



CATOLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

Mestrado em Gestão
Especialização em Gestão de Recursos Humanos

A Perceção do Setor Privado sobre a Temática da Liderança no Setor Público

Rui Pedro de Almeida Jacinto
Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, setembro de 2021



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

VISEU

Mestrado em Gestão

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

A Perceção do Setor Privado sobre a Temática da Liderança no Setor Público

Dissertação apresentada ao Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão, na área de especialização em Gestão de Recursos Humanos

Rui Pedro de Almeida Jacinto

Orientadora: Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, setembro de 2021

“As pessoas perguntam qual é a diferença entre um líder e um chefe. O líder trabalha a descoberto, o chefe trabalha encapotado. O líder lidera, o chefe guia.”

Franklin Roosevelt

Dedicatória

À minha mãe, sempre.

Agradecimentos

Uma viagem de dois anos com o simples objetivo de evoluir profissionalmente. No final, não foi somente a parte profissional que evoluiu, mas sim a minha parte emocional. Com isto, é meu intento exprimir o meu mais sincero agradecimento a todos aqueles que estiveram ao meu lado durante este período de evolução:

À Professora Doutora Célia Ribeiro, como orientadora, pelo carinho, compreensão, esforço, dedicação e incentivo demonstrado.

Às minhas amigas, Karina Cunha e Isabel Bernardes, pela excelente companhia e partilha de conhecimento.

A todos os meus colegas e professores durante este período de aprendizagem.

A todos os participantes do estudo que num momento de crise social encontraram tempo para me ajudar a alcançar mais este triunfo.

A todos os meus amigos pelo apoio incondicional que me foi dado.

Aos meus avós, que mesmo não estando fisicamente, cuidaram de mim desde pequeno, transmitindo-me a educação e valores que me permitiram ser a pessoa que sou hoje.

Obrigado.

Resumo

A liderança é essencial para as organizações, uma liderança bem estruturada resulta em estímulos cruciais para o desenvolvimento dos objetivos da organização, seja esta de cariz público ou privado. A liderança é considerada como um alicerce para a motivação dos colaboradores, resultando na obtenção dos compromissos definidos para a organização. A liderança é destacada consoante o líder, este deve ser o exemplo máximo da organização, potenciando o seu desenvolvimento, organizando conscientemente a gestão dos colaboradores e liderando a sua equipa através da adoção de decisões que não comprometam o bom funcionamento da organização.

A liderança pública ou privada depende de várias características intrínsecas do indivíduo para conseguir liderar a equipa, estas são pessoais e únicas. A cativação dos colaboradores deve ser estimulada para que seja possível o seu desenvolvimento, bem como, influenciar os comportamentos dos colaboradores. Uma correta liderança é deveras importante, pois é através desta que os colaboradores se sentem confiantes e, como consequência, se tornem mais produtivos.

Considerando o nosso interesse por esta tão importante temática e tentando perceber se outros profissionais do setor privado atribuem igual importância, definimos como principal objetivo: *Conhecer a Perceção do Setor Privado sobre a Temática da Liderança no Setor Público*, optando-se por uma tipologia de investigação de cariz qualitativo, descritivo e transversal. Seguindo esta metodologia, de forma a obter os dados foram realizadas 15 entrevistas a indivíduos pertencentes ao setor privado.

Considerando as informações obtidas com as 15 entrevistas efetuadas, podemos constatar que foi possível responder positivamente aos objetivos proposto no estudo. Podemos realçar que a perceção acerca dos líderes do setor público é tendencialmente positiva, nomeadamente, quando os entrevistados conseguem enumerar características relativas à liderança, bem como, momentos onde os líderes necessitaram de colocar à prova tais características, mencionando alguns casos mais mediáticos, exemplos estes significativos para determinar se os líderes têm ou não capacidade de liderança.

Palavras-chave

Liderança, Perceções, Setor Privado, Líderes do Setor Público.

Abstract

Leadership is essential for organizations, with a well-structured leadership resulting in crucial stimuli for the development of the organization's objectives, whether public or private. Leadership is considered to be a foundation for employee motivation, resulting in the achievement of the commitments defined for the organization. Leadership is highlighted depending on the leader, this must be the maximum example of the organization, enhancing its development, consciously organizing the management of employees and leading their team through the adoption of decisions that do not compromise the proper functioning of the organization.

The public or private leader depends on several intrinsic characteristics to be able to lead the team. These characteristics are personal and unique to each individual. The captivation of employees must be encouraged so that its development is possible, as well as influencing the behavior of employees. Proper leadership is really important, as it is through this that employees feel confident and, as a result, become more productive.

