

## As lideranças e os processos participativos: uma reflexão em torno da cidadania democrática

### Leaderships and participatory processes: A reflection on democratic citizenship

Nuno Fraga\*

Universidade da Madeira

O presente artigo reflete sobre o potencial das lideranças na gestão estratégica do espaço público, em particular a partir das dinâmicas concertados do poder local com a comunidade. Propomos uma reflexão teórica sobre os estilos de liderança fundamentados no pensamento de Daniel Goleman, convergindo para a necessidade de compreender tais pressupostos na praxis de uma líder autárquica. O estudo de caso pretendeu compreender os canais de comunicação entre líder e liderados e daí contextualizar a importância deste referencial teórico na condução de processos participativos no espaço local; a sua relação com a cidadania democrática, bem como o lugar da educação na encruzilhada de uma democracia possível. Concluímos que as questões de partilha de poder e/ou delegação de competências interferem com a real abertura dos atores sociais no decorrer dos processos participativos, sendo necessário repensar a liderança de proximidade como fator crucial ao sucesso destas práticas.

**Palavras-chave:** Liderança, Processos participativos, Cidadania democrática.

This paper reflects on the potential of leadership in the strategic management of public space, particularly from the concerted dynamics of local government to the community. We propose a theoretical reflection on the leadership styles based on the thoughts of Daniel Goleman, converging on the need to understand such assumptions in the praxis of a Mayor. The case study sought to understand the channels of communication between leader and led, and then contextualize the importance of this theoretical framework in conducting participatory processes in local space; its relation to democratic citizenship and the place of education at the crossroads of a possible democracy. We conclude that the issues of power sharing and / or delegation interfere with the actual opening of stakeholders during the participatory processes, it is necessary to rethink the leadership of proximity as a key factor to the success of these practices.

**Keywords:** Leadership, Participatory processes, Democratic citizenship.

---

\*Contacto: nfraga@uma.pt

## Introdução

Uma das dimensões-chave do Orçamento Participativo (OP) é a dimensão política/governança. É crucial que haja vontade política para que o projeto do OP seja implementado. É uma condição sine qua non para “sustentar toda a dinâmica participativa” (Cabannes, 2004:38). Para Rebecca Abers (2003) “quando não existe tal vontade política, é extremamente improvável que governos criem oportunidades para que grupos cívicos influenciem o processo de tomada de decisões” (p. 261), estando o Orçamento Participativo, por exemplo, remetido para uma abordagem meramente consultiva.

Ao falar sobre “Os desafios da Democracia Participativa”, Boaventura de Sousa Santos, no III Encontro Nacional sobre Orçamento Participativo, realizado na cidade de Lisboa, em 2009, alertava para o seguinte aspecto:

*Durante muito tempo pensámos que era preciso convencer a sociedade, os cidadãos, as organizações sociais a participar nestas formas de OP. Com o tempo demo-nos conta de que, se não convenceremos os técnicos dos municípios, nada se poderá avançar; para mim, nas minhas acções, os técnicos são neste momento o público-alvo. (Santos, 2009:19)*

Neste entendimento, e salvaguardando os direitos e deveres da Presidente da Câmara, como também o papel principal que desempenha na construção de uma visão e missão para o município, é-nos clara a importância da análise dos estilos de liderança que lhe estão associados, correlacionando as suas características em movimento, com o clima organizacional da autarquia.

Esta avaliação, proferida por técnicos e colaboradores próximos da autarquia, por intermédio da aplicação dos Inquéritos sobre estilos de liderança, valida uma das nossas preocupações de base, que tem que ver com as representações que os liderados possuem sobre o desempenho da Presidente da Câmara. O alinhamento de posições contribui para o sucesso do projeto; falamos, claramente, do destaque que deve ser atribuído à partilha da visão e da missão que o mandato autárquico acarreta, bem como, e em particular, que o OP desenvolve.

Reveste-se de elevada importância a análise dos estilos de liderança da Presidente da Câmara, na medida em que, pela revisão da literatura, verificou-se que “em Palmela (...) o OP não é diretamente apoiado pelo partido político que está no poder mas da iniciativa da presidente da câmara.” (Granado, 2010:324) Granado conclui, afirmando que “não existe o claro apoio do partido que está no poder o que limita o processo dado que não conta com a “força” da máquina partidária” (Granado, 2010:328). Enquadramos na abordagem às lideranças os trabalhos de Goleman, Boyatzis e Mackee (2007), como os contributos de outros investigadores influentes no estudo deste tema, como são os estudos de Fullan (2003), Sergiovanni (2004), Hargreaves e Fink (2007), Silva (2010), Carapeto e Fonseca (2006), e Kouzes e Posner (2009).

Derivada do inglês *lead, to lead*, cuja ação do verbo aponta para o envolvimento de pessoas em torno de visões, missões e valores comuns, a liderança é desde sempre um conceito-chave nas organizações de sucesso. Encontra-se “associada à ideia de conquista de novos territórios, à luta pela afirmação de princípios e de crenças, aos construtores de impérios, aos fundadores das grandes religiões” (Silva, 2010:53).

A liderança, associada à “vida política” acaba por estar “ligada a formas de espacialidade denotando-se uma correspondência estrutural entre a disposição física das coisas na ordem espacial e as práticas políticas associadas, entre o espaço físico e o espaço cívico” (Innerarity, 2010:108).

## 1. Os sete princípios da liderança sustentável

Da liderança espera-se que seja sustentável, fazendo com que o líder atue “com sentido de urgência” (Hargreaves e Fink, 2007:35), aprendendo com o passado e com a diversidade de posturas e instrumentos com que se depara no processo de governação. Para Hargreaves e Fink (2007) a liderança comporta sete princípios da sustentabilidade, a saber:

- **Profundidade:** “A liderança sustentável importa” (Hargreaves e Fink, 2007:32), isto é, é essencial para a sustentabilidade e inovação das organizações e assume-se como um princípio orientado para a aprendizagem. É, de facto, aprofundando a sua capacidade de aprendizagem no quotidiano da sua ação, que a liderança se renova e se apresenta como eficaz para a governação do local.
- **Durabilidade:** a liderança “preserva e promove, ao longo do tempo, os aspectos mais valiosos da vida” (Hargreaves e Fink, 2007:33). Este princípio assegura a estabilidade da organização nos momentos de sucessão, ao mesmo tempo que implica os líderes atuais a envolver, a estimular e a motivar as pessoas na liderança, preparando-as para assumir aquelas funções.
- **Amplitude:** “liderança sustentável é uma liderança distribuída” (Hargreaves e Fink, 2007:33), dissemina-se, estimula e contagia; age por ressonância (Goleman, Boyatzis e McKee, 2007). Exige do líder uma postura assertiva, bem como a capacidade para delegar tarefas, descentralizando e abrindo espaço para o empoderamento das pessoas na organização. Para Fullan (2004), a dinamização de “práticas de partilha de conhecimento pode ser um caminho para a criação de culturas de colaboração” (p. 88). Cria-se uma cultura de aprendizagem (Fullan, 2004) que compromete a organização na construção de uma visão que ao ser partilhada, potencia o seu sucesso.
- **Justiça:** a liderança não progride à custa das pessoas que lidera, bem como de outras organizações; “(...) não é autocentrada: é, pelo contrário, socialmente justa” (Hargreaves e Fink, 2007:34). Os líderes sustentáveis observam a organização holisticamente e agem por forma a traduzir as suas opções no sucesso de todos. Na ação destes líderes há uma componente cívica muito forte.
- **Diversidade:** evita estandardizar e aprende com a diversidade de agentes que compõem os seus círculos de relacionamento. O líder sustentável reconhece e aprende a criar redes de comunicação diversificadas, empenhando-se em compreender outras culturas e formas de potenciar a ação da sua organização. Fullan (2003) salienta que “os líderes eficazes compreendem (...) o valor e o papel da criação de conhecimento e fazem disso uma prioridade, tentando estabelecer e reforçar hábitos de intercâmbio de conhecimento entre membros organizacionais” (p. 90).

