação				*		
Colaboradores Level (10)			3	5	2	2.9

**Tabela 46 – Comportamentos Idealizados**

<b>Comportamentos Idealizados (C.Id)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (10)	2	1	2	2	1	1.9
<b>Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (10)		1	4	5		2.4
<b>Considero as consequências éticas e morais das decisões.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	2		2	4	1	2.2
<b>Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	1	1	2	2	1	2.1

**Tabela 47 – Motivação Inspiracional**

<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>						Média
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	
<b>Falo de forma otimista sobre o futuro.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (10)	2	2	4	1		1.4
<b>Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		1	6	2	2.8
<b>Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)			4	4		2.5
<b>Expresso confiança de que metas serão alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		1	3	5	1	2.6

**Tabela 48 – Estímulo Intelectual**

<b>Estímulo Intelectual (EI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (10)	1		4	5		2.3
<b>Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1	1	1	5	1	2.4
<b>Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	2	2	2	3		1.7
<b>Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		1	2	7		2.6

**Tabela 49 – Consideração Individualizada**

<b>Consideração Individualizada (C.In)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Invisto meu tempo ensinando e treinando.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		1	4	3	2	2.6
<b>Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	5		1	3		1.2
<b>Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (10)	2		2	2	2	2.3
<b>Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		4	5		2.3

A análise dos resultados relevantes das tabelas 45 a 49 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 20 e 22 e das tabelas 43 e 44.

## Respostas dos Avaliadores – Liderança Transaccional

**Tabela 50 – Recompensa Condicionada**

<b>Recompensa Condicionada (RC)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		1	7	1	2.7
<b>Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	2	1	5			1.4
<b>Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		4	5		2.3
<b>Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		4	4	1	2.4

Esta tabela mostra que o líder D (C) obteve dos seus colaboradores uma pontuação média de 2,2 que, conforme gráfico constante do ANEXO VII, se situa no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark* (2-3).

**Tabela 51 – Gestão por Excepção (Activa)**

<b>Gerenciamento por Excepção: Ativo (GPE-A)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		2	4	2	1	2.2
<b>Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		2	2	6		2.4
<b>Mantenho-me a par de todos os erros.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (10)			4	4	2	2.8
<b>Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)			4	5	1	2.7

Esta tabela evidencia que o líder D (C) obteve dos seus colaboradores, neste estilo, a pontuação média de 2,5, valor que, conforme Gráfico ANEXO VII, é superior aos valores da pesquisa validada de *benchmark* (1-2).

## Respostas dos Avaliadores – Liderança Não Transaccional

**Tabela 52 – Gestão por Exceção (Passiva)**

<b>Gerenciamento por Exceção: Passivo (GPE-P)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</b>						
Auto-Avaliação		•				
Colaboradores Level (10)	5		1	3		1.2
<b>Espero as coisas darem erradas para começar a agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	7	1	1			0.3
<b>Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	1	3	1	1		1.3
<b>Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	4	1		2		1

A tabela mostra que o líder D (C) obteve dos seus colaboradores a pontuação média 0,9, valor que, de acordo com o Gráfico constante do ANEXO VII, se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark* (0-1).

**Tabela 53 – Laissez - Faire**

<b>Laissez-faire (LF)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	5	2	1	1		0.8
<b>Estou ausente quando necessitam de mim.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	5	2		2		0.9
<b>Evito tomar decisões.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	6		2	2		1
<b>Demoro para responder questões urgentes.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (10)	6	1	1	2		0.9

Esta tabela mostra que o líder D (C) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 0,9, que se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark*.

### Respostas dos Avaliadores – Resultados de Liderança

**Tabela 54 – Esforço Extra**

<b>Esforço Extra</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Faço com que os outros façam mais do que o esperado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		2	3	4	1	2.4
<b>Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)			3	5	2	2.9
<b>Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (10)		1	3	4	1	2.6

**Tabela 55 – Eficácia**

<b>Eficácia</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		1	1	6	2	2.9
<b>Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)	1		2	2	4	2.9
<b>Sou eficaz em atender as necessidades da organização.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)			2	6	2	3
<b>Lidero um grupo que é eficiente.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)			3	4	3	3

**Tabela 56 - Satisfação**

<b>Satisfação</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (10)		1	2	6	1	2.7
<b>Trabalho com os outros de maneira satisfatória.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (10)			1	6	3	3.2

Os resultados das tabelas 54 a 56 foram analisados na apresentação dos Gráficos 21 e 23.

### Perguntas Abertas

As respostas do quadro seguinte consubstanciam uma síntese e não apresentam entre si nenhuma ordem de importância relativa.

**Quadro 6 - Perguntas abertas do MLQ e das respostas dos liderados**

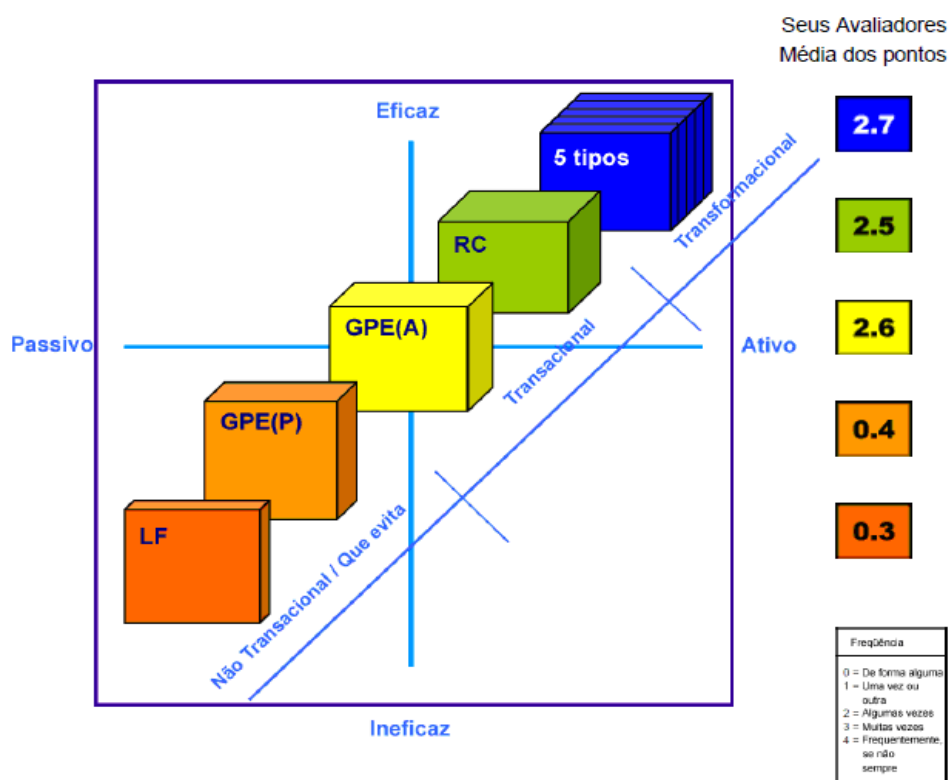
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Dois ou 3 aspectos a melhorar no líder para ser mais eficaz?	Liderar mais, mais determinação e maior capacidade de ouvir, menos atenção às tarefas.
Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?	Centrar-se muito nas tarefas, ser demasiado discreto.
O que mais é de admirar no líder?	Trabalhar lado a lado com os colaboradores, a compreensão e a disponibilidade para ajudar.

As respostas adequam-se aos valores obtidos em relação à liderança transformacional total (inferiores aos da pesquisa validada de *benchmark*), cujas categorias tem de aperfeiçoar. Estão também de acordo com o tipo de liderança dominante GPE (Activa), já caracterizada, designadamente no ponto 3.1.1

#### 3.1.5 Líder E (D)

Os gráficos e tabelas seguintes referem-se ao líder identificado no trabalho como E (D), cuja gama completa dos estilos de liderança consta do gráfico 25.

**Gráfico 25 - Perfil versus completa dos estilos de liderança**



A profundidade de cada cubo é indicativa do uso de cada estilo, com maior ou menor frequência. Por exemplo, LF é menos profundo e, por isso, deve ser o menos usado, já as cinco categorias da Liderança Transformacional devem ser mais utilizadas. A dimensão horizontal (passivo/ativo) evidencia-se no sentido da escala e a dimensão vertical (ineficaz/eficaz) é baseada em estudos empíricos.

Analisando o Gráfico 25, verifica-se que a liderança dominante é a transformacional, que se consubstancia num processo de influência em que os líderes levam os seus colaboradores a tomar consciência do que é importante, estimulando-os de maneira a verem-se a si próprios, as oportunidades e os desafios do meio ambiente de uma nova maneira.

A tabela de frequência (0-4) associada a este gráfico é utilizada como referência nos restantes gráficos, que dela necessitam.

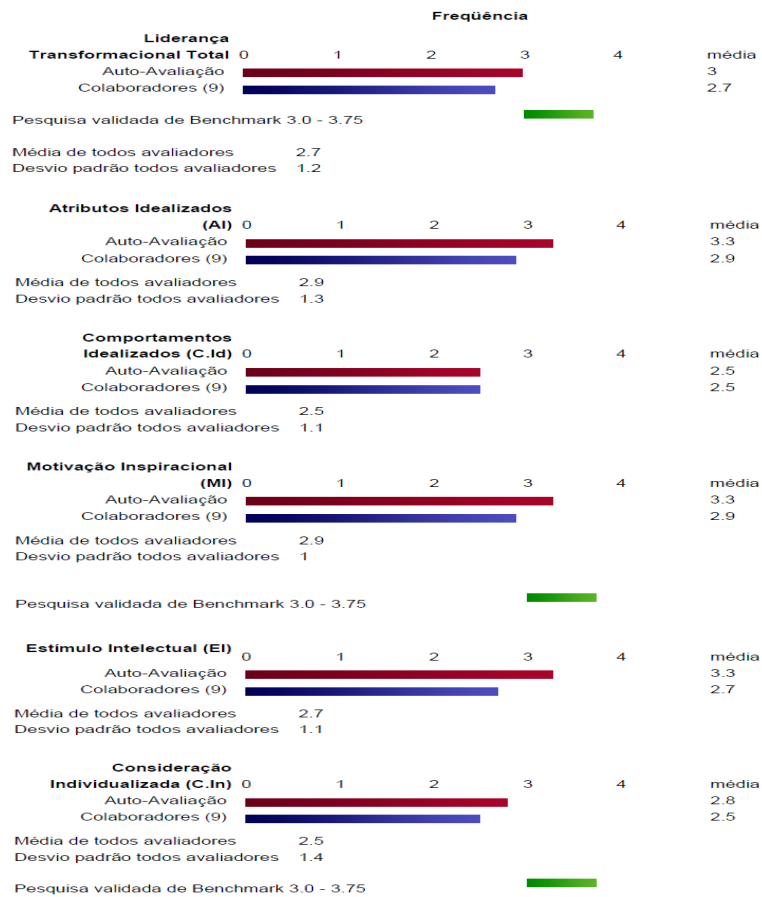
### **Auto – Avaliação e Avaliação dos Colaboradores**

Os gráficos seguintes apresentam a média da avaliação, fornecida por cada fonte, para o estilo de liderança transformacional e os resultados de estilo de liderança. Os gráficos relativos à liderança transaccional e não transaccional constam do ANEXO VIII. O desvio padrão refere-se à soma da variação das respostas dos avaliadores por estilo de liderança. "0" indica total concordância; números

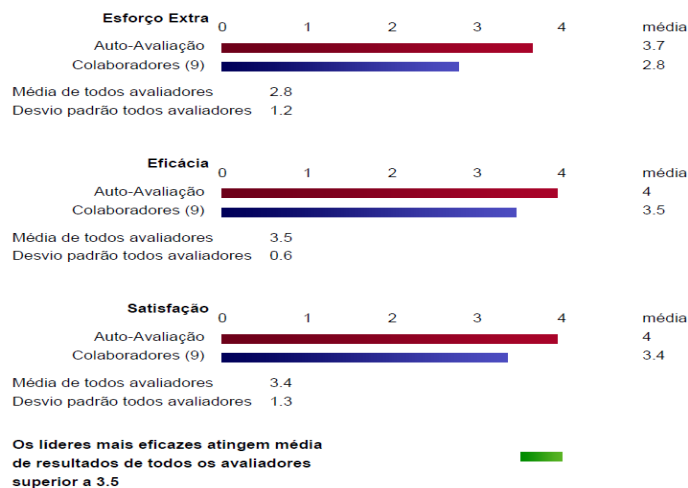
altos indicam menor concordância (alta variação) na avaliação dos avaliadores em relação aos comportamentos de liderança do líder.