Considering our interest in this very important topic and trying to understand whether other professionals in the private sector attach equal importance, we defined as the main objective: To know the perception of the Private Sector on the Thematic of Leadership in the Public Sector, opting for a typology of investigation qualitative, descriptive and transversal. Following this methodology, in order to obtain the results data, 15 interviews were carried out with individuals belonging to the private sector.

Considering the information obtained from the 15 interviews carried out, we can see that it was possible to respond positively to the objectives proposed in the study. We can highlight that the perception of public sector leaders tends to be positive, namely, when respondents are able to list characteristics related to leadership, as well as moments where leaders needed to put such characteristics to the test, mentioning some more media cases, examples of which to determine whether or not leaders have leadership capacity.

Keywords

Leadership, Perceptions, Private Sector, Public Sector Leaders.

Índice Geral

Resumo	7
Introdução	13
Parte I Enquadramento Teórico	15
Capítulo 1 - A Liderança	17
1. Evolução do Conceito	19
2. Em Torno de uma Definição e sua Tipologia	22
3. Importância da Liderança na e para as Organizações	24
Capítulo 2 - A Liderança no Setor Privado e no Setor Público	27
1. Problemáticas em Torno do Setor Público e Setor Privado	29
2. Especificidades em Torno da Liderança no Setor Público	30
Parte II Estudo Empírico	35
Capítulo 3 - Metodologia de Investigação	37
1. Justificação do Estudo	39
2. Objetivos da Investigação	39
3. Tipologia de Investigação	40
4. Participantes	41
5. Instrumento de Recolha de Dados	42
6. Procedimentos	44
Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados	47
1. Apresentação da Análise de Conteúdo das Entrevistas	48
2. Discussão dos resultados	58
Conclusões	61
Referências Bibliográficas	63
Anexos	71

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica - Parte 1	43
Tabela 2: Questões Colocadas aos Entrevistados - Parte 2	44
Tabela 3: Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?	49
Tabela 4: Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir? (Possuem)	50
Tabela 5: Quais as características que deveriam possuir?	51
Tabela 6: Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?	52
Tabela 7: Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança	53
Tabela 8: Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?	54
Tabela 9: Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?	55
Tabela 10: Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?	56
Tabela 11: Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou justifique.	57

Introdução

A noção de liderança é exemplo de um enorme desenvolvimento, resultando a difusão de várias opiniões e perceções sobre o tema. Podemos considerar a liderança como uma das temáticas aplicáveis em todo o tipo de organização, sejam de cariz público ou privado. Costa et al. (2015) referem que a liderança e os seus diferentes estilos colaboram para conceber um melhor cumprimento dos resultados para as organizações. A ligação entre liderança e cultura organizacional alicia, há bastante tempo, uma notável atenção na literatura (Vilas-Boas et al., 2019).

Considerando a temática da liderança, percebemos que é deveras importante encontrar a opinião sobre o tema quando este é aplicado aos líderes atuais do setor público em Portugal. Durante a revisão da literatura, foi possível constatar que não existem muitas investigações que englobem ambos os setores. Contudo, acaba por ser uma temática que assenta na necessidade de respostas procuradas pelo público do setor privado. As características intrínsecas que diferenciam os bons dos maus líderes são cada vez mais consideradas em momentos de eleição, onde o público procura, na maioria das vezes, resolver os problemas mediáticos em Portugal recorrendo a um líder que possua as características necessárias para os mesmos. Assim, o presente trabalho tem como principal objetivo estudar a perceção do Setor Privado sobre a Temática da Liderança no Setor Público.

É constituído por duas partes, a primeira parte apresenta uma abordagem à literatura relevante e inerente à temática da Liderança no Setor Privado e no Setor Público. A segunda parte apresenta o estudo empírico, nomeadamente a metodologia utilizada e os resultados obtidos, através da realização de 15 entrevistas a indivíduos com atividade profissional no setor privado. Estas entrevistas procuram demonstrar a opinião destes profissionais têm da atual liderança dos nossos Líderes do Setor Público.