- **Disponibilidade de recursos:** é prudente; “... dispõe de recursos, sem desperdiçar dinheiro, nem pessoas” (Hargreaves e Fink, 2007:34). O líder sustentável valoriza os interesses comunitários ao invés dos individuais, rentabilizando os recursos e gerando consensos alargados.
- **Conservação:** “A liderança sustentável honra o que de melhor existe no passado e aprende com ele, tendo em vista criar um futuro ainda melhor. (...) revisita e revive as memórias organizacionais, honrando o saber dos que transportam essa lembrança.” (Hargreaves e Fink, 2007:34-35). O líder sustentável constrói uma visão para a organização que é diacrónica, isto é, consubstancializa-se e desenvolve-se, consciente dos tempos e espaços percorridos e em (des)construção.

À governança da cidade e em particular aos estilos de liderança que personalizam a Presidente da Câmara, naquilo que são as suas ações em torno de uma visão e missão que corporificam os objetivos do seu mandato, associa a capacidade de dar impulso à cidadania. Como diz-nos Innerarity (2010), “as cidades que, (...) foram catalisadoras da modernização social encontram-se submetidas há já algum tempo a uma série de processos que põem em questão a sua capacidade de promover a cidadania” (p. 108). Encontramos nos estilos de liderança, os catalisadores de retroação necessários para a dinamização da cidade em torno de uma visão que permita o local educar-se na cidadania. Saliente-se, a partir de Sergiovanni (2004) que “nas comunidades, os direitos e as responsabilidades não existem por si só, mas tornam-se parte de uma rede comum de significado” (p. 124) o que potencializa os processos de educação na cidadania.

Como veremos, os estilos de liderança são propiciadores de climas organizacionais participativos e democráticos, pelo que se apresentam como condição-chave à promoção da cidadania. Para Carapeto e Fonseca (2006), a liderança resume-se a: uma atividade ou um processo; algo observável, descritível e adquirido; “(...) um processo de influência centrado sobre as relações humanas” (Carapeto e Fonseca, 2006:87); um processo que contribui para a implementação de um visão partilhada na organização.

### ***1.1. As cinco práticas exemplares de liderança***

Para Kouzes e Posner (2009) a liderança alicerça-se a partir de cinco práticas que a tornam exemplar, a saber: “mostrar o caminho; inspirar uma visão conjunta, desafiar o processo, permitir que os outros ajam e encorajar a vontade” (p. 36). É fulcral que os líderes apresentem os princípios orientadores da organização e dos projetos em particular, para que os seus liderados mostrem o comportamento desejado. Contudo, “mostrar o caminho implica conquistar o direito e o respeito para liderar através de envolvimento e ação diretos. As pessoas seguem primeiro a pessoa e só depois o plano.” (Kouzes e Posner, 2009:38).

Outra prática da liderança exemplar diz respeito à capacidade do líder em “inspirar uma visão conjunta” (Kouzes e Posner, 2009:38) que se viabiliza a partir dos códigos linguísticos do líder e da sua habilidade em incorporar no seu discurso e na sua visão as necessidades do grupo. Esta habilidade permite o desenvolvimento de um sentimento de pertença que torna o grupo, progressivamente, mais coeso. A este respeito Sergiovanni (2004) argumenta que um dos objetivos da liderança consiste em desenvolver “um compromisso amplo para com valores partilhados e concepções que se tornam numa fonte mobilizadora de autoridade para a orientação de tarefas” (p. 120).

Numa simbiose feliz com Freire (1977, 1993, 2001, 2005, 2009) (assim o entendemos), os autores afirmam que “a liderança é um diálogo, não um monólogo e que para atrair apoio, os líderes têm de conhecer intimamente os sonhos, esperanças, aspirações, visões e valores de todos” (Kouzes e Posner, 2009:39). Esta certeza concretiza-se, certamente, pela abertura da líder autárquica aos cidadãos do Município, nos mais diversos fóruns de participação contemplados no concelho. Tenho como pressuposto desta abertura a crença de que “os líderes forjam uma unidade de propósito ao mostrar aos constituintes que o sonho serve o bem geral” (Kouzes e Posner, 2009:39).

Consequentemente, os líderes estão conscientes de que os processos de comunicação/diálogo propiciadores de climas abertos e participativos nas organizações, incitam a sua ação rumo ao desafio dos processos que lideram. A capacidade de desafiar o processo é uma característica importante para as lideranças exemplares. Dessa capacidade advém a inovação.

*Quando se trata de inovação, os maiores contributos do líder cingem-se à criação de um ambiente que fomenta a experimentação, o reconhecimento de boas ideias, o apoio a essas ideias e a vontade de desafiar o sistema para se conseguir novos produtos, processos, serviços e sistemas. (Kouzes e Posner, 2009:41)*

A quarta Prática de Liderança Exemplar consiste em permitir que os outros ajam. Os líderes visualizam que a existência de um clima participativo, reforça a inclusão dos colaboradores na dinamização da visão e missão da organização. Renegando práticas autocráticas de gestão, “os líderes trabalham no sentido de que as pessoas se sintam fortes, capazes e empenhadas. (...) permitem que os outros ajam, não a exhibir o poder que têm, mas a abrir mão dele e a transmiti-lo” (Kouzes e Posner, 2009:43). Estamos perante formas de *empowerment*; de reforço da capacidade de ação dos que fazem parte do círculo de dinamização do projeto.

Por último, os líderes exemplares deverão ter a capacidade de encorajar a vontade. “Faz parte do trabalho do líder mostrar gratidão pelos contributos das pessoas e criar uma cultura de celebração de valores e de vitórias.” (Kouzes e Posner, 2009:45). Os diversos espaços que viabilizam o conceito de Autarquia Participada (refere-se às Semanas das Freguesias, às Reuniões de Câmara Descentralizadas e às Semanas Temáticas, por exemplo) em Palmela, num exercício, também de prestação de contas, são mecanismos de abertura do executivo aos cidadãos, permeando o espírito de comunidade.

*Os líderes (...) sabem que a celebração e os rituais, quando autênticos e sentidos, criam um forte sentido de identidade colectiva e de espírito de comunidade que pode levar um grupo a seguir em frente num momento extremamente difícil. (Kouzes e Posner, 2009:45)*

Das investigações de Goleman, Boyatzis e McKee (2007) verifico que a tarefa primordial da liderança é de natureza emocional, isto é, “a tarefa fundamental dos líderes consiste em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas” (p. 9). Sobre a positividade na liderança, Rego e Cunha (2010) esclarecem que “ser um líder positivo (...) significa encarar os eventos negativos e as vicissitudes com realismo – aprendendo com os erros, lutando contra as adversidades, encontrando espaços de oportunidade onde outros vêem problemas” (p. 21).

Focalizando a análise sobre os estilos de liderança e as respectivas elações que se estabelecem com a construção de climas organizacionais, encontramos em Goleman, Boyatzis e McKee (2007) uma base teórico-prática que fortalece o meu percurso metodológico, na medida em que, para a abordagem destes autores, o estudo das

lideranças apresenta-se como crucial em momentos de crise e de ruptura, onde “todos os olhares se viram para o líder à procura de orientação emocional” (p. 12) Como verificado, o OP em Palmela ficou suspenso a partir de 2008. Entendido como uma iniciativa, essencialmente, presidencial, importa, compreender os processos de revitalização do modelo, uma vez que em finais de 2010 e início de 2011 a Câmara vê publicados em Diário da República os seus Regulamentos da Estrutura Orgânica Nuclear e Flexível, respectivamente.