A média de frequência para a gama completa de estilo de liderança é interpretada por referência à tabela de frequência (0 -4), inserida no gráfico 25.

**Gráfico 26 - Liderança Transformacional**



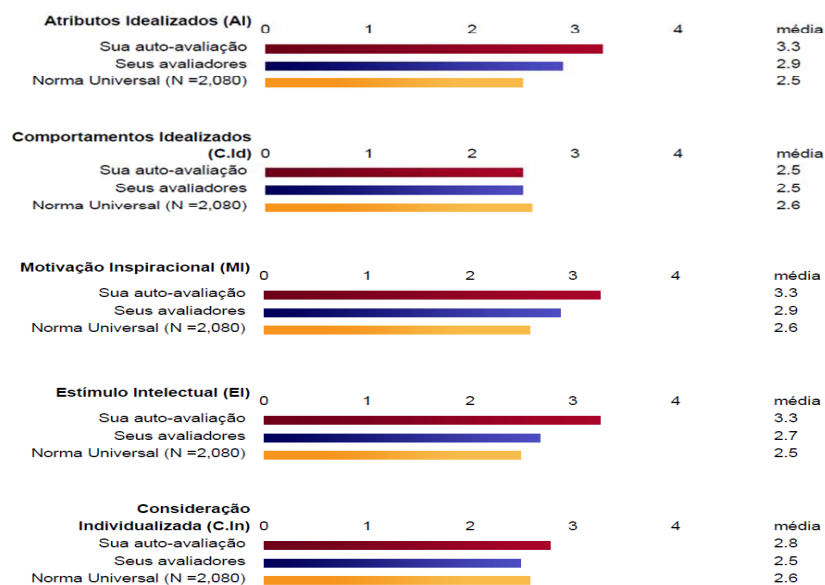
**Gráfico 27 - Visão Geral de Resultados de Liderança**



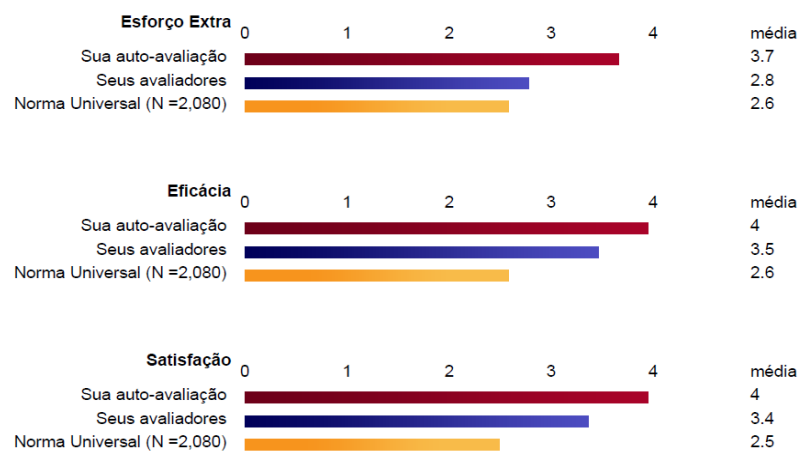
O gráfico 26 mostra que o líder E (D), em relação à liderança transformacional total obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 2,7, valor inferior aos da pesquisa validada de *benchmark* (3,0-3,75). Nas categorias desta liderança, também obteve pontuação média inferior à da pesquisa validada de *benchmark*. O gráfico 27 evidencia que o líder não obteve nenhuma pontuação média que o enquadre nos resultados dos líderes mais eficazes (média superior a 3,5).

Os gráficos 28 e 29 mostram como o líder e os seus avaliadores percebem a frequência dos comportamentos do líder em relação à liderança transformacional e resultados organizacionais, comparados com as Normas do MLQ, evidenciando a comparação com a Norma Universal.

**Gráfico 28 - Comparação com as Normas: Liderança Transformacional**



**Gráfico 29 - Comparação com as Normas – Resultados de Liderança**



Do Gráfico 28 conclui-se que o líder E (D), relativamente às categorias da liderança transformacional, obteve pontuação média superior à da Norma Universal, em AI, MI e EI, teve pontuação média igual em C.Id e inferior em C.In. O Gráfico 29 mostra que o líder E (D) nos resultados de liderança tem pontuação média superior aos da Norma Universal.

Por sua vez, a tabela 57 mostra as questões em que o líder C (S) teve as 10 médias mais altas de avaliação. Foram consideradas todas as fontes de avaliação. “Muitas Vezes” é definido como igual ou maior que 3.0. Os diamantes ♦ indicam onde uma fonte específica atribuiu a avaliação “Muitas Vezes”.

Para otimizar a mensagem, o líder deve atingir a avaliação “Muitas Vezes” ou “Frequentemente, senão sempre”, sendo este o primeiro passo de desenvolvimento da liderança “Muitas Vezes”.

**Tabela 57 - Liderança Transformacional: Estilos Fortes**

Comportamentos de Alta Performance	Auto-Avaliação		Estilo de Liderança
	Auto-Avaliação	Colaboradores (9)	
Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	♦	♦	Motivação Inspiracional
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	♦	♦	Estímulo Intelectual
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	♦	♦	Atributos Idealizados
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	♦	♦	Consideração Individualizada
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	♦	♦	Atributos Idealizados
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	♦	♦	Motivação Inspiracional
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	♦		Estímulo Intelectual
Demonstro um senso de poder e confiança.	♦		Atributos Idealizados
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	♦		Comportamentos Idealizados
Invisto meu tempo ensinando e treinando.			Consideração Individualizada

Esta tabela mostra que o líder E (D) apresenta pontos fortes em todas as categorias da liderança transformacional.

As questões abaixo são aquelas em que o líder E (D) recebeu as dez médias de frequência mais baixas de avaliação no estilo de liderança transformacional. Todos os avaliadores foram considerados. Os triângulos ▲ indicam onde uma fonte específica atribuiu ao líder “Uma vez ou outra” ou de forma alguma e, portanto, as áreas da liderança transformacional que o líder deve desenvolver.

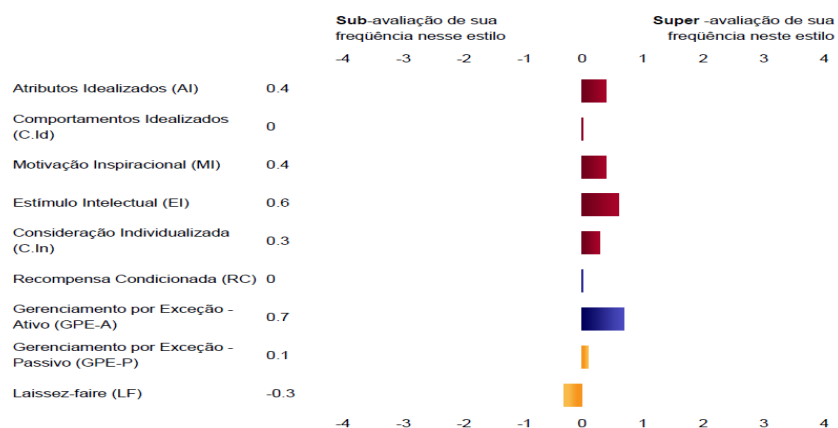
**Tabela 58 - Liderança Transformacional: Áreas de Desenvolvimento**

Comportamentos de Baixa frequência	Auto-Avaliação	Colaboradores (9)	Estilo de Liderança
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.		▲	Comportamentos Idealizados
Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	▲	▲	Consideração Individualizada
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.		▲	Estímulo Intelectual
Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.			Consideração Individualizada
Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.			Estímulo Intelectual
Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	▲		Atributos Idealizados
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.			Comportamentos Idealizados
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.			Motivação Inspiracional
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.			Comportamentos Idealizados
Falo de forma otimista sobre o futuro.			Motivação Inspiracional

Esta tabela evidencia que o líder E (D) necessita de desenvolver áreas de todas as categorias da liderança transformacional, com realce para C.Id.

O gráfico a seguir evidencia as diferenças nas avaliações entre as frequências da auto-avaliação do líder e a dos seus avaliadores separados por fontes. As barras representam as diferenças de frequência comparando a frequência da auto-avaliação com a dos seus avaliadores em cada estilo de liderança. Quanto maior a barra, maior é a diferença entre a percepção do líder e a percepção dos seus avaliadores, quanto ao comportamento do líder. Quando a barra está à esquerda a auto-avaliação subavaliou a frequência naquele estilo. Quando a barra está à direita o líder super-avalia a sua frequência naquele estilo. Barras mais centralizadas indicam concordância entre a auto-avaliação e a dos seus avaliadores.

**Gráfico 30 – Diferença entre a Auto-avaliação e avaliação dos colaboradores**



Deste gráfico conclui-se que o líder E (D) subavaliou um pouco a sua frequência em LF e superavaliou a frequência em AI, MI, EI, C.In e GPE-A.

Complementando a informação gráfica, e visando facultar uma percepção global da avaliação do líder E (D), em relação à gama completa dos estilos de liderança, apresentam-se de seguida as tabelas 59 a 70, que evidenciam a extensão das avaliações de liderança fornecidas pela auto-avaliação do líder e pelos seus avaliadores. Os números correspondem à frequência de cada avaliação; o ponto mostra auto-avaliação. Se não tiver indicação de avaliação, a questão foi deixada em branco pelos avaliadores.

**Tabela 59** - Respostas dos Avaliadores: Liderança Transformacional

<b>Atributos Idealizados (AI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (9)	2	1	1	1	4	2.4
<b>Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)			2	3	4	3.2
<b>Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1	1	1		6	3
<b>Demonstro um senso de poder e confiança.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)		1	2	4	2	2.8

**Tabela 60** – Comportamentos Idealizados

<b>Comportamentos Idealizados (C.Id)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		1	3	3	2	2.7
<b>Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)	1		3	3	1	2.4
<b>Considero as consequências éticas e morais das decisões.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)		2	1	3	3	2.8
<b>Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	1	1	2	2		1.8

**Tabela 61 – Motivação Inspiracional**

<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Falo de forma otimista sobre o futuro.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		1	4	1	3	2.7
<b>Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		1	2	2	4	3
<b>Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)		1	2	6		2.6
<b>Expresso confiança de que metas serão alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		1		3	5	3.3

**Tabela 62 - Estímulo Intelectual**

<b>Estímulo Intelectual (EI)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		1	3	5		2.4
<b>Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)		2		4	3	2.9
<b>Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)	1	1	3	3		2
<b>Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)		1	1	2	5	3.2

**Tabela 63 - Consideração Individualizada**

<b>Consideração Individualizada (C.In)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Invisto meu tempo ensinando e treinando.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (9)	1		2	3	3	2.8
<b>Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (9)	2	1	2	1	2	2
<b>Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)	2	1	1	2	2	2.1
<b>Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1			4	4	3.1

A análise dos resultados relevantes das tabelas 59 a 63 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 26 e 28 e das tabelas 57 e 58.

### Respostas dos Avaliadores – Liderança Transaccional

**Tabela 64 - Recompensa Condicionada**

<b>Recompensa Condicionada (RC)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.</b>						
Auto-Avaliação				*		
Colaboradores Level (9)	3			2	4	2.4
<b>Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.</b>						
Auto-Avaliação			*			
Colaboradores Level (9)	3		4	2		1.6
<b>Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.</b>						
Auto-Avaliação			*			
Colaboradores Level (9)	1	1	3	1	3	2.4
<b>Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.</b>						
Auto-Avaliação				*		
Colaboradores Level (9)		1		2	6	3.4

Esta tabela mostra que o líder D (E) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 2,5, valor que, de acordo com o Gráfico constante do ANEXO VIII, se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark* (2-3).

**Tabela 65 – Gestão por Excepção (Activa)**

<b>Gerenciamento por Excepção: Ativo (GPE-A)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	
	0	1	2	3	4	Média
<b>Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação		*				
Colaboradores Level (9)	1	1	2	5		2.2
<b>Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.</b>						
Auto-Avaliação					*	
Colaboradores Level (9)			6	2	1	2.4
<b>Mantenho-me a par de todos os erros.</b>						
Auto-Avaliação					*	
Colaboradores Level (9)	1	1		3	4	2.9
<b>Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.</b>						
Auto-Avaliação					*	
Colaboradores Level (9)			2	5	2	3

Esta tabela evidencia que o líder D (E) obteve dos seus colaboradores a pontuação média de 2,6, que, de acordo com o Gráfico constante do ANEXO VIII, é superior aos valores da pesquisa validada de *benchmark* (1-2).