Por fim, apresentamos as considerações finais que integram as implicações teóricas e práticas, as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

Parte I Enquadramento

Teórico

Capítulo 1 - A Liderança

1. Evolução do Conceito

A temática da liderança é, atualmente, abundantemente estudada, dispondo de uma quantidade de estudos que provam, efetivamente, o quanto esta variável tem impacto e dispõe de uma significativa quantidade de definições, muitas dessas, consequências de pesquisas realizadas por outros investigadores. Para Kiliç et al. (2020), a liderança é considerada como um conceito muito utilizado em todas as vertentes da vida humana, bem como, no mundo à nossa volta. Com o avançar do tempo, as teorias foram evoluindo e revelaram o lado humano do constructo, mudando relacionamentos, os comportamentos e a emoção em perspectiva (Kovach, 2018). Já se escreveu muito no que toca à variável da liderança. A prática da mesma é definida não só pela pessoa que a exerce, mas também pelo tipo de pessoa que a pratica, bem como, pelas percepções sobre a temática que estas pessoas detêm (Lord et al., 2020).

A definição de liderança é concebida de inúmeras formas e a maioria corresponde a perspectivas individuais e aspetos do fenómeno de maior interesse para o investigador. A grande parte das definições reflete a suposição de que se trata de um processo em que uma influência intencional é exercida sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar as atividades e relacionamentos em um grupo ou organização (Yukl, 2013).

O aparecimento dos termos líder (*leader*) e liderança (*leadership*) tem origem inglesa e remonta ao ano de 1300 e a primeira metade do século XIX, respetivamente (Lourenço, 2000). Segundo Yukl (2013), liderança é uma palavra comum que foi incorporada ao vocabulário técnico de uma disciplina científica sem ser precisamente redefinida, sendo comum a semelhança e/ou certa confusão com outros termos (gestão, administração, controlo e supervisão, etc.). É um fato que fatores não organizacionais, tais como, eventos sociais, desenvolvimentos tecnológicos e atividades económicas, afetam a estrutura e as relações da organização (Peker et al., 2018).

Os líderes definem o tom para o resto da organização e influenciam a dimensão em que os colaboradores reconhecem, decidem e agem sobre questões éticas no trabalho (Lasthuizen et al., 2019). Uma grande parte da literatura sobre liderança investiga diferentes tipos de comportamentos de liderança e tem como objetivo a motivação dos colaboradores, bem como, atingir as metas da organização (An et al., 2019). Nos últimos anos, as organizações vêm realizando grandes transformações nas práticas de gestão e na maneira como organizam o trabalho, refletindo em mudanças

significativas percebidas nas práticas culturais e político-económicas que vêm ocorrendo no mundo, a partir do início da década de 1970 (Aparecida & Jorge, 2015).

Rosari (2019) menciona que existem muitos significados para conceitualizar liderança. Contudo, os investigadores, usualmente, aclaram a liderança considerando a própria opinião individual, bem como, o exemplo onde esta se coloca. Barbosa et al. (2016) referem que os diversos estudos realizados sobre os comportamentos humanos têm procurado entender as necessidades básicas no que toca às interações em contexto de trabalho. Estes estudos procuram encontrar auxílio para o desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e revelar o impacto que esta tem no desempenho, produtividade e saúde dos mesmos. Sendo que a temática da liderança é uma das temáticas que mais atenção tem recebido por parte dos investigadores das Ciências Sociais (Mónico et al., 2019).

Medeiros e Leone (2017) consideram, como já referido, que os estudos sobre a temática da liderança já decorrem há pelo menos um século, contudo, é demonstrado que ainda continua a ser um dos temas mais estudados na atualidade pelas áreas mais administrativas das organizações. A sofisticação tem originado uma enorme quantidade de disputas, ocasionando diferentes teorias com o único objetivo de encontrar um conceito para a conseguir explicar.

A liderança e o seu desenvolvimento continuam a ser uma prioridade urgente e crítica para as organizações. Sendo um campo de prática e pesquisa, observa-se que o desenvolvimento da liderança continua a ser caracterizado pelo fracasso no alcançar dos resultados, apesar da escala de investimento das empresas no mesmo e da disponibilidade de um rico programa de métodos de desenvolvimento (Jivan, 2020).

Haider et al. (2016) defendem que quando a Internet e a tecnologia evoluíram o local de trabalho, o mesmo aconteceu com a gestão e com a liderança, sendo que esta evolução arriscará ser entendida como um desafio limitante para a liderança dos colaboradores. Os dias em que eram aplicadas estratégias motivacionais mais convencionais já passaram e os colaboradores, atualmente, são muito mais informados, conhecedores e inteligentes.