### **1.2. A liderança primal**

Esta reorganização acompanha a necessidade da autarquia em ajustar-se às novas condicionantes sociais, culturais e económicos que atravessam o país e em geral o sistema-mundo. Goleman, Boyatzis e McKee (2007) afirmam que a “grande liderança baseia-se em emoções” (p. 23). Emoções que determinam a capacidade das lideranças em gerar e potenciar sentimentos positivos nas organizações, o que por sua vez eleva o grau de motivação, envolvimento e implicação das pessoas na dinamização das suas tarefas.

É pela ressonância que o líder consegue gerar esse comprometimento das pessoas com a visão e missão da organização. Por ressonância entende-se “um reservatório de positividade que liberta o que há de melhor nas pessoas” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2007:9), redireccionando a tarefa fundamental da liderança para o campo emocional. É com este entendimento que os autores elaboram um abordagem concertada entre liderança e inteligência emocional. Afirmam que “o papel emocional do líder é primal – isto é, vem em primeiro lugar” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2007:25) sendo que “a chave para que a liderança primal funcione de modo vantajoso para todos reside na inteligência emocional dos líderes, na forma como os líderes gerem as suas emoções e as relações com os outros” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2007:25-26).

### **1.3. Definição e enquadramento dos estilos de liderança**

Quando se fala em estilos de liderança, fala-se em padrões de comportamento adoptados pela chefia em diversas situações de gestão de equipa. De entre os vários factores que condicionam o clima organizacional, o estilo de liderança é a variável com maior impacto.

*We found that all six leadership styles have a measurable effect on each aspect of climate. (...) Leaders who used styles that positively affected the climate had decidedly better financial results than those who did not. (Goleman, 2000:81)*

O conjunto de estilos utilizado por uma chefia condiciona a forma como esta é percebida pela sua equipa, enquanto líder. Na maioria das situações, adoptam-se sobretudo estilos que parecem surgir de uma forma natural e espontânea, facto que se prende fundamentalmente com as competências e motivos de cada pessoa. Apesar das chefias serem confrontadas com uma variedade ilimitada de situações de liderança, estudos (Goleman, 2000, 2007) revelam existirem seis estilos de liderança (ou padrões de comportamento) utilizados no desempenho das suas funções: O estilo coercivo; O estilo autoritário; O estilo afiliativo; O estilo democrático; O estilo *modelling*; O estilo *coaching*.

Não há estilos de liderança certos ou errados. A eficácia de um estilo depende pontualmente da tarefa, da pessoa e da situação em causa. Todos os estilos de liderança são eficazes em circunstâncias específicas, devendo uma chefia ter em conta as características da situação, antes de adoptar determinado estilo. Essas características traduzem-se em diversos tipos de factores, como por exemplo: A experiência e o tipo de

colaboradores; Os pontos fortes e os pontos fracos dos seus colaboradores; A natureza e a complexidade das situações-problema; As pressões impostas pelo tempo e outros recursos disponíveis; O risco associado; Outros recursos disponíveis, como as pessoas e o seu capital social e cultural.

O que é decisivo para a eficácia de uma chefia é, por um lado, a sua capacidade de diagnosticar situações e, por outro lado, a capacidade de bem combinar o estilo de liderança e a situação em causa, ao invés de ficar preso somente a um ou dois estilos de liderança.

### 1.3.1. *Estilo Coercivo*

O Estilo Coercivo de liderança tem como objectivo principal o cumprimento imediato de tarefas. Uma pessoa que utiliza predominantemente o Estilo Coercivo, espera obediência imediata por parte dos seus colaboradores. Assim, apresenta instruções direitas, afirmando claramente o que têm que realizar, sem dar importância às opiniões, nem escutando o que têm para dizer os seus colaboradores. O controlo é feito através de uma supervisão muito próxima, utilizando *feedback* negativo ou corretivo para enfatizar o que está a ser feito erradamente. Em algumas situações, utiliza estratégias para chamar à atenção os colaboradores que falharam no objectivo (exemplo: citar nomes), criando um clima de constrangimento na sua relação com o líder. Para motivar os seus colaboradores o líder faz referência às consequências negativas da desobediência, mais do que recompensa pela obediência. Em termos de clima organizacional, a Flexibilidade é a dimensão que menos beneficia com a prática deste comportamento de liderança.

- ✓ O Estilo Coercivo é mais adequado quando aplicado a tarefas simples; Em situação de crise. Quando um desvio mínimo ocasiona problemas sérios. (exemplo: em relação às regras de segurança).
- ✓ O Estilo Coercivo é menos adequado quando aplicado a tarefas mais complexas; A longo prazo, pois os colaboradores tendem a reagir de um modo passivo ou a abandonar a organização, uma vez que limite o seu desenvolvimento. Com colaboradores capazes de se auto-motivarem, de gerirem o seu próprio trabalho com iniciativa e inovação.

### 1.3.2. *Estilo Autoritário*

O Estilo Autoritário de liderança tem como objectivo principal, orientar os colaboradores para uma visão de longo prazo. Uma pessoa que utiliza predominantemente o Estilo Autoritário proporciona uma direção e uma visão de longo prazo, que resulta numa gestão de equipa com diálogo, embora a chefia assuma a responsabilidade de criar e desenvolver uma visão clara e direta dos objectivos pretendidos. No uso do Estilo Autoritário, o líder persuade os seus colaboradores explicando-lhes que através da sua visão poderão alcançar objectivos a longo prazo, tanto para eles próprios, como para a organização. Este tipo de líder estabelece *standards* para os colaboradores, orientando o seu desenvolvimento numa perspectiva de longo prazo. Para tal, utiliza equilibradamente *feedbacks* positivos e negativos, no sentido de melhorar a motivação dos colaboradores.

- ✓ O Estilo Autoritário é mais adequado quando são necessárias normas e instruções claras (exemplo: em situações de mudança). Quando a chefia é reconhecida como perita na sua área e goza de autoridade. Com os

colaboradores pouco experientes ou recentes na organização e que necessitam de ser orientados de forma bem direccionada.

O Estilo Autoritário de liderança *“is particularly effective when a business is adrift. An authoritative leader charts a new course and sells his people on a fresh long-term vision”* (Goleman, 2000:84).

- ✓ O Estilo Autoritário é menos adequado quando a pessoa que dirige não desenvolve os seus colaboradores numa perspectiva de longo prazo, fazendo com que estes não se sintam integrados e, conseqüentemente, não tomem iniciativas. Quando a pessoa que dirige a organização não demonstra ser uma pessoa credível, perita e com autoridade, ou quando estão envolvidos colaboradores que possuem mais experiência e conhecimentos que o seu superior hierárquico. Quando se projectam equipas que se pretende que façam a gestão do seu próprio trabalho e participem na tomada de decisão.

O Estilo Autoritário de liderança manifesta-se, ainda, como menos adequado *“if a manager trying to be authoritative becomes overbearing, he can undermine the egalitarian spirit of an effective team”* (Goleman, 2000:84).

#### 1.3.3. Estilo Afiliativo

O Estilo Afiliativo de liderança tem como objectivo principal, criar harmonia na equipa (entre colaboradores e entre a chefia e os colaboradores). O líder que cuja prática da sua gestão organizacional se socorre preferencialmente do Estilo Afiliativo preocupa-se em manter a harmonia e em evitar situações de conflito, despendendo uma parte significativa do seu tempo na construção e na manutenção da relação humana da equipa. Quando adopta este estilo de liderança, em determinadas ocasiões, a chefia recompensa as características pessoais, assim como o desempenho da função.

- ✓ O Estilo Afiliativo é mais adequado quando se utiliza em conjunto com os Estilos Autoritários, Democrático e *Coaching*. Quando há que ajudar alguém a nível pessoal (exemplo: aconselhar um colaborador). Quando têm que se reunir diversos grupos ou indivíduos em conflito, para que trabalhem juntos e em harmonia.
- ✓ O Estilo Afiliativo é menos adequado quando o rendimento dos colaboradores é inadequado e é necessário dar-lhes um *feedback* negativo para que o melhorem. Em situações complexas ou de crise, em que é necessário controlo e diretrizes concretas. Com colaboradores que estejam orientados para a tarefa ou pouco interessados em manter uma relação cordial com o seu superior.