### Respostas dos Avaliadores – Liderança Não Transaccional

Tabela 66 – Gestão por Exceção (Passiva)

<b>Gerenciamento por Exceção: Passivo (GPE-P)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
<b>Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	6	2				0.3
<b>Espero as coisas darem erradas para começar a agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	7	1		1		0.4
<b>Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".</b>						
Auto-Avaliação			•			
Colaboradores Level (9)	3	2		1		0.8
<b>Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	7	1				0.1

Esta tabela mostra que o líder D (E) obteve dos seus colaboradores a pontuação média 0,4, valor que, conforme Gráfico constante do anexo VIII, se enquadra no intervalo de valores da pesquisa validada de *benchmark* (0-1).

Tabela 67 – Laissez-Faire

<b>Laissez-faire (LF)</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
<b>Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	8		1			0.2
<b>Estou ausente quando necessitam de mim.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	8		1			0.2
<b>Evito tomar decisões.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	6	2		1		0.6
<b>Demoro para responder questões urgentes.</b>						
Auto-Avaliação	•					
Colaboradores Level (9)	8		1			0.2

Esta tabela mostra que a pontuação média obtida pelo líder D (E) dos seus colaboradores foi de 0,3, que, conforme Gráfico constante do anexo VIII, se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark* (0-1).

### Respostas dos Avaliadores – Resultados de Liderança

Tabela 68 – Esforço Extra

<b>Esforço Extra</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Faço com que os outros façam mais do que o esperado.</b>						
Auto-Avaliação				•		
Colaboradores Level (9)	1		2	5	1	2.6
<b>Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1		1	3	4	3
<b>Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1			5	2	2.9

Tabela 69 - Eficácia

<b>Eficácia</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)			1	2	6	3.6
<b>Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)				2	7	3.8
<b>Sou eficaz em atender as necessidades da organização.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)			1	5	3	3.2
<b>Lidero um grupo que é eficiente.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)			1	3	5	3.4

**Tabela 70 - Satisfação**

<b>Satisfação</b>	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Média
	0	1	2	3	4	
<b>Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1			2	6	3.3
<b>Trabalho com os outros de maneira satisfatória.</b>						
Auto-Avaliação					•	
Colaboradores Level (9)	1			1	7	3.4

A análise dos resultados das tabelas 68 a 70 foi efectuada na apresentação dos Gráficos 27 e 29.

### Perguntas Abertas

As respostas do quadro seguinte consubstanciam uma síntese e não apresentam entre si nenhuma ordem de importância relativa.

**Quadro 7 - Perguntas abertas do MLQ e respostas dos liderados**

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Dois ou 3 aspectos a melhorar no líder para ser mais eficaz?	Ser mais exigente, ter formação em liderança e motivação das equipas, comunicar aos colaboradores, em conjunto as alterações de procedimentos e legislação, ser mais frontal e directo.
Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?	As condições de trabalho/informáticas, o não cumprimento dos compromissos assumidos com os colaboradores, a falta de formação e a dificuldade de disciplinar e valorizar a equipa.
O que mais é de admirar no líder?	A capacidade de comunicação e bom senso, a forma amigável como lida com os funcionários, a autonomia que confere, a humanidade e a persistência, a valorização da equipa, trabalhar lado a lado com os colaboradores, a compreensão e a disponibilidade para ajudar.

As respostas estão em sintonia com os valores obtidos da liderança transformacional total (inferiores aos da pesquisa validada de benchmark), cujas categorias tem de aperfeiçoar. Estão também de acordo com o tipo de liderança dominante, transformacional, já caracterizada anteriormente.

### 3.2 Análise de Dados Complementar

A recolha dos dados a seguir apresentados (quadro 8 e gráficos 31 e 32) teve como fonte documentos de gestão interna dos Serviços, produzidos por uma Aplicação de Gestão de Atendimentos, e

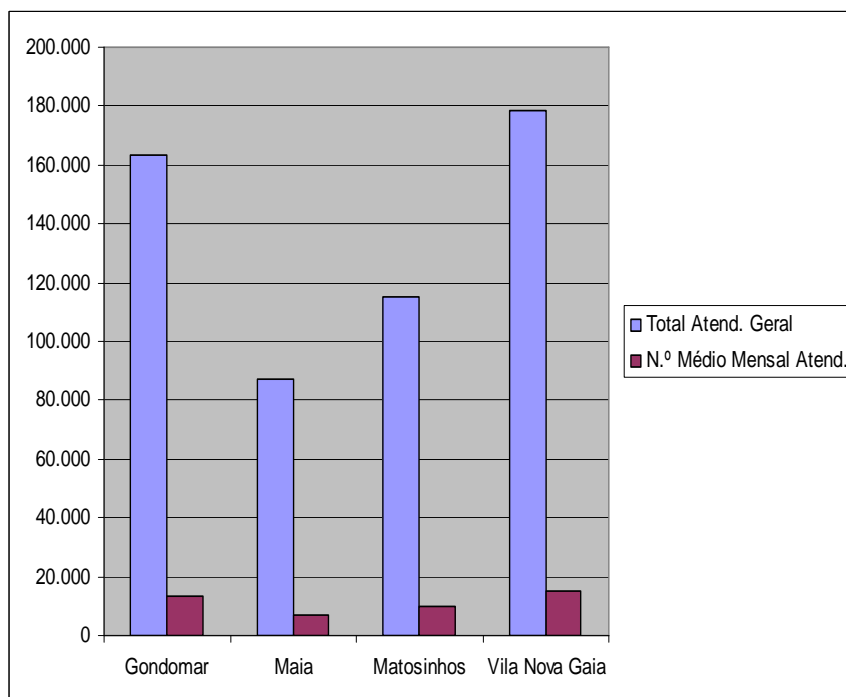
informações escritas prestadas pelos respectivos Responsáveis. O objectivo da sua utilização foi o de aferir se o nível de desempenho dos funcionários dos Serviços investigados está em consonância com os resultados do questionário em relação ao tipo de liderança.

**Quadro 8 – Atendimentos em 2009 dos Serviços investigados**

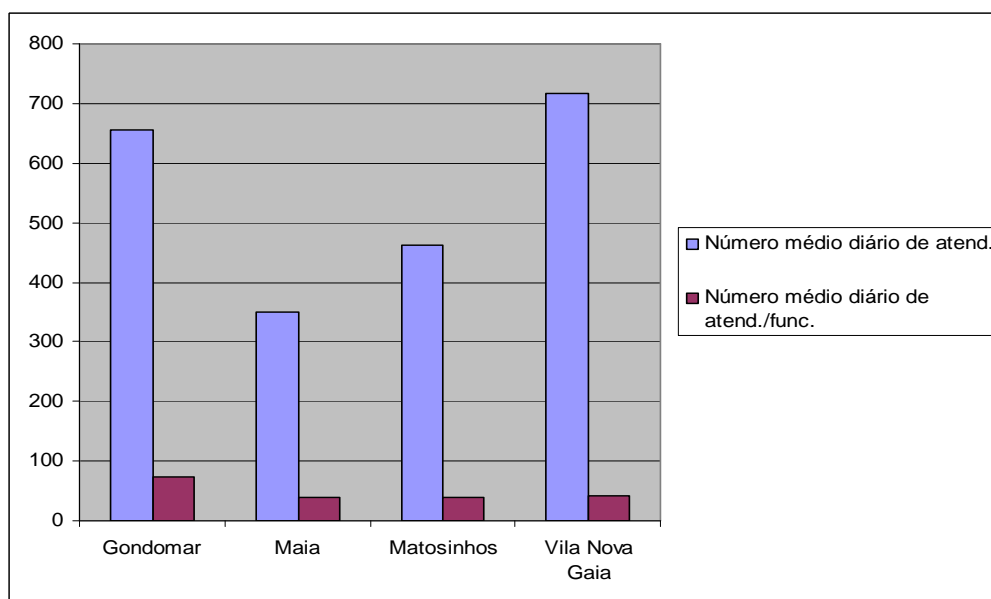
Atendimento em 2009						
Distrito	Concelho	Localidade	Total Atend. Geral	Número médio diário de atend.	N.º Médio Mensal Atend.	Número médio diário de atend./func.
Porto	Gondomar	Gondomar	163.132	655	13.594	73
	Maia	Maia	86.985	349	7.249	39
	Matosinhos	Matosinhos	115.259	463	9.605	39
	Vila Nova de Gaia	Vila Nova Gaia	178.345	716	14.862	42

Este quadro apenas evidencia a vertente quantitativa do atendimento. Os números não podem ser encarados com valor absoluto em relação ao desempenho individual e do Serviço, porquanto não só não são retratados os volumes de atendimentos não registados no sistema, nos períodos em que o mesmo possa ter estado inoperacional, como também e a opção de registo depende da organização de cada serviço. Por outro lado, a média de atendimentos depende, ainda, da complexidade do assunto a tratar.

**Gráfico 31 – Total e Média Mensal de Atendimentos, em 2009**



**Gráfico 32** – Média diária atendimentos e média diária por funcionário, em 2009



Dada a natureza especificamente técnica da Área do II, IP investigada, cuja missão se concretiza no desenvolvimento de projectos, não são apresentados dados quantitativos.

Para a avaliação do desempenho individual (que tem a ver com o número de objectivos contratualizados e competências), por questão de confidencialidade, não foi possível aceder às avaliações dos funcionários. Então, optou-se por, partindo da classificação qualitativa constante do folheto SIADAP3 da Direcção-Geral da Administração e Emprego Público (ANEXO-IX), obter, embora sem publicar, os totais por categoria, atribuídos pelos avaliadores, abstraindo da decisão final do Conselho de Avaliação de Desempenho, pelo facto desta estar condicionada pelas quotas legalmente estabelecidas. Os totais respeitam à totalidade dos funcionários, que é superior ao número dos respondentes ao questionário.

Uma vez que a teoria aponta, também, para a influência da liderança no desempenho organizacional, obviamente relacionado com o desempenho individual, para avaliar o desempenho dos serviços/equipas dos líderes do estudo, partindo dos objectivos operacionais dos mesmos, elaborou-se a escala seguinte:

*Excelente* – Supera 75% dos objectivos e atinge os restantes 25%

*Relevante* - Supera 25% dos objectivos e atinge os restantes 75%

*Adequado* – Atinge todos os objectivos e pode superar até 25%

*Inadequado* – Não atinge todos os objectivos

Remetendo, agora, para os resultados do MLQ, constata-se que existe uma diferença entre a auto-avaliação dos 5 líderes e a efectuada pelos seus colaboradores (notando-se uma super-avaliação por

parte do líder), do que resulta, em relação à liderança transformacional total, um desvio padrão, variável entre 0,9 e 1, 2.

Em relação às pontuações obtidas por cada líder e categoria de liderança, na tabela seguinte, apresenta-se a respectiva síntese.

**Tabela 71 – Síntese da Pontuação média dos Líderes e Liderança Dominante**

Estilos e Resultados de Liderança		Pontuação do líder					Pesquisa validada benchmark					Norma Universal				
		Líder A (J)	Líder B (A)	Líder C (S)	Líder D (C)	Líder E (D)	Líder A (J)	Líder B (A)	Líder C (S)	Líder D (C)	Líder E (D)	Líder A (J)	Líder B (A)	Líder C (S)	Líder D (C)	Líder E (D)
Liderança Transformacional	Atributos idealizados	3.1	2.5	3	2.7	2.9	3.0-3.75					2.5				
	Comportamento Idealizados	2.4	2.2	2.3	2.2	2.5						2.6				
	Motivação Inspiracional	3	2.5	2.6	2.4	2.9						2.6				
	Estímulo Intelectual	2.6	2.3	2.7	2.3	2.7						2.5				
	Consideração Individualizada	2.7	2.1	2.4	2.1	2.5						2.6				
<b>Liderança Transformacional total</b>		2.7	2.3	2.6	2.3	2.7										
Liderança Transaccional	Recompensa condicionada (RC)	2.8	2.2	2.3	2.2	2.5	2-3					2.5				
	Gestão por Excepção (Activa) - (GPE (A))	2.9	2.5	2.2	2.5	2.6	1-2					1.7				
Liderança não transaccional	Gestão por Excepção (Passiva) - (GPE (P))	0.8	0.9	5	0.9	0.4	0-1					1.1				
	Laissez-Faire (LF)	0.3	1.1	0.3	0.9	0.3	0-1					0.9				
Resultados de Liderança	Esforço Extra	3.2	2.5	2.5	2.6	2.8	Os líderes mais eficazes atingem médias de resultados de todos os avaliadores superiores a 3,5									
	Eficácia	3.7	2.7	3.1	2.9	3.5										
	Satisfação	3.3	2.4	2.7	3	3.4										
<b>Liderança Dominante</b>		2.9 Transaccional GPE (A)	2.5 Transaccional GPE (A)	2.6 Transaccional	2.5 Transaccional GPE (A)	2.7 Transaccional										

Os líderes C (S) e E (D) apresentam o estilo de liderança transformacional como dominante e os restantes líderes têm como dominante o estilo transaccional, sub-categoria Gestão por Excepção (Activa).