Žydžiūnaitė (2019) defende que, nos dias de hoje, a falta de confiança pelo cidadão começa na liderança, no Governo, passando pelos negócios e na educação. Os líderes têm a importante função de manter a confiança dos seus seguidores. Para isto, é necessária a criação de valores positivos que sejam baseados numa liderança para

promover novos ideais. Estes valores irão envolver e desenvolver os seus colaboradores e auxiliar na produtividade, criatividade e, por consequência, resultarão em retornos financeiros.

Com uma revisão da literatura sobre a temática da liderança, podemos constatar que a mesma ainda se encontra num estado embrionário de implementação ou dinamização nas diferentes hierarquias das organizações. Considerando um mundo profissional mais exigente, independentemente das tipologias de organização, a característica da liderança pode ser intrínseca aos profissionais, bem como, desenvolvida nos mesmos. As organizações devem procurar encontrar líderes capazes de se colocar na posição dos seus subordinados e observar as problemáticas através da sua perspetiva. Contudo, os conceitos e modelos mostram uma constante evolução que está diretamente relacionada com as persistentes mudanças no interior das organizações (Medeiros & Leone, 2017).

O dinamismo político, económico e social é resultado da instabilidade proporcionada pela globalização, pelas crises mundiais, por disputas territoriais e outros elementos que emergem nos tempos atuais (Botelho & Pereira, 2015). A liderança eficaz é o elemento mais importante nas organizações num mundo em constante mudança. Esta fornece direção e ajuda as organizações a orientar-se e adaptar-se apropriadamente (Mango et al., 2019). As perceções de liderança são relevantes para o indivíduo (progressão na carreira), para a sua equipa (ligação da equipa) e resultados atingidos pela organização (desempenho) (Lord et al., 2020).

As equipas são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipa e, assim, consigam gerar os resultados almejados (Aparecida & Jorge, 2015). É necessária a colaboração entre os membros, com a capacidade dessa equipa tolerar pontos de vista divergentes, ou seja, o conflito. Assim, a gestão do conflito torna-se outro ponto fundamental para as organizações, pois afetam positivamente ou negativamente o ambiente organizacional (McIntyre, 2007). Líderes e seguidores desenvolvem propósitos mútuos e tendem a expor os seus próprios interesses, moldados por um modelo de relacionamento influente, mas não coercivo. Estes propósitos tornam-se, assim, propósitos comuns a ambas as partes, porque os seguidores e líderes envolvem-se numa liderança conjunta (Rosari, 2019).

Segundo Yukl (2013), liderança é uma palavra comum que foi incorporada ao vocabulário técnico de uma disciplina científica sem ser precisamente redefinida, sendo comum a semelhança e/ou certa confusão com outros termos (gestão, administração, controle e supervisão, etc.).

Os conselhos estratégicos implícitos na liderança podem ser usados em diferentes áreas e não apenas na conduta em tempos de guerra. Na verdade, o sucesso na gestão de conflitos, assim como nos negócios, é claro, depende da liderança, por isso identificamos os atributos positivos e negativos de um líder em relação à liderança (Dimovski et al., 2012).

2. Em Torno de uma Definição e sua Tipologia

Em 1910 começaram a surgir as Teorias da Liderança. Tais teorias continuam a evoluir considerando as mudanças tecnológicas e sociais nos dias de hoje. Com o decorrer dos anos, foram emergindo novos desafios que estiveram na origem das teorias mais modernas da temática. Considerando a atual pandemia, as organizações adotaram uma liderança mais “digital” (Sajid Masood et al., 2020).

Os primeiros estudos sobre a temática da liderança tinham como objetivo a identificação de características pessoais dos líderes, como por exemplo, a inteligência, energia e aparência (Medeiros & Leone, 2017). Para Yukl (2013, p. 7), liderança é “o processo de influenciar os outros para compreender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, é o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns”. Porém, segundo Lourenço (2000), parece haver consenso entre a comunidade científica sobre o conceito de liderança difundido por Robbins (2005, p. 258), “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Para além da sua definição, a liderança pode ser considerada resultado da identificação de dois tipos, a formal ou informal/emergente. A liderança formal está associada a uma posição exercida e oficialmente reconhecida na estrutura organizacional e a informal refere-se a que é exercida por alguém independentemente da posição oficial que ocupa (Lourenço, 2000). A maioria das investigações das teorias de liderança implica que a imagem de um líder em geral reflete um líder eficaz (Schyns & Schilling, 2016).