O Estilo Afiliativo manifesta-se, também, como menos apropriado à organização quando, *“people need clear directives to navigate through complex challenges, the affiliative style leaves them rudderless. Indeed, if overly relied on, this style can actually steer a group to failure”* (Goleman, 2000:85).

#### 1.3.4. Estilo Democrático

O Estilo Democrático de liderança tem como objectivo principal, criar um compromisso entre os colaboradores e gerar novas ideias e iniciativas. Um líder que utiliza preferencialmente o Estilo Democrático tenta assegurar o compromisso de todos através do consenso. Este estilo exige que a chefia confie que os seus colaboradores são capazes



de trabalhar na direção certa para si próprios e para a organização. Para isso, convida-os a participar na tomada de decisão relacionada com o seu trabalho. É típico deste estilo um avultado número de reuniões, muito diálogo, o reconhecimento do bom desempenho e pouca criticidade à fraca performance.

- ✓ O Estilo Democrático é mais adequado quando os colaboradores são competentes e experientes. Quando é necessário coordenar recursos; Nos momentos em que a chefia não tem esclarecido o melhor enfoque ou direção, mas tem colaboradores com ideias muito concretas.
- ✓ O Estilo Democrático é menos adequado em situações de crise, quando não há tempo para fazer reuniões. Quando os colaboradores não são suficientemente autónomos, não possuem toda a informação ou necessitam de uma supervisão estreita. O estilo Democrático apresenta-se ainda como menos apropriado quando “*employees are not competent or informed enough to offer sound advice*” (Goleman, 2000:85).

#### 1.3.5. Estilo Modelling

O Estilo *Modelling* de liderança tem como objectivo principal o cumprimento imediato das tarefas com um elevado nível de qualidade. O líder que utiliza com frequência o Estilo *Modelling* espera que os seus colaboradores façam as suas tarefas nos mesmos moldes em que ele próprio as faz. Para isso exemplifica os *outputs* pretendidos, bem como a forma de os alcançar e estabelece para os outros os seus próprios *standards*. São renitentes quanto à delegação de tarefas e, tendencialmente, apenas conjugam o seu trabalho com os outros se tiver um impacto imediato no projecto ou se precisarem de trocar recursos. De acordo com Goleman (2000) são características gerais do líder que, preferencialmente se socorre do Estilo *Modelling*, as seguintes: “*the leader sets extremely high performance standards (...) is obsessive about doing things better and faster (...) quickly pinpoints poor performers and demands more from them*” (p. 86). Poder-se-á julgar que o Estilo *Modelling* é uma abordagem que permite à organização potenciar os seus resultados, mas de facto os estudos não comprovem esta hipotética preposição (Goleman, 2000).

- ✓ O Estilo *Modelling* é mais adequado quando os colaboradores estão muito motivados, são competentes e conhecem as suas funções, necessitando de pouca orientação. Quando se dirigem colaboradores de quem se espera um contributo muito personalizado (exemplo: técnicos de I&D, assessores legais).
- ✓ O Estilo *Modelling* é menos adequado quando a chefia não pode executar o seu trabalho pessoalmente (exemplo: quando a organização está a crescer). Quando os colaboradores necessitam de orientação, de desenvolvimento e coordenação.

#### 1.3.6. Estilo Coaching

O Estilo *Coaching* de liderança tem como objectivo principal o desenvolvimento das pessoas, a longo prazo. Uma pessoa que utiliza predominantemente o Estilo *Coaching* ajuda os seus colaboradores a identificar os seus pontos fracos e os seus pontos fortes, tendo em consideração as suas expectativas e aspirações (Goleman, 2000). É um tipo de líder que incentiva os colaboradores a estabelecerem objectivos a longo prazo, orientando-os e dando-lhes *feedback*, por forma a facilitar o seu desenvolvimento. Este padrão de comportamento requer diálogos constantes e flexibilidade nos procedimentos.

A capacidade de diálogo do líder é essencial e mostra-se eficaz na medida em que a visão e a missão da organização e das tarefas dos colaboradores, que mais clarificados, agem com maior responsabilidade e comprometimento.

- ✓ O Estilo *Coaching* é mais adequado quando os colaboradores reconhecem a diferença entre o seu nível de rendimento atual e aquele que gostariam de ter; Com colaboradores motivados para tomar iniciativas, ser inovadores e procurar o seu desenvolvimento profissional. De acordo com o estudo realizado por Goleman (2000) “(...) *the coaching style works particularly well when employees are already aware of their weaknesses and would like to improve their performance*” (p. 87).
- ✓ O Estilo *Coaching* é menos adequado quando a chefia tem falhas de *expertise*; Quando os colaboradores precisam de uma contínua orientação e *feedback*; Em situações de crise. A opção do líder pelo Estilo *Coaching* mostra-se pouco eficaz quando “*employees (...) are resistant to learning or changing their ways. And it flops if the leader lacks the expertise to help the employee along*” (Goleman, 2000:87). Embora as investigações reconheçam que o líder deve utilizar preferencialmente um leque variado de estilos de liderança, consoante as variáveis organizacionais com que se depara, é facto que, no entender de Daniel Goleman (2000) existe um enquadramento de estilos de liderança que se apresentam como altamente eficazes quer para a existência de um bom clima organizacional, quer para a *performance* geral da equipa. São eles, os estilos Autoritário, Democrático, Afiliativo e *Coaching*.

## 2. Metodologia

### 2.1. A pesquisa qualitativa

O objectivo da pesquisa qualitativa “está (...) menos em testar aquilo que já é bem conhecido (...) e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente fundamentadas” (Flick, 2009:24). Este objectivo fundamenta a existência de um leque variado de abordagens, às quais a pesquisa qualitativa apela, no exercício da sua *praxis* investigadora.

Consciente da pertinência da “ecologia dos saberes” (Santos, 2010b) no campo da investigação em educação e em particular da pesquisa qualitativa, o estudo assume-se como edificado a partir de diversas posturas teóricas, que sendo complementares, perspectivam uma acção concertada em torno do nosso caso de estudo. Este mosaico teórico consubstancia-se pelas seguintes abordagens da pesquisa qualitativa: o interacionismo simbólico e a fenomenologia. Encontramos no “significado subjectivo atribuído pelos indivíduos a suas actividades e ambientes” (Flick, 2009:69) o ponto de partida do interacionismo simbólico. Pretende-se, com esta postura teórica, imergir nos “pontos de vista subjectivos” (Flick, 2009:69) da líder autárquica, interpretando e compreendendo o significado que atribui às unidades de análise da investigação.

A abordagem fenomenológica, por outro lado, “visa descobrir como o mundo é constituído e como o ser humano o experiencia através dos actos conscientes (...) bem como descobrir a essência dos fenómenos, a sua natureza intrínseca e o sentido que os humanos lhe atribuem” (Rousseau e Saillant, 2009:148). É objectivo desta abordagem,

como da investigação, “(...) conhecer uma realidade do ponto de vista das pessoas que a vivem” (Rousseau e Saillant, 2009:149) .

## **2.2. Tipo de estudo**

A investigação recupera a metodologia por estudo de caso uma vez que permite a construção de uma análise qualitativa para a compreensão do comportamento do sujeito de investigação, correlacionando-o com a liderança que exerce sobre as unidades de análise da investigação.

Para Fortin (2009) “o estudo de caso consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização”, sendo vantajosa para “explicar relações de causalidade entre a evolução de um fenómeno (Processos Participativos, Orçamento Participativo) e uma intervenção (a visão e missão da liderança autárquica)” (p. 164).

De acordo com Flick (2009), “ocaso representa a si mesmo (...), é visto, inicialmente, como resultado da socialização individual específica contra um pano de fundo geral” (p. 126). Verifica-se que tal “socialização tem levado a diversas opiniões, atitudes e pontos de vista subjectivos que podem ser encontrados na situação real de entrevista” (p. 126).