Comparando a pontuação média obtida com a pesquisa validada de *benchmark*, considerada, como já referido, a mais fiável, todos os líderes apresentam valores inferiores, no que respeita à liderança transformacional total. Relativamente à Norma Universal, existem valores superiores e inferiores. No que concerne à liderança Transaccional (RC), a pontuação média de todos os líderes enquadra-se nos da pesquisa validada de *benchmark*. Em relação à Norma Universal, o líder A (J) tem valor superior, o líder E (D), valor igual e os restantes valores inferiores. Na sub-categoria GPE (A), todos os líderes têm pontuação média superior aos valores da pesquisa validada de *benchmark* e da Norma Universal. Na liderança Não Transaccional, sub-categoria Gestão por Excepção (Passiva), todos os líderes têm pontuação média que se enquadra nos valores da pesquisa validada de *benchmark* e inferior à da Norma Universal. Na sub-categoria, *laissez-faire*, o líder B (A) tem uma pontuação média superior à da pesquisa validada de *benchmark* e à da Norma Universal. Todos os outros líderes têm pontuação média que se enquadra na pesquisa validada de *benchmark*. Em relação à Norma Universal, o líder A (J), C (S) e E (D) apresentam valores inferiores e o líder D (C), tem pontuação média igual.

Quanto aos resultados de liderança, nenhum dos líderes atinge médias de resultados de todos os avaliadores superiores, a 3.5, média dos líderes mais eficazes.

Relacionando estes dados com os totais das categorias de avaliações de desempenho individual e com a avaliação de desempenho do serviço/equipa dos líderes avaliados, concluímos que se comprova o que a teoria aponta de que a liderança transformacional influencia positivamente o desempenho individual e o organizacional, pois os líderes com a liderança transformacional como dominante têm, em relação aos restantes líderes, maior número de funcionários com classificação de *Excelente* e de *Relevante*. Não têm nenhuma avaliação de *Inadequado* e o seu serviço/equipa obteve avaliação de *Relevante*.

No entanto, para além dos outros líderes terem, embora em menor número, classificações individuais de desempenho de *Excelente* e *Relevante* e nenhuma de inadequado, o serviço do líder D (C), cuja liderança dominante é a transaccional - GPE (Activa), obteve avaliação de *Relevante*. Esta situação, parece validar o modelo *Full Ranger* da liderança (Bass e Rígio, 2006), que considera que um mesmo líder pode assumir condutas de um líder transaccional ou de um líder transformacional, dependendo da sua capacidade para interpretar correctamente as características da situação, do contexto organizacional, dos subordinados e das tarefas que tenham de realizar. No entanto, necessita de ser melhor investigada.

Também podemos dizer, considerando a gama completa dos estilos de liderança que todos os líderes têm bom perfil de liderança, porquanto, é baixa a pontuação média na sub-categoria *laissez faire* (mesmo o líder B (A), que apresenta o maior valor só ultrapassa em 0.1 o valor máximo da pesquisa validada de *benchmark*). Para além disso, mesmo os líderes com liderança transaccional como dominante têm boas frequências nas componentes transformacionais. Porém, como o comprovam os resultados das respostas abertas e os gráficos das áreas a desenvolver, há na liderança transformacional, aspectos que os líderes devem melhorar, finalidade para a qual é também usado o MLQ.

Para a reflexão sobre o impacto do GE e dos SI que o suportam no desenvolvimento do estilo de liderança transformacional e na criação e gestão do conhecimento, foram utilizadas como fontes as sucessivas leis orgânicas e estatutos dos Institutos em estudo, documentos de diversa natureza, muitos deles produzidos pela ou com a participação da investigadora, designadamente como *sponsor*, pelo ISS, IP, dos requisitos de negócio das aplicações *core* do SISS.

De toda essa análise, podemos dizer que o ISS, IP e o II, IP vêm trilhando, em conjunto, um caminho de eliminação de procedimentos e processos manuais, bem como de implementação de aplicações informáticas (de negócio e de gestão, nomeadamente *data warehouse* e *data mining*) e serviços digitais,

resultado e fomentadores da criação e da gestão do conhecimento, o que contribuiu para que a segurança social esteja nos lugares cimeiros do governo electrónico em Portugal. *O back-office* vem dando lugar ao *front-office*, apostou-se na formação no uso das novas tecnologias e uso das aplicações, vêm-se (apesar da estrutura hierárquica-funcional que ainda impera na administração pública), diluindo as hierarquias para a tomada de decisão. Vêm-se, também, incrementando redes de conhecimento, conhecimento tácito que se vai transformando em explícito, difundido através de manuais de procedimentos. Isto é, com a sinergia de todos tem-se vindo a criar, a difundir e gerir conhecimento. Mudaram-se chefias e mentalidades, exigindo-se, “menos chefes” e “mais líderes”, impulsionadores de equipas. Podemos, então dizer que os SI e o GE obrigaram a que a gestão passasse a assumir uma filosofia de liderança, que assenta no pressuposto de que a aquisição e o desenvolvimento competências são processos contínuos e da responsabilidade de todos e que desses processos dependem o crescimento individual e a eficácia e eficiência organizacionais.

A influência dos SI no desenvolvimento da liderança, está patente também na resposta mais frequente à pergunta aberta “*Um ponto/aspecto que dificulta a eficácia do líder?*” “Falta de condições informáticas”.

Por outro lado, afirma-se a liderança transformacional como a que motiva o melhor desempenho.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, através da revisão da literatura e referencial teórico, enquadrar uma questão típica da área de recursos humanos (inter-relação liderança → desempenho), no contexto da sociedade da informação e do conhecimento. Como refere Bryan (2003), os líderes desempenham um papel-chave na gestão do conhecimento, porquanto fornecem a visão, a motivação, os sistemas e estruturas que a todos os níveis da organização viabilizam a conversão do conhecimento em vantagem competitiva. Por sua vez, um processo de desempenho efectivo não depende só de instrumentos e estratégias, mas depende também e, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente (Souza et al., 2007).

Porém para a eficácia e eficiência do gestor, num mundo de incerteza e mudança, a gestão da informação e do conhecimento, bem como os SI que as suportam são factores determinantes. O seu impacto é cada vez maior, considerando a era digital, pois como refere Tapscott (1997:70), “a nova empresa tende a ser empresa em tempo real, factor que passa a ser a realidade da competição”. O pensamento económico direcciona-se para uma economia digital, baseada na informação e no conhecimento. A *Internet* torna-se num instrumento catalisador de mudanças na comunicação e na gestão das organizações, incluindo as de natureza pública, onde releva o GE. Alteram-se estruturas, surgem novos paradigmas e evoluem os estilos de liderança, o que, forçosamente, influencia o desempenho individual e organizacional.

É neste enquadramento que foi concebido o estudo de caso, que se refere a dois organismos da segurança social portuguesa, ISS, IP (organismo basilar do sistema de segurança social, com elevada implantação do GE) e II, IP (suporte do SISS e do GE no âmbito do MSSS).

Os resultados da investigação confirmaram que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho individual, com reflexo também positivo no desempenho organizacional, porquanto os líderes com a liderança transformacional como dominante têm, em relação aos restantes líderes, maior número de funcionários com classificação de *Excelente* e de *Relevante*. Não têm nenhuma avaliação de *Inadequado* e o seu serviço/equipa obteve avaliação de *Relevante*.

Porém os restantes líderes, com liderança dominante Transaccional – GPE (Activa) também têm, mas em menor número, classificações individuais de desempenho de *Excelente* e *Relevante* e nenhuma de inadequado. Para além disso, o serviço de um deles também obteve avaliação de *Relevante*. Esta situação, sem pôr em causa uma melhor investigação, parece validar o modelo *Full Ranger* da liderança (Bass e Rígio, 2006), que considera que um mesmo líder pode assumir condutas de um líder

transaccional ou de um líder transformacional, consoante a sua capacidade de interpretar toda a realidade em presença.

Por outro lado, verificou-se, também, que os organismos objecto da investigação partilharam o processo de criação do SISS e continuam a partilhar a sua evolução e manutenção, numa contínua interacção e colaboração. Este caminho, que colocou a segurança social nos lugares cimeiros do GE, foi possível pela evolução dos SISS (com diversas aplicações de negócio e gestão, incluindo a *data warehouse e data mining*), que suporta o GE, e pela evolução que ambos despoletaram nos serviços, a nível de atribuições, estrutura orgânica, estilo de liderança, valorização dos recursos humanos, valorização do conhecimento e da sua criação e gestão.

Relacionando, então, neste percurso, todas as mudanças operadas em ambos os Institutos - em que emergem a liderança como factor determinante, traduzida, designadamente pelo envolvimento da gestão de topo nos processos/projectos, como *Sponsors*, bem como na motivação individual e das equipas - podemos dizer que o GE e os SI que o suportam influenciaram os estilos de liderança de ambos os organismos, apresentando uma relação positiva com o desenvolvimento da liderança transformacional, impulsionadora de um bom desempenho individual e organizacional, bem como com a criação e gestão do conhecimento. Assim sendo, sem pôr em causa as limitações abaixo identificadas, a investigação permitiu responder à questão de investigação, verificando-se os pressupostos formulados.

No que se relaciona com os objectivos, conclui-se que os mesmos foram atingidos, porquanto, foi aplicado o MLQ, que facultou informação para caracterizar a relação existente entre o perfil de liderança, em especial da liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores. Para além disso, na investigação, foi analisado o posicionamento dos colaboradores em relação ao respectivo líder e, como já foi referido a propósito dos resultados, foi caracterizada empírica e teoricamente a importância da liderança transformacional no desempenho individual e organizacional, bem como a influência que, na mesma têm o GE e os SI que o suportam. Relativamente à utilização do MLQ, a mesma permitiu, ainda, avaliar as suas potencialidades, com realce para a promoção do desenvolvimento da liderança transformacional, o que pode ser útil aos Órgãos de Gestão dos dois organismos em que decorreu a investigação.

Em suma, pesem embora as limitações seguidamente apontadas, considera-se que o desenvolvimento deste trabalho, confirma, a nível de dois organismos da Segurança Social Portuguesa (ISS, IP. e II, IP), as conclusões de outras investigações de que há uma relação entre a liderança e o desempenho

individual e organizacional e que a liderança transformacional é a que apresenta uma relação mais positiva, apesar da relação positiva evidenciada também a nível da liderança transaccional, que como já referido, necessita de ser melhor investigada no sentido de validar a opinião de Bass e Riggio (2006), relacionada com o modelo *Full Ranger* da liderança.

Finalmente, podemos considerar que, a nível científico, constitui um contributo para aumentar o conhecimento sobre a dinâmica dos tópicos liderança, governo electrónico, sistemas de informação e desempenho individual/organizacional na Administração Pública portuguesa, num contexto da sociedade da informação/sociedade do conhecimento. Em termos práticos, a investigação aponta para que as organizações, especialmente as que foram investigadas adoptem medidas ou implementem acções que promovam a liderança transformacional, visando o bom desempenho individual/organizacional, evidenciando aos próprios líderes que há dimensões que podem desenvolver, em prol da Missão que abraçam.

### ***Limitações***

Na realização do trabalho, foram sentidas grandes dificuldades para o preenchimento do questionário em tempo útil e em número razoável de respondentes, pelo facto de os Serviços seleccionados inicialmente para a amostra ter, por processos de aposentação, ficado carenciados de recursos humanos e, simultaneamente, sobrecarregados com novas tarefas decorrentes de inovação legislativa. Esta situação provocou uma derrapagem significativa no timing das etapas planeadas, tendo, apesar de tudo, sido cumprida a data limite de entrega, o que só foi possível, reajustando a amostra inicial, integrando um outro organismo na pesquisa, o II, IP, e reformulando o estudo, designadamente a pergunta de investigação.