A liderança pode também ser exercida de forma direta ou indireta. A direta envolve as tentativas de influenciar seguidores interagindo com eles ou usando meios de comunicação para enviar mensagens. A indireta tem lugar quando a influência ocorre nas pessoas que estão em níveis inferiores da organização, que não interagem diretamente com o líder e pode envolver mudanças nas atitudes dos colaboradores, crenças, valores ou comportamentos (Yukl, 2013). No que toca à liderança transformacional, esta é respeitante a comportamentos que desenvolvem, distribuem e suportam a perspetiva defendida pela organização e foi compreendida como sendo uma base para alcançar este objetivo (Jensen & Bro, 2018).

A liderança autêntica é usualmente discutida como sendo um pilar assente, fixo e com qualidade. Esta perspetiva retrata o minimalismo psicológico e oferece uma pequena compreensão do fenómeno aquando aplicados em situações sociais e em contexto de trabalho (Alvesson & Einola, 2019).

Também Reddy e Srinivasan (2015) entendem que a liderança como tópico já foi escrita, pesquisada e discutida tão amplamente que se interrogam relativamente à necessidade de continuação de pesquisa, referindo que é praticamente inexequível sintetizar toda a bibliografia referente ao campo. Considerando o surgimento de novos conceitos relativos à variável da liderança, as discussões sobre quais são os padrões de liderança compreendidos como pertinentes e consideráveis continuam a restringir os gestores. Com o aparecimento de novas teorias de liderança, os profissionais que se encontram no campo da aprendizagem e desenvolvimento da liderança prosseguem ensaiando com as novas metodologias que vão surgindo.

A liderança é, assim, reconhecida como sendo uma subclasse da gestão e ambos os conceitos são importantes para o desempenho executivo, isto também torna claro que o correto planeamento e estruturação das equipas é vital para uma correta gestão das organizações. Os líderes detêm a visão e a motivação para as equipas (Liphadzi et al., 2017).

3. Importância da Liderança na e para as Organizações

Líderes eficazes criam culturas organizacionais positivas, fortalecem a motivação, esclarecem a missão e objetivos da organização, e orientam as organizações para se tornarem mais produtivas e com alto desempenho (Sirisetti, 2011). Os principais estímulos atuais relacionam-se com a motivação dos colaboradores, com a sustentação das reputações das organizações, bem como, com a criação de um ambiente de colaboração, tendo como objetivo desenvolver o desempenho organizacional e reter o capital intelectual necessário ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Raptopoulos & Silva, 2018).

Um grande número de trabalhos expõe os processos de liderança indispensáveis para direcionar as cooperações nos setores a nível público. É defendido que uma nova teoria de liderança mais integrativa sobre a liderança pública é necessária, porque o contexto é diferente daquele tradicionalmente investigado por investigadores da temática da liderança (Sun & Anderson, 2012). Morse (2010) defende que a liderança pública integrativa se trata de um processo de desenvolvimento de parcerias nas organizações, setores e ou jurisdicionais que consigam gerar valor público. Sendo que muitos esforços e recursos são investidos no desenvolvimento da liderança nas organizações em todo o mundo (Mango et al., 2019).

Ao mostrar consideração individual e comunicar claramente os objetivos da organização, os líderes aumentam a autoestima da equipa, o apoio compreendido do supervisor e a satisfação com a autonomia precisa. Isto, por sua vez, contribui para o compromisso da equipa, a confiança mútua e o respeito entre a gestão da equipa e gestão pessoal (Belrhiti et al., 2020). Por outro lado, os recursos humanos são considerados ativos importantes de uma organização que devem ser competentes de acordo com as áreas e ter bom desempenho no ambiente de trabalho (Wuryani et al., 2021).

Verificando a evolução que decorre da Internet e da tecnologia presente nos locais de trabalho, o mesmo vai acontecendo com a gestão das pessoas. O tempo das táticas motivacionais mais convencionais já não tem tanto impacto. Os colaboradores mostram-se mais informados, mais experientes e mais inteligentes (Haider et al., 2016), conseqüentemente, mais exigentes.

Aldulaimi (2018) refere que as organizações procuram, continuamente, desenvolver o nível de capacidade de liderança ao mesmo tempo que procuram, também, aumentar o número de colaboradores com qualificações para cargos de liderança, servindo-se dos programas de desenvolvimento de liderança. A liderança *laissez-faire* diminui os níveis de apoio organizacional percebido e a motivação da equipa, por ser menos responsivo às suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. A falta de visão e de sentido de metas contribui para um clima de ambiguidade e conflito de papéis. A aplicação inadequada da estrutura hierárquica e a alta pressão no trabalho podem contribuir para a desconfiança entre a administração/gestão e os colaboradores (Belrhiti et al., 2020).