Estamos perante uma “profissionalização específica” na qual está representada “uma subjectividade desenvolvida enquanto resultado da obtenção de certas reservas de conhecimento e da evolução de modos específicos de atuar e perceber” (Flick, 2009:127), aspectos essenciais no entendimento das representações da líder face aos eixos de análise da investigação. O caso retrata, então, “um contexto de atividade interativamente realizado e realizável” (Flick, 2009: 127).

## **2.3. Técnicas de recolha de dados e participantes da investigação**

Para a recolha de dados sobre – Estilos de Liderança, procedemos à aplicação de questionários com “o objectivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos” (Fortin, 2009:168) da nossa amostra relativamente à líder autárquica. Estes questionários aplicaram-se de acordo com a Abordagem 360° aplicada pelo *Hay Group* a partir dos trabalhos de: Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee (2007) sobre “Os novos líderes e A inteligência emocional nas organizações” e Daniel Goleman (2000), *Leadership that gets results*. A aplicação dos questionários decorreu entre o dia 15 de Novembro de 2011 e o dia 6 de Fevereiro de 2012. A gestão da aplicação dos questionários foi supervisionada pela plataforma online do *Hay Group* que se apresentou como colaborador na investigação.

A amostra corresponde ao seguinte conjunto de indivíduos, que se apresentam como representativos do trabalho: Presidente da Câmara Municipal de Palmela; Conselheiros, Vereadores; Chefes de Divisão; Presidentes de Junta de Freguesia (Palmela, Poceira, Marateca, Pinhal Novo e Quinta do Anjo); Funcionários das mais diversas áreas implicados na operacionalização do OP e de atividades em torno dos Princípios da Carta do Movimento das Cidades Educadoras; Elementos da Comissão Técnica do OP; Elementos da Comissão de Acompanhamento do OP.

A aplicação online do Questionário utilizou a plataforma do *Hay Group*. Num primeiro momento foi remetido por correio electrónico às Pessoas selecionadas uma Carta Convite à participação no estudo. A Carta forneceu o *username* e a *password* necessários

para que os participantes, posteriormente, pudessem aceder à plataforma online e responder ao questionário.

#### ***2.4. Técnicas de análise e interpretação de dados***

No caso dos Questionários sobre os Estilos de Liderança esteve presente o recurso a um teste normalizado, bem como à escala de referência normativa “para avaliar o resultado de um indivíduo em relação ao resultado de outros indivíduos formando um grupo de comparação” (Fortin, 2009:219). Esse grupo de referência é resultado de uma amostra representativa da base de dados mundial do *Hay Group* e que permite justapor e comparar os resultados da Presidente de Câmara com os líderes de outras organizações. “A escala de referência normativa serve para mostrar como os *scores* individuais se comparam aos *scores* de um grupo de referência” e mostra-se essencial na resposta à questão: “Qual é o *score* obtido por uma pessoa num teste e como é que este *score* se compara à norma, isto é, ao grupo de comparação?” (Fortin, 2009:219).

### **3. Análise e Discussão dos Resultados**

#### ***3.1. Enquadramento dos outputs***

A aplicação do Questionário de Estilos de Liderança deu origem a dois tipos de *outputs*:

O perfil de estilos de liderança que, na perspectiva da Presidente da Câmara, são adoptados por ela no exercício do seu cargo. Este perfil corresponde, em termos da análise de resultados, à Versão da Participante.

O perfil de estilos de liderança que os colaboradores da líder autárquica reconhecem ser percebidos no exercício das suas funções como Presidente da Câmara. Este perfil refere-se, em termos da análise dos resultados, à Versão dos Colaboradores.

A Versão da Participante (VP) revela os estilos de liderança (expressos por comportamentos) que a Presidente da Câmara acredita utilizar, enquanto líder de uma equipa. Estes estilos têm carácter intencional e podem (ou não) ser coincidentes com a percepção dos colaboradores da Presidente. A Versão dos Colaboradores (VC) mostra os estilos de liderança (expressos por comportamentos) que os seus colaboradores vêem ser adoptados pela Presidente da Câmara. Por outras palavras, trata-se de comparar a forma como a líder tenciona gerir a sua equipa com a forma como efectivamente o faz.

#### ***3.2. Guia interpretativo dos resultados do Questionário de Estilos de Liderança***

Os resultados são apresentados no formato de um gráfico de barras, em que cada barra corresponde a um Estilo de Liderança. A altura das barras é proporcional à significância de cada um dos Estilos e aquelas que ultrapassam o percentil 66 correspondem aos Estilos Dominantes, ou seja, aqueles que são adoptados com maior frequência.

As barras entre os percentis 50 e 66 revelam Estilos Secundários, utilizados para complementar os dominantes ou em momentos em que estes não se mostram eficazes. Salva-se em mente que cada pessoa pode ter vários, um ou nenhum Estilo Dominante. O mesmo se passa com os Estilos Secundários (Goleman, 2000).

### 3.2.1. Normas do questionário de estilos de liderança

Os resultados da Presidente da Câmara foram comparados com uma amostra representativa da base de dados mundial do *Hay Group* (tabela 1).

Tabela 1. Questionário de Estilos de Liderança - Amostra Representativa do *Hay Group*

---

**CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**

---

N = 1701 Organizações

N = 59171 Chefias

---

Fonte: Elaboração própria.

Este indicador permite posicionar os resultados da Presidente da Câmara comparativamente com os de chefias de outras organizações. Quanto mais elevado o percentil, mais significativo é o estilo face à amostra. Assim, um percentil 65 indica, por exemplo, que a pontuação relativa a esse estilo é 65 vezes mais elevada que a dos líderes que compõem a amostra.

### 3.2.2. Eficácia do estilo de liderança

Como já foi referido, a eficácia de dado estilo de liderança depende do contexto: a experiência dos colaboradores, a complexidade das tarefas, o grau de risco associado, os recursos ao seu alcance, etc.. O que é crucial para o impacto positivo de um líder é a capacidade de escolher, de entre um leque de estilos disponíveis, aquele que melhor se aplica à situação em concreto, e não recorrer apenas a um ou dois estilos para lidar com todo o tipo de situações. A Presidente da Câmara depara-se seguramente com uma variedade alargada de situações. As questões essenciais que deve colocar a si própria são as seguintes:

- O que exige a situação de mim?
- O meu repertório de estilos é suficientemente alargado para lidar correctamente com a situação?
- Estou a utilizar todos os estilos disponíveis ou somente aqueles que me são mais naturais?

Idealmente, qualquer repertório de Estilos de Liderança deve incluir Estilos Complementares e Compensatórios ou seja, estilos que complementem aqueles que se adopta naturalmente e Estilos que compensem os comportamentos que não são naturais no líder. Por exemplo, se habitualmente a Presidente da Câmara já dá *feedback* aos seus colaboradores, torna-se relevante procurar adoptar alguns comportamentos próprios do Estilo *Coaching*. Desta forma, estará a possibilitar o desenvolvimento a longo prazo dos colaboradores, contribuindo para que estejam preparados para enfrentar desafios futuros. Como consequência, a equipa irá sentir-se num clima de trabalho estimulante, que permite o seu desenvolvimento e a apetência para permanecer na Organização será maior. Neste caso, o Estilo *Coaching* tem carácter complementar.

Contudo, por si só, o Estilo *Coaching* não é suficiente para lidar com todas as necessidades da equipa. Embora esteja a amadurecer, ainda não têm uma perspectiva global do contexto da Organização, nem por que é importante o seu esforço. Precisam ainda da visão da Presidente da Câmara e que lhes defina uma direção. Os comportamentos associados ao Estilo Autoritário contribuem para que os colaboradores compreendam qual o seu papel e contributo para a Organização, bem como a linha de

orientação que esta pretende seguir. Neste caso concreto, o Estilo Autoritário actua de forma compensatória.