Foi também impossível aceder à informação individual de desempenho dos respondentes ao questionário, o que impediu um maior aprofundamento da análise efectuada.

Esta investigação apresenta ainda limitações, quer no que respeita ao tamanho da amostra, quer ao tipo de amostragem, *amostra por julgamento*, o que, sem a mesma ser validada por outros estudos, impede uma generalização efectiva a outros Serviços de Atendimento da Segurança Social Portuguesa e a outras Áreas do II, IP, embora, por utilidade, e se necessário, se possa aceitar que os mesmos pressupostos também se lhe aplicam.

### *Pistas para Investigações futuras*

A nível de investigação, sugere-se a futura aplicação do MLQ a outros organismos da Segurança Social ou da Administração Pública, sobretudo pelas potencialidades deste instrumento para avaliação da gama completa dos estilos de liderança e optimização dos factores de liderança transformacional.

Considera-se, também, com interesse replicar este estudo, passados alguns anos, para avaliar a evolução dos estilos de liderança.

Por outro lado, como não foi possível aceder a informação da avaliação do desempenho individual dos respondentes ao questionário, sugere-se uma investigação mais profunda na vertente de relação entre a liderança transformacional e desempenho individual e organizacional.

Finalmente, dado que o impacto do GE e dos SI que o suportam no desenvolvimento da liderança transformacional e na criação e na gestão do conhecimento foi aferido, essencialmente, pelo conhecimento/participação da investigadora na implementação do SISS, e dada, ainda, a dificuldade de generalização efectiva de resultados, sugere-se, também, este tema para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. I.R., Novaes, M. B.C. e Iamaguti, C.L. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Rev. Adm. UFSM, SantaMaria*, I (1), pp 7-25. Acedido a 29 de Novembro de 2009, em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/577/434>.
- Alves, A. A. e Moreira, J. M. (2004). *Cidadania digital e democratização electrónica*. Porto: SPI.
- Amaral, L. e Varajão, J. (2000). *Planeamento de sistemas de informação*. Lisboa: FCA.
- Amorim, F.B. e Tomaél, M. I. (2011). Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de caso. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 8 (2), pp.1-22. Acedido a 30 de Abril de /2012, em: [http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu\\_rci/article/viewFile/465/316](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/sbu_rci/article/viewFile/465/316).
- Avolio, B., Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pp. 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. e Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set* (3<sup>rd</sup> ed.). USA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. e Rígio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, N.J., USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Batman, T. S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bee Consulting (2007). *Manual do formador*. Porto: Bee Consulting.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação - Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (5<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bento, A.V. (2008). *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. Acedido a 10 de Junho de 2010, em <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/LiderancaT.pdf>.
- Beynon-Davies, P. (2002). *Information systems: an introduction to informatics in organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Black, R. R. e Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. (2007 a). *Um nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora.

Blanchard, K. (2007 b). *Liderança de alto nível. Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre. RS. Bookman.

Borges, M. E. N. (1995). A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, 24 (2), pp. 181-188.

Braga, A. (2007). A importância da informação e do conhecimento na sociedade moderna. *Revista da Ciência da Administração*, vol 1. Acedido a 12 de Junho de 2009, em: <http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCAv01a04.htm>.

Brandão, H.P e Guimarães, T. A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* *RAE - Revista da Administração de Empresas*, 41 (1).Acedido a 16 de Novembro de 2009, em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>.

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(4), pp.32-44. Acedido a 9 de Junho de 2009, em: [http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/105440118\\_3.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/105440118_3.html).

Burns, M.G. (1978). *Lidership*. New York: Harper Ro.

Caldas, A. (2008). *Do i-government ao e-government*. Acedido a 2 de Dezembro de 2009, em: [http://www.fundacion.udc.es/seminario-sudoe-innovacion/docs/2102/A\\_Caldas.pdf](http://www.fundacion.udc.es/seminario-sudoe-innovacion/docs/2102/A_Caldas.pdf).

Caldas, A. (2011). Inovação e TI's na Administração Pública para vencer a crise. In *From the Ground to the Cloud: comunicação feita no Forum da Cloud Computing*, Lisboa, 29 de Setembro de 2011. Acedido a 25 de Abril de 2011 em: <http://www.computerworld.com.pt/media/2011/10/Cloud-Computing-2011-Alexandre-Caldas.pdf>.

Campello, M.L (2011). Gestão de pessoas: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. In *Excelência em Gestão e Tecnologia: trabalho apresentado no VII Simpósio da SEGeT*, Resende, Rio de Janeiro, 19 - 21 de Outubro de 2011. Acedido a 23 de Abril de 2011, em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/57214716.pdf> .

Carvalho, A. (2009). *O novo perfil do administrador*. [On-line], acedido a 25/04/2012, em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-novo-perfil-do-administrador/33577/> .

Carvalho, J. A. (96). *Desenvolvimento de sistemas de informação: da construção de sistemas informáticos à reengenharia organizacional*. Acedido a 1 de Maio de 2012, em: <http://www3.dsi.uminho.pt/jac/documentos/DSI.pdf>.

- Casaca, A. (Coord.) et al. (2005). *A Sociedade da informação e a Administração Pública*. Oeiras: INA.
- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red* (Vol. 1). Madrid: Alianza editorial.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Caminho.
- Comissão das Comunidades Europeias (2005). *i2010: a sociedade da informação e os media ao serviço do crescimento e do emprego*. [On-line], acessado a 2 de Dezembro de 2009, em: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/strategies/c11328\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/c11328_pt.htm).
- Comissão das Comunidades Europeias (2009). *Relatório sobre a competitividade da Europa em matéria digital. Principais resultados da estratégia i2010 entre 2005 e 2009*. [On-line], acessado a 2 de Dezembro de 2009, em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0390:FIN:PT:PDF>.
- Comissão Europeia (2011). *Digitizing public services in Europe: Putting ambition into action. 9th Benchmark Measurement/ December 2010*. [On-line], acessado a 4 de Maio de 2012, em: [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item\\_id=6537](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6537).
- Costa, M.N.C.G. (2008). *Estilos de liderança*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa., Porto, Portugal. [On-line], acessado a 7 de Junho de 2010, em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>.
- Covey, S. (2006). *Três funções do líder no novo paradigma*. In: O líder do futuro. Peter Drucker Foundation. Faculdade de S. Luís: Editora Futura. Acessado a 9 de Junho de 2009, em: <http://iaracaju.infonet.com.br/users/fviana/didatico/FBC-As-tres-funcoes-lider.htm>.
- Cruz, C. A. e Nagano. M.S. (2006). Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional. In *XIII SIMPEP - Bauru, S. Paulo, 06 a 08 de Novembro de 2006*. Acessado a 21 de Novembro de 2009, em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/687.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/687.pdf).
- Daft, R. L. (2010). *Administração*. São Paulo: Cengage.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davis, G. B. e Olson, M.H. (1987). *Sistemas de información gerencial*. (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Latino- americana.

- Dazzi, M. C. S. e Angeloni, M. T. (2008). Compreendendo o significado da gestão do conhecimento e a importância da comunicação no seu compartilhamento. Um estudo de caso. *Ra Up Revista Electrónica*, 1 (1), pp. 18-29. Acedido a 2 de Maio de 2011, em: <http://repositorio.unp.br/index.php/raunp>.
- Dante, G. P. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosário: Nuevo Parhadigma.
- Decreto. Lei nº 128, de 29 de Dezembro de 2011. *Diário da República, nº 249/2011- Iª série*. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa.
- Decreto- Lei nº 83, de 30 de Março de 2012. *Diário da República, nº 65/2012- Iª série*. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa.
- Dillon, M. (2002). Knowledge management: chimera or solution? *Libraries and the Academy*, 12 (2), pp. 321-336.
- Drucker, P.F. (s. d.). *Frases de Peter Drucker*. [On-line], acedido, a 12 Abril de 2012, em: <http://pensador.uol.com.br/>.
- Drucker, P. F. (1997). *Sociedade pós-capitalista* (6ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P.F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In *proceedings of the 4th International Conference on Competence-Based Management*, Oslo, Abril de 1998.
- Echeverria, R. (2001). *A empresa emergente – a confiança e os desafios da transformação*. Brasília: Universal.
- Eco, U. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*, (4ª edição). Lisboa: Presença.
- Empreendedores em Rede (2011). *Serviços públicos online portugueses estão entre os melhores da Europa*. [On-line], acedido em: <http://empreendedoreinovadores.blogspot.pt/2011/02/servicos-publicos-online-portugueses.html>.
- Ensley, M., Hmielesk, I. K. e Pearce, C. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams. *The Leadership Quarterly*, 17( 3), pp. 217-231.
- Essens, P., Baranski, J., Berggre, P., Goodwin, J. e Mylle, J. (2005). *Military command team effectiveness: model and instrument for assessment and improvement*. Acedido em 30 de Abril de 2010, em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA437898>.

- European Commission - Europe's Information Society Thematic Portal (2007). *eGovernment > Overview. Putting citizens first* .[on-line], acessido a 4 de Maio em: [http://ec.europa.eu/information\\_society/tl/soccul/egov/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/tl/soccul/egov/index_en.htm).
- Faria, C. A. (2010). *Competência, desempenho ou resultados*. On-line], acessido 8 de Maio de 2012, em: [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/116.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/116.htm).
- Ferreira Leite, M. (2003). Intervenção da Ministra de Estado e das Finanças *na sessão de abertura do I Congresso Nacional da AP, promovida pelo INA*. Acessido a 3 de Dezembro de 2009, em: [http://www.min-financas.pt/discursos/int\\_MF\\_20031110.asp](http://www.min-financas.pt/discursos/int_MF_20031110.asp).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Fleury, M.T.L e Fleury. A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Acessido a 8 de Maio de 2012, em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10>.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, H. M., Becker, J. L. e Kladis, C. (1997). *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz.
- Fry, T. Toward (2005). A paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 ( 5), pp. 619-622.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de investigação social* (6ª ed.). S. Paulo: Atlas.
- Gomes, F. (2003) *Sistemas de apoio à decisão*. Porto: MADSD. FEP.
- Gomes, A. R. (2005) *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal. [On-line], acessido a 12 de Junho de 2009, em: <http://hdl.handle.net/1822/3334>.
- Gouveia L.B. (2002). *Técnicas de informação, comunicação, negociação*. Manual de apoio.
- Gouveia L. B. (2004). *Local e-government – A governação digital na autarquia*. Porto: SPI.
- Gouveia, L. B. e Ranito, J. (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Porto: SPI.
- Governo (2008). *Portugal entre os melhores no uso de tecnologia para melhorar governo electrónico*. [On-line], acessido a 15 de Maio de 2010, em: [http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Governo/Ministerios/PCM/MEAI/Documentos/Pages/2008070820\\_PM\\_Doc\\_Governo\\_Electronico.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Governo/Ministerios/PCM/MEAI/Documentos/Pages/2008070820_PM_Doc_Governo_Electronico.aspx).

Herrera, W. (2007). *Competências organizacionais*. [on-line] acessado a 6 de Maio de 2012, em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Competencias\\_Organizacionais.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Competencias_Organizacionais.htm).

Herrera, C. G. N. (2008). *El liderazgo en la gestion del conocimiento*. Acessado a 10 de Maio de 2012, em: [www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista10/Eliderazgoenlagemention.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Eliderazgoenlagemention.pdf).

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1986.) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, 16 (3), pp. 321-339.

Hunter, J.C. (2004). *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*: Rio de Janeiro: Sextante.

Instituto de Informática, IP (2007). *O Governo electrónico na Segurança Social*. [On-line], acessado a 18 de Novembro de 2009, em: [http://www.mtss.gov.pt/preview\\_documentos.asp?r=1014&m=PDF](http://www.mtss.gov.pt/preview_documentos.asp?r=1014&m=PDF).

Instituto de Informática, IP (2012). Quem somos. [On-line], acessado a 30 de Junho de 2012, em: <http://195.245.197.196/inst.asp?05.10.01>.

Instituto de Informática, IP (2012). *Portal do cidadão*. [On-line], acessado a 30 de Junho de 2012, em: [http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/entidades/MSSS\\_MF\\_MEE/II/pt/ORG\\_instituto+de+informatica++ip.htm](http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/entidades/MSSS_MF_MEE/II/pt/ORG_instituto+de+informatica++ip.htm).

Instituto de Informática, IP (2008). *O Sistema de informação da Segurança Social: apresentação*. II, IP: Lisboa.

Instituto da Segurança Social, IP (2012) .Quem somos. [On-line], acessado a 30 de Junho de 2011, em <http://www1.seg-social.pt/left.asp?05.18.01>.

Instituto da Segurança Social (2010). *Inovação na Segurança Social. Igov-doc. manual de referências da Administração Pública*. [On-line], acessado a 15 de Maio de 2010, em <http://www.espiral-net.com/igovdoc/08/player/files/pdf/publication.pdf>.

Kane, T. , Stephen, J. Z., Trueman, R T. , Jr., Aline, D. M. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Groups Research*, 33 (1), pp. 65-120.

Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder da estratégia* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Krogh, G.V., Ichijo, K e Nonaka, I (2001). *Facilitando a criação do conhecimento e reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kumar, S. (2005). *Knowledge management in a collaborative business framework*. Minneapolis, Minesota: University St Thomas.
- Lakshman, H. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4), pp. 338-364.
- Laudon, K. C. e Laudon, J. P.(2000). *Management information system: organization and technology in the networked enterprise* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Laudon, K. C. e Laudon, J. P.(2004). *Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital* (5 ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Leadership, Business Consulting (2007). Liderança, uma questão de carácter e vontade. *Leadership Agenda* (2), pp. 67-70. Acedido em 2 Junho de 2010, em: <http://www.leadership-agenda.com/pdf/ptc2.pdf>.
- Lopes, F. C., Morais, M. P. e Carvalho, A. J. (2005). *Desenvolvimento de sistemas de informação métodos e técnicas* (2<sup>a</sup> ed.).Lisboa: FCA.
- Lopez, S. P.; Peon, J. M. M.; Ordas, C. J. V. (2004).Managing knowledge: the link between culture and Organizational learning. *Journal of knowledge management*, 8 (6), pp.93-104.
- Loureiro, J. (2003). *Gestão do conhecimento*, Lisboa: Centro Atlântico.
- Magalhães, R. e Tribolet, J. M. (s:d). *Engenharia organizacional: Das partes ao todo e do todo às partes*. Acedido a 12 de Junho de 2009, em: <http://www.inesc-id.pt/ficheiros/publicacoes/2670.pdf>.
- Malhotra, N. K (2006). *Pesquisa de marketing - Uma orientação aplicada* (4<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marques, M. M. L. (2007). *Reforma regulatória e simplificação administrativa*. Acedido a 4 de Maio de 2010, em: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/60/39610439.pdf>.
- Mateus. J. (2008). O governo electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das tecnologias de comunicação para a sua estratégia. *Revista de estudos Politécnicos*, VI (9). Acedido a 2 de Dezembro de 2009, em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n9/n9a02.pdf>.

Melo, A. V. C e Araújo, E. A. (2007). Competência informacional e gestão do conhecimento: uma relação necessária no contexto da sociedade da informação. *Perspect. ciênc. inf.*, 12,(2), pp. 185-201. Acedido a 24/11/2009, em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a12>.

Miles, G., Miles, R. E., Perrone, V. e Advinsson, L. (1998). Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. *California Management Review*, 40 (3), pp. 281-289, 1998.

Min Garden. <http://www.mindgarden.com>, site usado para aquisição de Licenças.

Mind Garden [www.mindgarden.com/products/mlqresearch.htm](http://www.mindgarden.com/products/mlqresearch.htm)., site da lista de estudos com MLQ.

Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional (2005). *Programa operacional da Administração Pública*. Lisboa. Comissão de Gestão do QCA III: Direcção- Geral do Desenvolvimento Regional.

Myers. M. (1997). *Qualitative research in information systems*. [On-line], acedido a 20 de Junho de 2009, em <http://www.qual.auckland.ac.nz/>.

Nader, M. e Solano, A. C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Univ. Psychol., Dic*, 1.6 (3), pp.689-698.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 13 (2), pp. 2-9.

Nonaka, I (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1), pp. 14-37.

Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation *California Management Review*, .40 (3), pp.40-55.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: University Press.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (13ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (1), pp.2-10.

Nonaka, I., Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14 (3), pp.419-436.

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, .33, pp.5-34.

- Nonaka, I., Toyama, R., Nagata. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9 (1), pp.1-20.
- Nonaka, I., Umemoto, K., Senoo. D.(1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18 (2), pp.203-218.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: theory and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Nunes, P. (2007). *Conceito de coaching*. Acedido a 3 de Abril de 2012, em: <<http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/coaching.htm>>. Acesso em 07/05/2012.
- O'Brien, J A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet* (2<sup>a</sup>ed.). S. Paulo: Saraiva.
- Oliveira, R.D e Oliveira, G.R (2009). *A Liderança e sua relação com a gestão do conhecimento: um estudo de campo*. [On-line], acedido a 7 de Julho de 2010, em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-lideranca-e-sua-relacao-com-a-gestao-do-conhecimento-um-estudo-de-campo/2575/>.
- Pacheco, F. I, Souza, K, Citó .P. M, Rezende, S.G. e Silva, A.C.G. (2011). *Gestão do conhecimento*. Acedido a 31 de Dezembro de 2011, em:<http://pt.scribd.com/doc/68336447/ARTIGO-GESTAO-DO-CONHECIMENTO>.
- Pardal, L. e Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social - formação contínua*. Porto: Areal Editores.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competences. *Training*, 33 (57), pp. 48-54.
- Penner, D.S. (2009). *Revisão literária sobre liderança*. Acedido a 7 de Julho de 2010, em: [http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09\\_david\\_penner.pdf](http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09_david_penner.pdf).
- Plano Tecnológico (2007). Rankings e relatórios. *Newsletter* (1). [On-line], acedido a 15 de Maio de 2010, em: [http://www.planotecnologico.pt/document/Newsletter\\_01\\_SET07.pdf](http://www.planotecnologico.pt/document/Newsletter_01_SET07.pdf).
- Plano Tecnológico (2008). Rankings e relatórios. *Newsletter* (13). [On-line], acedido a 15 de Maio de 2010, em: [http://www.planotecnologico.pt/document/Newsletter\\_13\\_23SET08.pdf](http://www.planotecnologico.pt/document/Newsletter_13_23SET08.pdf).
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prusak, L. (1996). The knowledge advantage. *Strategy & Leadership*, 24 (2), pp. 6-8.

Quinn, J. B. (1992) *Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry*. New York. The Free Press.

Ramos, H.S., Jr. (2009). Princípio da eficiência e governo eletrônico no Brasil. O controle da Administração Pública pelo Cidadão Brasileiro. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 1 (1): 143-152. Acedido a 18 de Novembro de /2009, em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/2014/30660> .

Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Cunha, M. P. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: casos portugueses e exercícios*. Lisboa: RH.

Rego, A (2010). Um líder requer-se inteligência emocional, combinando razão com emoções. Interface Banca Seguros. In *Contabilidade Patrimonial nas Autarquias. Interface Jornadas*, Coimbra, 29 de Junho de 2010. Acedido a 20 de Junho de 2011, em: <http://www.algebraica.pt/Arquivo/Newsletters/IntraDSI/26/index.htm>.

Resolução do Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de Agosto. *Diário da República nº 185/2003- Iª Série-B*. Conselho de Ministros. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros nº34 de 15 de Março de 2012. *Diário da República nº 54/2012- Iª Série*. Conselho de Ministros. Lisboa.

Rivas, F. (1989). *Estruturas organizativas e informação na empresa*. Lisboa: Ed. Domingos Barreira.

Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall (Pearson).

Robbins, S. P. (2006 a). *Administração: Mudanças e perspectivas* (6ª ed). São Paulo: Atlas.

Robbins, S. (2006 b). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Prentice Hall (Pearson).

Ross; J. (2006). *O capital psicológico*. Acedido a 16 de Maio de /2010, em: <http://www.hsm.com.br/artigos/o-capital-psicologico>.

Rossetti, A., Morales, A.B. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ci. Inf*, 36 (1) pp. 124-135. Acedido a 17 de Novembro de 2009, em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>.

Santana, J. Q., Tecchio, E. L. e Cunha, C., J.,C., A. (2010). O papel do líder no processo de gestão do conhecimento. In *Balance y prospective de la Educacion Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur. X Colóquio Internacional sobre gestión Universitária en América del Sur*, Mar del

Plata 8, 9 y 10 de Diciembre, de 2010. Acedido a 15 de Janeiro de 2011, em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio10/228.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/228.pdf).

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4<sup>rd</sup> ed). USA: John Wiley & Sons, Inc.

Senge, P. M. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Nova Cultural.

Serrano, A., Gonçalves, F. e Neto, P. (2005) *Cidades e territórios do conhecimento – Um novo referencial para a competitividade*. Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimónios de conhecimento* (5<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro. Campus.

Souza, V.L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L. L e Alves, R.C.S. (2007). *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV.

Takeuchi, H. e Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

Tapscott, D. (1997). *Economia digital. Promessa e perigo na era da inteligência em rede*. S.Paulo: Makron Books.

Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. S. Paulo: Negócio.

Toffler, A. (1991). *Os Novos poderes*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.

Turban, E. , Rainer, R. K. , Jr. e Potter, R. E. (2003). *Administração de tecnologia da informação - Teoria e prática*. Rio de Janeiro. Campus.

Ulrich, D., Zenger, J. e Smallwood, N. (2000). *Liderança orientada para resultados*. São Paulo: Campus.

UMIC. (2003). *Uma nova dimensão de oportunidades plano de acção para a sociedade da informação*. [Online], acedido a 12 de Junho de 2010 em: [http://www.unic.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2573&Itemid=369](http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2573&Itemid=369).

UMIC, (2006). *Apresentação da publicação a sociedade da informação em Portugal - 2006. O governo electrónico e a economia digital*. [Online], acedido a 10 de Junho de 2010, em: <http://www.unic.pt/images/stories/seminario/unic.ppt#261,3>, Diapositivo 3.

Wiig, K.M (199). *Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history*. Acedido a 4 de Maio de 2012, em: [http://www.krii.com/downloads/km\\_emerg\\_discipl.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf).

Zorrinho, C. (1991). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença.

Zorrinho, C. (1995). *Gestão da informação: condição para Vencer*. Lisboa: IAPMEI.

Zorrinho, C. (2001). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença.

Zweers K. e Planqué K. (2012) - *Electronic government. From a organizational based perspective towards a client oriented approach*. Acedido a 12 de Maio de 2012, em: <http://koenzweers.wordpress.com/2012/02/08/electronic-government-from-an-organization-based-perspective-towards-a-client-oriented-approach> .

## **ANEXOS**

## ANEXO – I

Excerto traduzido do (MLQ) - Form5x Short autorizado para a Dissertação

0

0

**ORIENTAÇÕES PARA O PARTICIPANTE:**

1. Primeiro, distribua os questionários aos avaliadores. Assegure-se que o seu nome esteja impresso na página inicial deles, inclusive nesta de auto-avaliação.
2. Depois, complete este questionário e retorne para \_\_\_\_\_
  - ◆ ATÉ
3. Por favor, responda todas os itens em ambas as páginas.
  - ◆ Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa a você.
  - ◆ Utilize um lápis para marcar suas respostas com um círculo no número correspondente. Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de apagar a anterior completamente.
  - ◆ Se um item é irrelevante, ou você não está certo, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco.
  - ◆ Use a escala abaixo :

	0	1	2	3	4
	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre
1. Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2. Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.	0	1	2	3	4
3. Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4

**For Dissertation and Thesis Appendices:**

You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you can use up to five sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce five sample items in a proposal, thesis, or dissertation the following page includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

## **ANEXO II**

### **Licença de Utilização do MLQ**



- Home
- My Reports (5)
- My Documents (2)
- Campaigns (1)
- Licenses**

Licenses

LICENSES FOR MARIA ANTUNES

Instrument	Used	Available	Purchase
▼ Multifactor Leadership Questionnaire	10	0	
Purchasing History	Quantity	Notes	
2010-09-27	1	Added by Chris, reference Invoice 24235 on 092710	Data w/scoring
2010-07-23	2	Added by Chris, reference Invoice 24114	Data w/scoring
2010-05-22	7	Added by Mind Garden Customer Service Robb Most from email	Data w/scoring

### **ANEXO III**

**E-mail de envio do questionário**

---

**De:** Maria.Augusta.Antunes

**Enviada:** segunda-feira, 7 de Junho de 2010 12:14

**Para:** Augusta.R.Saiote; Emilia.F.Gonçalves; M.Luisa.Machado; Paula.R.Pascoal; M.Fernanda.Emidio; M.João.Sordo; M.Judite.Pessoa; Antonio.M.Esperança; Eteivina.M.Godinho; Luis.J.Dias; Luis.P.Ferreira; MJose.R.Sousa; Marta.M.Rodrigues; M.Lurdes.Guinapo; Ana.L.Rodrigues; M.Jose.Viegas; Joaquim.M.Neto; Fernanda.C.Gabriel; M.Graca.Diogo; M.Paula.Quintela; Alexandre.F.Piçarra; Ana.MM.Sousa; Antonio.L.Diogo; Isabel.M.Consolado; m.Chambel.Silva; Vanessa.C.Paiva; 'Paula.A.Roriz@seg-social.pt'; Linda.I.Salvador; Amélia.M.Antão; Alice.D.Silva; M.Manuela.Raimundo; Graca.F.Ferreira; M.Cabrita.Guerreiro; Joao.Clemente.Pascoal

**Cc:** Luis.M.Cerqueira

**Assunto:** Dissertação de mestrado - colaboração

Caros colegas,

Encontrando-me a preparar a dissertação de mestrado sobre o tema "A influência da liderança transformacional sobre o desempenho individual, necessito da V/ colaboração voluntária para o preenchimento de um questionário cujos direitos de autor pertencem à empresa Mingarden, que vos disponibilizará um link, remetido pelo meu endereço privado [maria.augusta.antunes@gmail.com](mailto:maria.augusta.antunes@gmail.com), através do qual efectuarão o preenchimento.