### 3.3. Validade dos dados

#### 3.3.1. Adesão ao questionário

Foram distribuídos oitenta e cinco (85) questionários, tendo sido dezasseis (16) recepcionados dentro do prazo estipulado e de forma a serem incluídos na análise.

As respostas foram recolhidas entre o dia 15 de Novembro de 2011 e o dia 6 de Fevereiro de 2012. O prazo limite foi alargado, sensivelmente por mais um mês, com o intuito de obtermos o maior número de respostas possíveis. Foram simultaneamente efectuados vários lembretes aos participantes, quer através de email endereçado pela plataforma do *Hay Group*, quer por técnicos da Câmara implicados no processo de mobilização das pessoas à participação no estudo (tabela 2).

Tabela 2. Categorização dos grupos de avaliadores, sendo que #pf é ponto fraco e #PF ponto forte

GRUPO DE AVALIADORES	CATEGORIA	SUB-CATEGORIA
1. Presidente da Câmara (auto-avaliação)	PresC	#pf / #PF
2. Colaboradores	C	#pf / #PF

Fonte: Elaboração própria.

#### 3.3.2. Grau de concordância

O grau de avaliação de concordância para cada Estilo de Liderança pode ver-se no gráfico em baixo. Quanto maior a concordância, mais consistentes são as medidas de avaliação de cada Estilo (Gráfico 1).



Gráfico 1. Grau de Concordância para cada Estilo de Liderança

Fonte: Elaboração própria.

Um baixo grau de concordância relativamente a dado Estilo pode verificar-se por várias razões, nomeadamente:

- Talvez a Presidente da Câmara tenha uma interação heterogénea com diferentes pessoas da equipa.
- As pessoas da equipa podem percepcionar os estilos de forma diferente. Cada pessoa tem valores próprios e isso pode fazer com que interpretem os actos da Presidente de forma distinta.
- Há factores (culturais ou estruturais) de ordem organizacional que podem actuar como condicionantes. Por exemplo, se tiver equipas em locais

geográficos distintos é natural que surjam algumas diferenças. A dispersão geográfica do Concelho e consequentemente dos colaboradores (técnicos municipais, chefes de divisão, presidentes de junta de freguesia, entre outros) pode ser uma variável presente nos resultados expressos.

#### ***3.4. O perfil de estilos de liderança na versão da participante***

Se efetivamente a líder autárquica faz aquilo que testemunhou no questionário, o seu repertório de estilos de liderança pode ser caracterizado da seguinte forma:

- Estilos Dominantes:
  - ✓ Estilo Democrático.
  - ✓ Estilo Afiliativo.
- Estilos Secundários:
  - ✓ Autoritário.

Enquanto líder de uma equipa, a Presidente da Câmara vê-se a si própria como uma pessoa capaz de: Criar harmonia na equipa (entre colaboradores e entre chefia e colaboradores); Criar um compromisso entre os colaboradores e gerar novas ideias e iniciativas. Em algumas situações, a Presidente vê-se a si própria como capaz de: Orientar os colaboradores para uma visão a longo prazo.

#### ***3.5. O perfil de estilos de liderança na versão dos colaboradores***

O perfil de estilos de liderança apresentado resulta das opiniões expressas pelos colaboradores (VC) da Presidente da Câmara, isto é, aqueles que gentilmente aceitaram o desafio de participar nesta investigação. A forma como estes percebem a liderança da Presidente da Câmara tem impacto direto no clima da equipa, no clima organizacional e, em última instância, na performance da Organização. Na avaliação dos colaboradores, são Estilos de Liderança Dominantes na atuação da Presidente da Câmara, os seguintes: Coercivo; *Coaching*; Afiliativo; Democrático, e Autoritário.

Na avaliação dos Colaboradores, não foi assinalado qualquer estilo de liderança secundário. Os colaboradores da Presidente da Câmara consideram que o seu estilo de liderança dominante se alicerça nos seguintes pressupostos: Cumprimento imediato de tarefas; Orientar os colaboradores para uma visão a longo prazo; Criar harmonia na equipa (entre colaboradores e entre chefia e colaboradores); Criar um compromisso entre os colaboradores; e Gerar novas ideias e iniciativas, bem como o desenvolvimento das pessoas, a longo prazo.

#### ***3.6. Comparação entre os perfis de estilos de liderança percebidos***

Os perfis apresentados em baixo revelam algumas diferenças entre a percepção dos colaboradores (VC) e a percepção da Presidente da Câmara (VP) quanto aos estilos de liderança praticados. O perfil originado pela autoavaliação da líder autárquica pode ser visto como a associação de estilos que intencionalmente utiliza, sendo que nem sempre aquilo que se tenciona fazer é aquilo que realmente se faz. É, portanto, frequente surgirem discrepâncias entre as análises feitas pelos próprios e pelos seus colaboradores.

Ao analisar estes perfis é importante que a Presidente da Câmara, num exercício pessoal de reflexão crítica, tente perceber que factores podem estar na origem de semelhanças e

de diferenças entre eles, tendo em consideração que a forma como os colaboradores percebem a liderança da Presidente da Câmara tem forte impacto na *performance* da equipa. Da justaposição de perfis de estilos de liderança há concordância relativamente ao Estilo Afiliativo e ao Estilo Democrático como sendo estilos dominantes de liderança. Contudo, os colaboradores da líder autárquica consideram que os estilos de liderança Coercivo, Autoritário e *Coaching* são estilos dominantes, contrariando a percepção da Presidente. Se por um lado parece “excessiva” a diferença entre os percentis evidenciados em ambas as versões aquando a avaliação do Estilo Coercivo (6% - VP para 81% - VC), é facto que uma discrepância semelhante se revela ao nível do Estilo *Coaching* (4% - VP para 72% - VC).

Se há uma maioria de colaboradores que afirma que um dos estilos de liderança dominantes é o Coercivo, percebendo na líder o objectivo de ver cumpridas de imediato o conjunto de tarefas atribuídas, também é claro que outros colaboradores denotam nos comportamentos da líder autárquica uma preocupação pelo desenvolvimento das pessoas a longo prazo (característica do Estilo *Coaching* de Liderança).

Se atendermos ao grau de concordância para os estilos em causa, verificamos, contudo, que a concordância no Estilo *Coaching* é mais elevada (Gráfico 2).

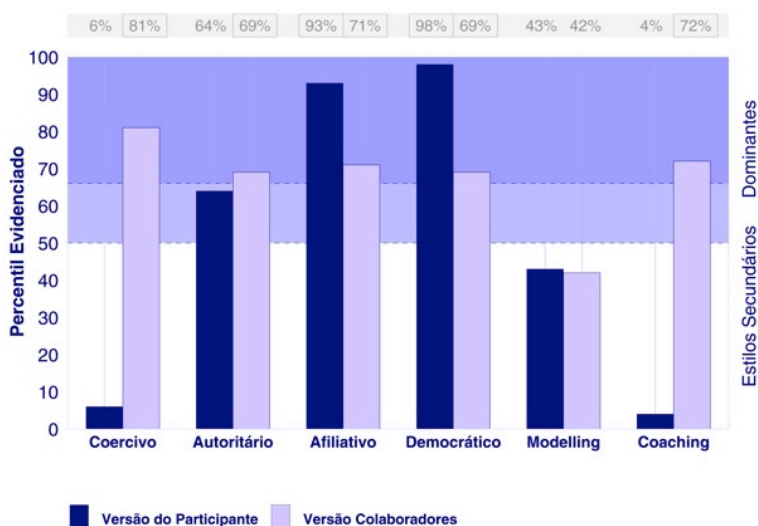


Gráfico 2. Justaposição de Perfis de Estilos de Liderança - Versão da Participante (PresC) e Versão dos Colaboradores (C)  
 Fonte: Elaboração própria.