O estudo foi autorizado pelo Vogal do Conselho Directivo do ISS e o Instituto não terá acesso às respostas, que serão tratadas pela empresa anonimamente, após o que me enviarão a análise dos resultados, para inserção no trabalho.

Pretendo com a minha dissertação colaborar para o incremento da liderança transformacional, em que o líder trata os colaboradores como parceiros e procura potenciar o que têm de melhor em favor da organização e da sua realização pessoal.

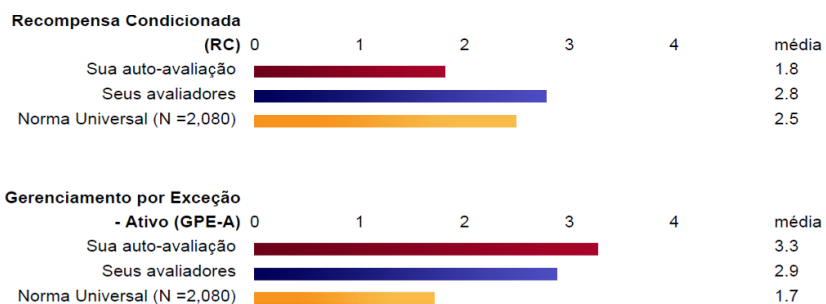
Agradeço antecipadamente a V/ disponibilidade apresento cordiais cumprimentos,

Maria Augusta Antunes

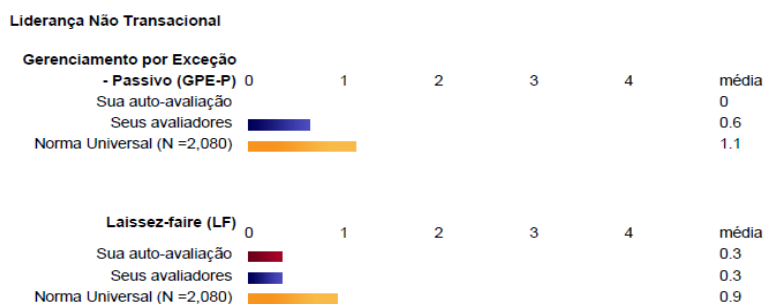
## **ANEXO IV**

**Gráficos das lideranças Transaccional e Não Transaccional do Líder A (J)**

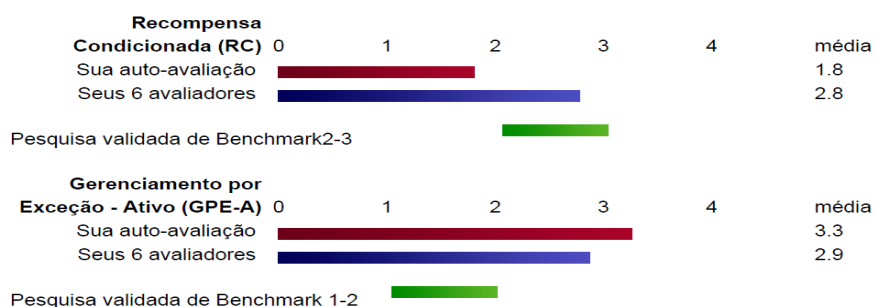
**Gráfico 1 - Comparação com as Normas: Liderança Transaccional – Líder A (J)**



**Gráfico 2 - Comparação com as normas: Liderança Não Transaccional - Líder A (J)**



**Gráfico 3 - Comparação com o Benchmark: Liderança Transaccional – Líder A (J)**



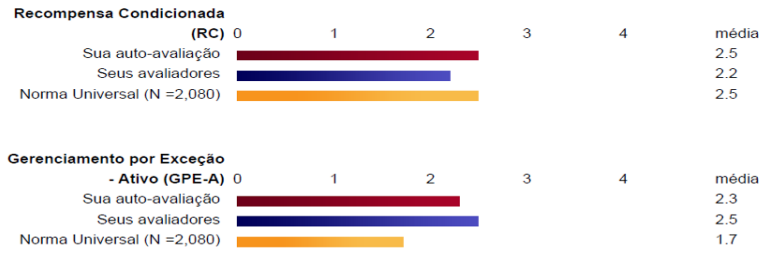
**Gráfico 4 - Comparação com o Benchmark: Liderança Não Transaccional – Líder A (J)**



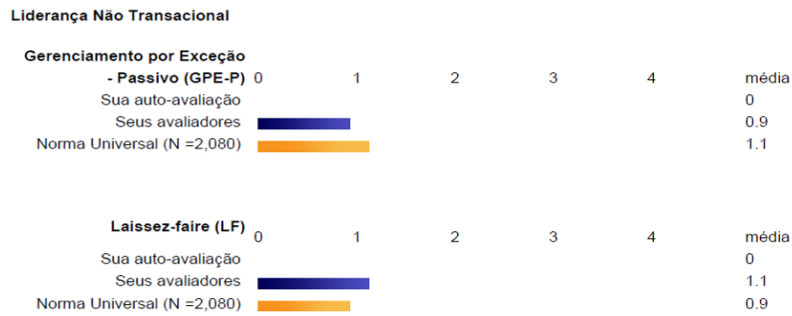
## **ANEXO V**

**Gráficos da Liderança Transaccional e Não transaccional do Líder B (A)**

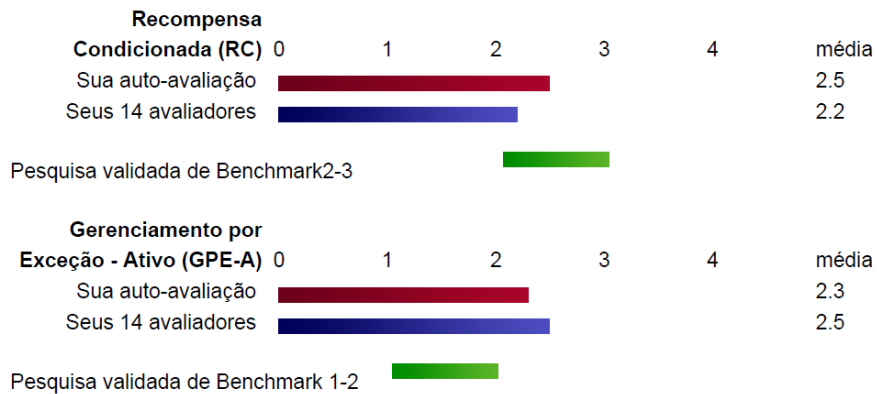
**Gráfico 1 - Comparação com as Normas Liderança Transaccional - líder B (A)**



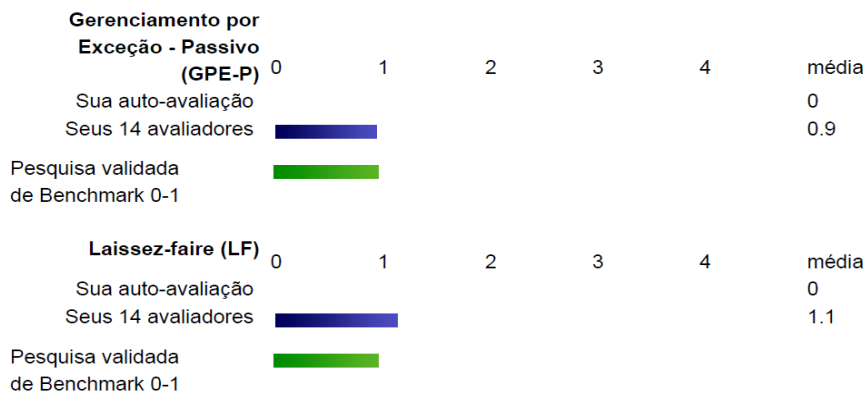
**Gráfico 2 - Comparação com as Normas – Liderança Não Transaccional - líder B (A)**



**Gráfico 3 - Comparação com Benchmark: Liderança Transaccional - Líder B (A)**



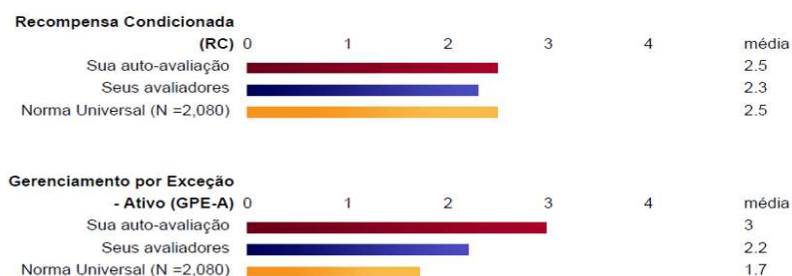
**Gráfico 4 – Comparação com Benchmark - Liderança Não Transaccional - Líder B (A)**



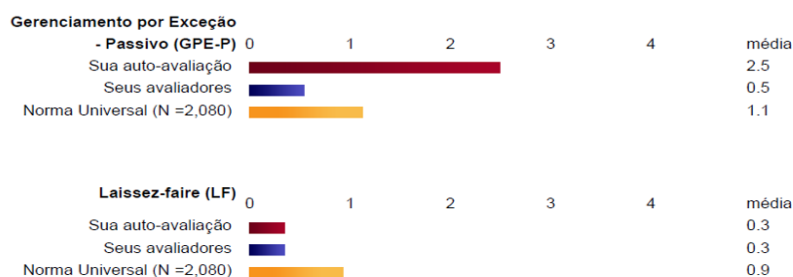
## **ANEXO VI**

**Gráficos das Lideranças Transaccional e Não Transaccional do Líder C (S)**

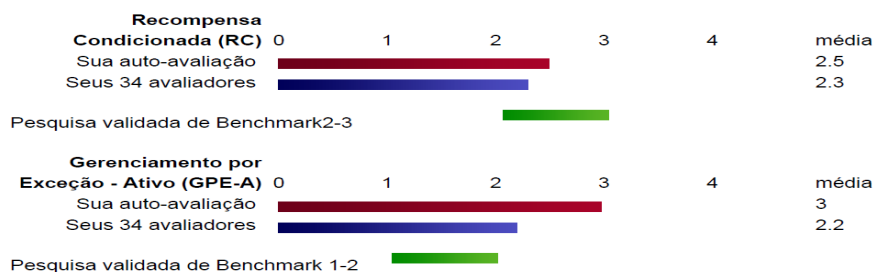
**Gráfico 1 - Comparação com as Normas: Liderança Transaccional – Líder C (S)**



**Gráfico 2 - Comparação com as Normas – Liderança Não Transaccional - Líder C (S)**



**Gráfico 3 - Comparação com o Benchmark - Liderança Transaccional - Líder C (S)**



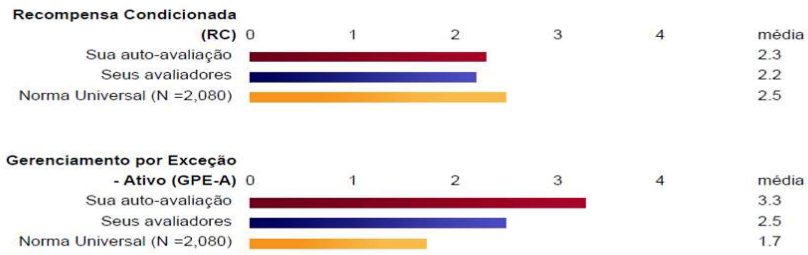
**Gráfico 4 - Comparação com o Benchmark - Liderança Não Transaccional - Líder C (S)**



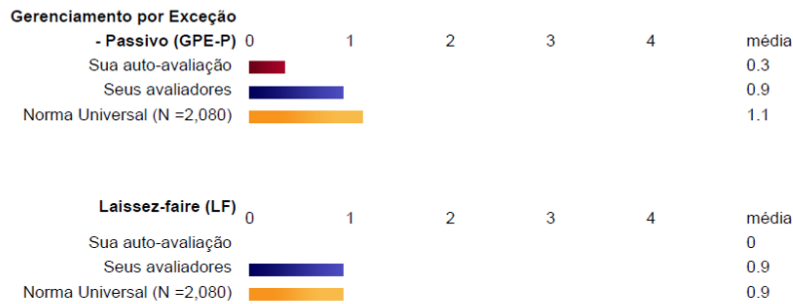
## **ANEXO VII**

**Gráficos das Lideranças Transaccional e Não Transaccional do líder D (C)**

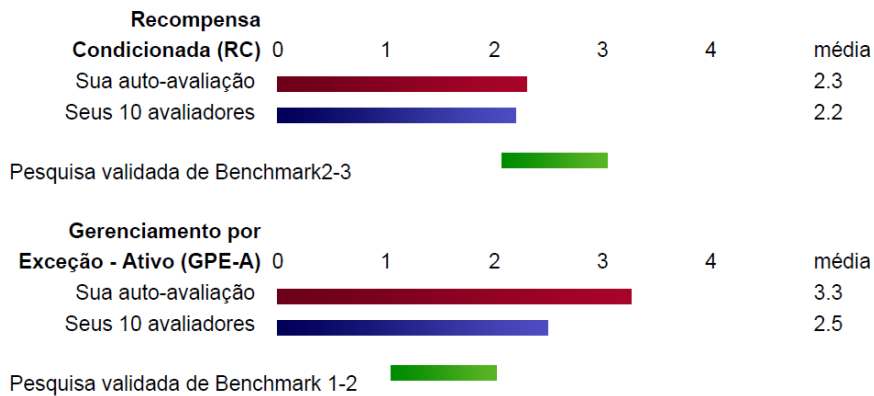
**Gráfico 1 - Comparação com as Normas: Liderança Transaccional – líder D (C)**



**Gráfico 2 - Comparação com as Normas: Liderança Não Transaccional – líder D (C)**



**Gráfico 3 – Comparação com o Benchmark: Liderança Transaccional – Líder D (C)**



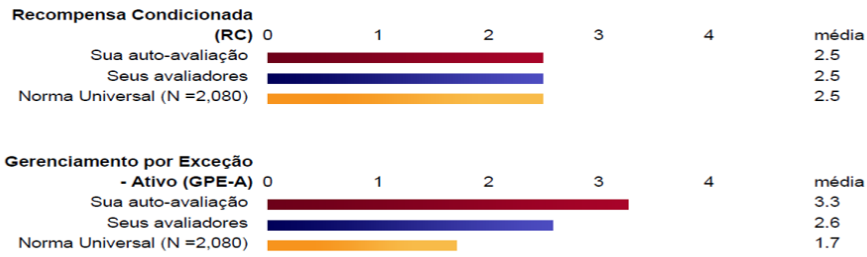
**Gráfico 4 Comparação com o Benchmark: Liderança Não Transaccional – Líder D (C)**



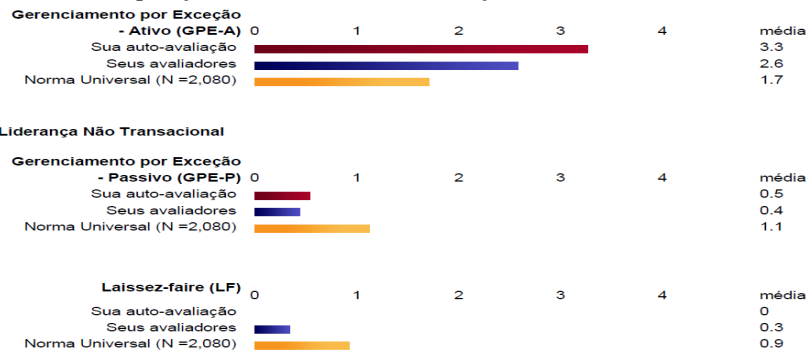
## **ANEXO VIII**

### **Gráficos da Liderança Transaccional e Não Transaccional do Líder E (D)**

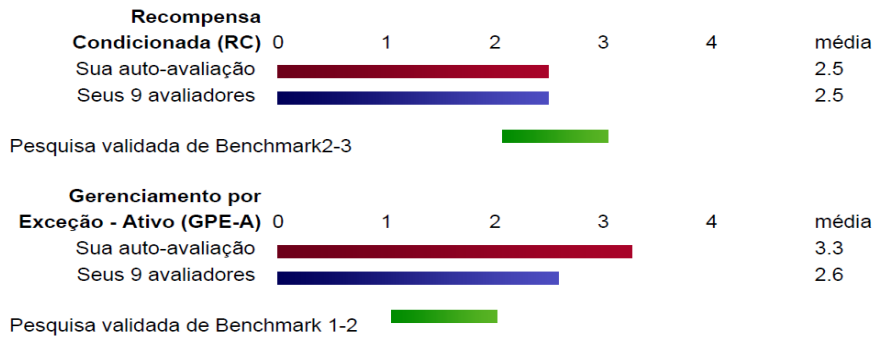
**Gráfico 1 - Comparação com as Normas: Liderança Transaccional – Líder E (D)**



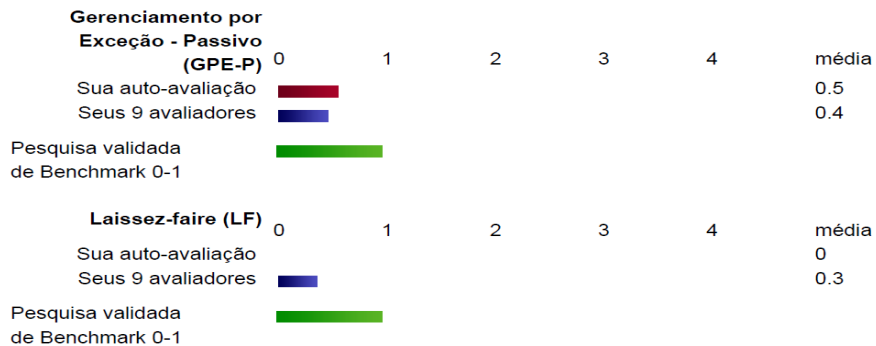
**Gráfico 2 - Comparação com as Normas: Liderança Não Transaccional – Líder E (D)**



**Gráfico 3 – Comparação com o Benchmark: Liderança Transaccional - Líder E (D)**



**Gráfico 4 – Comparação com o Benchmark: Liderança Não Transaccional – Líder E (D)**



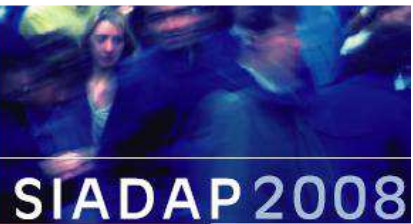
## **ANEXO IX**

### **Folheto da DGAEP – Avaliação de Desempenho 3**

## Síntese geral das fases do processo de avaliação de 2008

Quando	Ref.ª	O Quê	Intervenientes
Durante o último trimestre de cada ano	Art.º 62.º	Planear o processo de avaliação	Dirigente máximo do serviço; dirigentes intermédios; trabalhadores; Conselho Coordenador da Avaliação.
1.ª Quinzena de Janeiro	Art.º 63.º	Auto-avaliação, obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional	Avaliado e análise com o avaliador
		Avaliação	Avaliador
2.ª Quinzena de Janeiro	Art.º 64.º	Análise das propostas de avaliação para harmonização e início do processo conducente à validação dos Desempenhos Relevantes e Desempenhos Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excepcionais	Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)
Durante o mês de Fevereiro	Art.º 65.º	Reunião de avaliação: Dar a conhecer a avaliação feita; Analisar em conjunto o perfil de evolução do trabalhador; Identificar expectativas de desenvolvimento; Contratação dos parâmetros de avaliação para o ano (fixação de objetivos e competências)	Avaliador e avaliado (Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador, o avaliado pode requerer a sua marcação)
Depois das reuniões de avaliação	Art.º 69.º	Validação e reconhecimento das avaliações: Validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho Relevante e de Desempenho Inadequado; Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de Desempenho Excepcional	CCA
Após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação	Art.º 70.º	Apreciação pela Comissão Paritária, mediante requerimento do trabalhador	Avaliado; dirigente máximo do serviço; Comissão paritária
Até 30 de Março	Art.º 71.º	Homologação das avaliações	Dirigente máximo do serviço
Até 5 dias úteis depois de conhecimento da homologação	Art.º 72.º	Apresentação eventual de redamação	Avaliado; CCA; Dirigente máximo
Depois de conhecimento da homologação e de decisão sobre redamação	Art.º 73.º	Apresentação de eventual recurso hierárquico ou tutelar ou impugnação jurisdicional	Avaliado; Tutela; Tribunal
No decorrer do período de avaliação	Art.º 74.º	Monitorização do desempenho, para eventual reformulação de objetivos e identificação de aspetos e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível	Avaliador e avaliado

### Avaliação do desempenho de 2007



## Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

Lei n.º 66-B/2007,

de 28 de Dezembro,

Portaria n.º 1633/2007,

de 31 de Dezembro.



trabalhadores

3

### Métodos de avaliação

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efectuada com base nos seguintes parâmetros:

#### 1. Resultados 2. Competências.

#### Resultados

- São fixados, anualmente, pelo menos três objectivos para cada trabalhador. Para cada objectivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho.

#### Tipos de objectivos

- De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

#### Níveis de avaliação

- Objectivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Objectivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Objectivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final deste parâmetro é a média aritmética das pontuações referentes aos resultados obtidos em todos os objectivos.

#### Competências

- Número não inferior a cinco para cada trabalhador;
- Escolhidas de entre as constantes da lista para o respectivo grupo profissional aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

#### Níveis de avaliação

- Competência demonstrada a um nível elevado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Competência demonstrada, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Competência não demonstrada ou inexistente, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final deste parâmetro é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

### Avaliação final

É o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação (Resultados e Competências).

#### Ponderações

- Resultados: mínima de 60%
- Competências: máxima de 40%

Podem ser estabelecidos limites diferentes (ver n.º 3 do art.º 50.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro).

#### Menções qualitativas

- Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Por iniciativa do avaliado ou do avaliador e atribuição da menção de desempenho Relevante pode ser objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador de Avaliação.

Para que efeitos? Reconhecimento do mérito, significando Desempenho Excepcional.

Em que condições? O pedido de apreciação deve ser acompanhado de caracterização que especifique os fundamentos e análise do impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

### Regime transitório (art.º 80.º)

2007

#### A quem se aplica?

Trabalhadores que cumulativamente reúnam as seguintes condições:

- No recrutamento para a respectiva carreira seja exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou conferente de diploma do 12.º ano do ensino secundário;
- Desenvolvam actividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina, com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

#### Durante que período?

Nos três anos civis após a entrada em vigor da presente lei.

#### A quem compete a opção por este regime?

As dirigentes máximas do serviço ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação.

#### Competências - único parâmetro de avaliação

- Número não inferior a oito para cada trabalhador;
- Escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respectivo grupo profissional (Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro).

A cada competência pode ser atribuída ponderação diversa de modo a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

#### Avaliação final

- Média aritmética simples ou ponderada, das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

### Diferenciação de desempenhos

- Fixação de percentagem máxima de 25% para as avaliações qualitativas de Desempenho Relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de Desempenho Excepcional.

Estas percentagens incidem sobre o número de trabalhadores em condições de serem avaliados.