É importante traduzirmos os percentis evidenciados na avaliação e auto-avaliação efectuadas em comentários qualitativos, que a partir da Presidente, como dos seus colaboradores, apresentam-se como Pontos Fortes, bem como em áreas específicas de desenvolvimento e/ou melhoria nos comportamentos de liderança da líder autárquica.

A Presidente da Câmara considera-se uma pessoa capaz “de estabelecer com os (...) subordinados relações de lealdade e confiança mútua” (PresC2PF), numa acção que a motiva à partilha dos objectivos para a Organização com os seus liderados (PresC3PF) fomentando o espírito de equipa (PresC4PF). Afirma acreditar (PresC5) e respeitar (PresC1) as pessoas. Conduta que é reconhecida pelos colaboradores ao destacarem o seu



“[e]xcelente relacionamento interpessoal, com abertura e argumentação objectivas, mesmo nas áreas mais diversas” (C13PF), como a sua “grande capacidade em criar um sentimento de “equipa unida”, sem perda do espaço necessário à crítica e autocrítica de cada um dos membros do grupo” (C9.3PF).

Um dos colaboradores atesta que “o trabalho que desenvolvo com a Presidente insere-se no âmbito de parcerias institucionais, e desta relação, a ideia que tenho dela é de que se trata de uma mulher com uma grande inteligência emocional” (C1PF). Acrescenta que a Presidente da Câmara “consegue gerir com grande elegância situações conflituais ou potencialmente conflituais, apoiando as suas decisões e linha de conduta nos pareceres técnicos especializados e revela uma postura bastante democrática” (C1PF). Este colaborador conclui afirmando que “se tivesse de a descrever numa frase curta diria: a Presidente é uma mulher elegante no estar e com um grande *savoir faire*” (C1PF).

Se por um lado a Presidente é reconhecida por estar “politicamente no caminho correcto” (C4.2PF) é facto que há quem lhe exija uma maior abertura às oposições, não retirando-lhe, com isso, a sua capacidade de trabalho (C7.1PF) e o facto de ser uma pessoa amigável:

*É-me difícil distinguir esta matéria, referindo-se ao Questionário sobre os Estilos de Liderança da Presidente da Câmara, porque eu fazendo parte da vereação não tenho pelouros e isso implica um contacto muito espaçado no tempo com a presidente de câmara. Pessoa com capacidade de trabalho e amigável. Deveria dar mais espaço às oposições, ouvi-las mais e seguir muitos dos seus contributos que estão plasmados também no programa eleitoral do PCP (Partido Comunista Português). (C7.1pf)*

Este colaborador acrescenta ainda que o “o facto de ser eleita por um partido retira-lhe por um lado alguma credibilidade por outro quarta algumas iniciativas com as quais se vê claramente que não concorda mas que alinhadamente assume” (C7.2pf). Todavia, são várias as interpelações positivas ao desempenho da líder autárquica, como por exemplo: é descrita como uma pessoa “pontual” (C3.1PF), “educada” (C11.1PF), “clara no discurso” (C3.2PF), “objectiva na acção” (C3.3PF), “exigente” e “leal” (C3.4PF). Um dos pontos mais valorizados na sua acção é sem dúvida a clareza e a precisão no discurso (C2PF; C6.3PF) e na definição dos objectivos (C8.1PF), como a cordialidade e determinação, características da sua personalidade (C11.2PF; C11.3PF; C11.4PF). Especificamente quanto à sua acção enquanto líder, afirmam que: “É uma líder de ideias bem claras”, desenvolve uma “liderança através do exemplo.” (C4.1PF; C5.1PF); Potencia uma “liderança participada” (C6.1PF); Apresenta “boa capacidade e potencialidade de liderança natural” (C12.1PF). Enquanto líder “emana orientações claras para a organização” (C5.2PF). Enquanto líder autárquica “defende os interesses da sua gente” (C4.3PF).

No entanto, embora reconheça que o leque de pontos fortes é concertado e sustentável entre os colaboradores, conjugando-se os comentários partilhados em pontos-chave conciliadores, é facto, também, que, curiosamente, um dos aspectos apontados como ponto fraco da líder seja a fraca proximidade com os trabalhadores da câmara. Afirmam que a líder autárquica aparenta estar demasiado próximo e condicionada pelas opiniões dos “núcleos duros de decisão”, carecendo de uma maior proximidade junto dos técnicos.

Nos comentários qualitativos partilhados na aplicação do Questionário sobre Estilos de Liderança verifica-se, então, essa posição que impele a Presidente de Câmara a uma maior proximidade (C3pf) junto dos técnicos, através de um “maior contacto com

equipas de trabalho no terreno” (C9pf). Um colaborador afirma que a Presidente da Câmara deveria manifestar uma “maior empatia com as pessoas o que poderia levar a um maior reconhecimento das suas capacidades, principalmente por parte de quem não trabalha com ela no dia a dia” (C10pf).

A própria Presidente de Câmara reconhece que “deveria acompanhar mais de perto os objectivos definidos para as pessoas que dependem hierarquicamente” (PresC2pf) de si. Salva-guarda para este objectivo que “deveria trabalhar de forma mais sistematizada e metódica” (PresC1pf). Esta auto-avaliação da líder vai ao encontro da opinião de um colaborador que afirma que a Presidente “deveria investir mais na resolução de problemas críticos em alguns Departamentos da organização” (C1pf), uma conduta que se cruza com o facto de dever “ser mais assertiva para com as pessoas menos cumpridoras” (PresC3pf).

Se por um lado é reconhecida à Presidente da Câmara uma “grande capacidade de direcção e coordenação de gupo” (C9.1PF), como uma “grande capacidade de imputação de responsabilidade aos elementos do grupo de trabalho” (C9.2PF) e um “rigor” (C7.3PF) e uma “firmeza na tomada de decisão” (C8.2PF), por outro lado, “apesar de ser uma política seria interessante ter maior abertura a outras perspectivas” (C6pf). É identificada por um lado como uma:

*Dirigente atenta, responsável mas que segue principalmente uma linha política, diferente da minha, com prioridades e concepções diferentes. Pessoa afável, de trato fácil, mas muito astuta na discussão das matérias. As suas decisões são muito condicionadas com uma postura e uma intervenção retirada do âmbito nacional em que as linhas orientadoras do partido são seguidas à letra. Isso impede que possa ser mais genuína nas suas atitudes e posturas face aos acontecimentos. (C7.2PF, C10PF)*

E, por outro lado, como “(...) uma líder, sem abusar de presidencialismo”(C8pf). Alguns colaboradores reconhecem que a Presidente da Câmara “valoriza os esforços das equipas de trabalho” (C5.3PF) e que possui um “excelente estilo de trabalho em equipa” (C12.2PF), como uma “grande capacidade para assumir externamente a responsabilidade (...) pelos êxitos e inêxitos do grupo” (C9.4PF), embora lhe seja pedido como aspecto a melhorar “o controle sobre a eficácia no desempenho das várias divisões da Autarquia e o grau de satisfação do munícipe” (C4pf) Este aspecto sai reforçado pela intervenção de um colaborador que afirma que deveria haver um reforço positivo na área da investigação pela criação de um espaço laboratório e no marketing interno.

Este comentário é suportado pelas notas de campo a partir das quais constatámos que os técnicos afirmam ser necessária uma plataforma que agrupe e promova as diversas iniciativas da Câmara, desenvolvidos pelos seus mais diversos Departamentos/Divisões, potenciando não só o trabalho colaborativo das equipas, como também, evitando a sobreposição de ideias e de objectivos. Para este objectivo pareceu-nos que a existência do denominado Grupo EME é uma mais valia, pela multidisciplinaridade que contempla e pela troca de ideias interdepartamental. Contudo, não parece que seja um Grupo com a visibilidade e o reconhecimento necessários por parte do Executivo. A informalidade da sua estrutura comprova este argumento.

#### **4. Conclusões**

Relativamente ao Perfil de Liderança, traçado para a Presidente da Câmara, e desenhado pelas respostas dos participantes nesta investigação, verificou-se um grau de

concordância significativo para três estilos, a saber: o estilo afiliativo, o estilo *coaching* e o estilo coercivo, por ordem decrescente. O perfil de liderança, quer na versão da Presidente, quer na versão dos seus colaboradores é consideravelmente diferente. Isto é, verificou-se que para a Presidente da Câmara a sua acção enquanto líder é pautada pela necessidade de criar harmonia na equipa, bem como pela tentativa de compromisso com os colaboradores, com o intuito de gerar novas ideias e iniciativas. Para a Presidente, os seus estilos dominantes são o democrático e o afiliativo. Contudo, quando os colaboradores não são suficientemente autónomos, não possuem toda a informação ou necessitam de uma supervisão estreita, o estilo democrático apresenta-se como o menos adequado. O enquadramento ao Clima Organizacional e as expectativas dos técnicos face à sua autonomia mitigada, como observado no primeiro momento de (des)construção, elucidam-nos de que o estilo democrático é insuficiente.

Todavia, o perfil de liderança emanado da autoavaliação da Presidente da Câmara permitiu concluir que, tendo como segundo estilo de liderança dominante o estilo afiliativo, há uma concertação de estratégias que potenciam a acção da sua liderança.

Entretanto, detectei que o perfil de liderança da Presidente, traçado pelos colaboradores, é mais difuso na caracterização da acção da líder autárquica. Foram quatro os estilos dominantes que lhe inculcaram: o estilo coercivo, o estilo *coaching*, o estilo afiliativo e o estilo democrático. A dispersão dos valores poderá estar associada aos diferentes níveis de familiaridade que os colaboradores têm com a líder autárquica, bem como factores de proximidade e de dispersão geográfica da estrutura orgânica da Câmara.

Independentemente da diversidade de estilos que são elencados, há um equilíbrio nas representações que os colaboradores têm da líder. Em síntese, reconhecem que a Presidente orienta os colaboradores para uma visão da Organização a longo prazo, que apela ao cumprimento imediato de tarefas e que cria harmonia na equipa, bem como um compromisso com os colaboradores no sentido do desenvolvimento das pessoas. Este enquadramento reforça a posição dos técnicos que afirmaram que a obstaculização de novas iniciativas e do seu poder criativo está, essencialmente, nas lideranças intermédias, isto é, nos chefes de Divisão. É um facto demonstrado pelas expressões de alguns dos colaboradores que destacaram na Presidente o seu excelente relacionamento interpessoal e a sua capacidade em potenciar a coesão das equipas.

Contudo, houve colaboradores que apelaram a uma maior abertura da líder autárquica às oposições e às suas ideias para o Concelho. Esta visão, não só advém de Vereadores da oposição, como também surge na opinião de alguns técnicos que afirmaram que a Presidente está demasiado próxima e dependente do seu núcleo duro de decisão e carece de uma maior proximidade com os técnicos, de forma directa, sem intermediários. Este é um dos aspectos organizacionais que mais preocupa os técnicos e que é constantemente reforçado. Há um apelo claro à intervenção da Presidente na resolução de problemas críticos no interior de alguns Departamentos da Câmara. Tivemos colaboradores, técnicos superiores, que colocaram como desafio à líder autárquica, o controlo sobre a eficácia do desempenho das Divisões da autarquia e com isso o grau de satisfação dos munícipes.

Independentemente das questões mais políticas e ideológicas, a Presidente da Câmara é descrita como uma líder de ideias bem claras, que lidera através do exemplo e com isso potencia uma liderança participada. Enquanto líder é reconhecida a sua capacidade e

potencial naturais de liderança, emanando orientações claras para a organização, que acima de tudo salvaguardam e defendem os interesses da população de Palmela.

A vontade política que se crê necessária à alavancagem dos processos participativos na gestão do município não deve alienar-se daquelas que são as potencialidades e os limites dos orçamentos participativos. Este princípio é crucial para que as metodologias criadas, distintas pelas peculiaridades territoriais, não percam a força do impulso democrático e de cidadania iniciais. Contudo, é fundamental que o discurso e as práticas em torno das metodologias participativas e em particular dos modelos de orçamento participativo, não se balizem, somente, pelos critérios da transparência e da prestação de contas. Estes aspectos, embora essenciais à problematização e à transformação dos processos participativos, não podem mitigar o potencial da participação em eixos essenciais da política local, como o da justiça social e o das relações de poder. Palmela carece do aprofundamento destes dois últimos eixos, caso haja vontade política para que se assumam um orçamento participativo assente numa abordagem deliberativa.

Retomando o problema da investigação verifica-se que os estilos de liderança apresentados pela líder autárquica na sua autoavaliação —Estilos Democrático e Afiliativo—, bem como os estilos que lhe foram inculcados pelos seus colaboradores —Estilos Coercivo, *Coaching*, Afiliativo e Democrático—, não se perfilam, exclusivamente, como a causa maior que possa ter barrado o processo do orçamento participativo. Não há relação direta entre estes factos. Para os colaboradores a causa do desgaste do processo, associado à desmotivação da população para a participação, está nas opções do núcleo duro da Presidente, na falta de cooperação entre divisões da Câmara e no afastamento entre o discurso político e o discurso técnico.

Os contextos e as dinâmicas em torno de processos participativos são indissociáveis das questões da liderança e, conseqüentemente, da arena política que aqui se reveste de uma necessidade alargada de negociação pela deslocação de poderes e gestão de conflitos. Conclui-se que as questões de partilha de poder e/ou delegação de competências interferem com a real abertura dos atores sociais no decorrer dos processos participativos, sendo necessário repensar a liderança de proximidade como fator crucial ao sucesso destas práticas. Foi desvelada a importância da (des)construção contínua e democrática de canais de comunicação entre o Norte —a líder—, e os diversos Sul —os liderados— (Fraga, 2011; Correia, e Fraga, 2013)

Se a participação na cidade se perfila na necessidade constante da transparência da prestação de contas, não é menos importante que o trabalho de proximidade entre líder e liderados, como a adequação dos códigos linguísticos viabilizem, paulatinamente, aberturas à participação. Participação essa que se espera, propenda à transformação do espaço público.

## Referências

- Cabannes, Y. (2004). *72 Perguntas frequentes sobre orçamento participativo*. Quito: UN-Habitat.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fortin, M.F. (2009). *O processo de investigação. Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

- Fraga, N.S. (2011). Educação e Epistemologias. O Contributo do Orçamento Participativo na (des) Construção do Conhecimento-Emancipação. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 126-140
- Fraga, N.S. e Correia, C. (2013). O Projecto “Eu Participo”. Uma Estratégia da Política Local para a Educação na Cidadania. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 2(1), 93-118.
- Freire, P. (1977). *Extensão ou comunicação*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. (1993). *Política e Educação*. São Paulo: Cortez Editora.
- Freire, P. (2001). *A Educação na Cidade*. São Paulo: Cortez Editora.
- Freire, P. (2005). *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. (2009). *Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 31, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., e McKee, A. (2007). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Granado, C. (2010). *Democracia e participação ao nível local: o poder político e o orçamento participativo. O caso de Belo Horizonte e Palmela*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Hargreaves, A. e Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Innerarity, D. (2010). *O novo espaço público*. Lisboa: Teorema.
- Kouzes, J. e Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Rousseau, N. e Saillant, F. (2009). Abordagens de investigação qualitativa. En M.F. Fortin (Coord.), *O processo de investigação. Da concepção à realização* (pp. 147-160). Loures: Lusociência.
- Santos, B.S. (2009). Os Desafios da Democracia Participativa. VVAA, *III Encontro Nacional sobre Orçamento Participativo* (pp. 19-25). Lisboa: Orçamento Participativo Portugal.
- Sergiovanni, T. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.
- Silva, J.M. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.