Também considerando que o desenvolvimento da liderança é entendido como um processo dinâmico, que engloba diferentes indivíduos, compreendendo vários níveis, sejam estes dentro e fora da organização, o sistema de desenvolvimento da liderança é inerentemente intrínseco e caracteriza-se por ser de longo prazo. Deve-se entender o desenvolvimento da liderança como uma elaboração e aperfeiçoamento da capacidade de liderar entre os colaboradores de uma equipa. Esta capacidade de liderança resulta das relações, processos e mutualidade surgidos na confiança. Os que desenvolvem os programas de desenvolvimento de líderes necessitam de entender as vantagens e desvantagens associadas a cada um destes métodos e, se possível, criar um programa coeso que vá ao encontro das ideias que estes defendem relativas aos processos de desenvolvimento de liderança, bem como, aos objetivos que estes pretendem alcançar (Reddy & Srinivasan, 2015).

Para Reddy e Srinivasan (2015), o desenvolvimento da liderança é considerado como sendo uma característica importante na função de aprendizagem e desenvolvimento das organizações. Mesmo sabendo que a liderança é um tópico já muito discutido nas últimas décadas, o mesmo não se passa com o desenvolvimento da liderança, sendo que, esta última acabou por ainda não ter recebido a mesma importância de estudo. Com este facto, é importante mencionar que a diferença entre liderança e desenvolvimento da liderança não é, na maioria das vezes, formada por investigadores e praticantes, no entanto, estes dois conceitos acabam por ser considerados sinónimos. Isto resultou numa dificuldade de clarificar a relação entre os dois conceitos que, por sua vez, dificultou a construção de programas de desenvolvimento da liderança. Uma falta de clareza na identificação da relação entre

estes dois conceitos pode resultar em conclusões erradas que não vão ao encontro dos objetivos dos programas para o desenvolvimento da liderança.

Os programas de desenvolvimento da liderança ajudam cada vez mais os seus participantes a se envolverem nas suas mudanças de carreira. Assim, estes programas levam os participantes a estabelecer não apenas metas de desenvolvimento, que geralmente envolvem o aprimoramento de uma competência específica de liderança, mas também, metas relacionadas ao avanço das suas carreiras ou ao alcançar uma nova aspiração (Velasco et al., 2019).

Capítulo 2 - A Liderança

no Setor Privado e no Setor Público

1. Problemáticas em Torno do Setor Público e Setor Privado

Muitos dos principais problemas e desafios públicos que assolam a sociedade moderna, como alcançar a sustentabilidade ambiental, reduzir a pobreza, melhorar o bem-estar da comunidade e aliviar os problemas de saúde globais, não podem ser resolvidos por um único ator ou organização. Em vez disso, abordar de forma eficaz esses problemas públicos requer a colaboração de organizações de vários setores, incluindo organizações governamentais, organizações sem fins lucrativos, empresas e grupos comunitários (Sun & Anderson, 2012).

Nos últimos 50 anos, o aumento da globalização, as mudanças nas características demográficas e nas atitudes sociais serviram para aumentar o número e a visibilidade de pessoas com identidades sociais diversas no local de trabalho (Adams & Webster, 2017; Subrahmanyam, 2019). As organizações de fronteira fornecem um contexto estrutural para o desenvolvimento de parcerias; experiências de fronteira e objetos de fronteira servem para superar as diferenças e criar um propósito comum e alavancar o capital de relacionamento a fim de facilitar a integração (Morse, 2010).

Considerando que os colaboradores são um componente fundamental para qualquer organização (Gorenak et al., 2019), é discutido que as organizações e instituições estão a construir blocos de uma sociedade mais moderna (Mamman & Zakaria, 2016), sendo que a liderança é crucial para uma função efetiva em todas as organizações (Gemeda & Lee, 2020), conforme já referido no capítulo anterior, o papel da ética nos estudos de liderança é muito importante para as organizações. Liderança sem ética e integridade poderá tornar-se prejudicial tanto para as partes interessadas da organização como para a sociedade (Ahmad et al., 2017).

Grande parte dos problemas e desafios no setor público que decorrem atualmente, como por exemplo, o alcance da sustentabilidade ambiental, redução de pobreza e um melhor nível de vida para a sociedade, não podem ser resolvidos somente por um único indivíduo ou organização (Sun & Anderson, 2012).

2. Especificidades em Torno da Liderança no Setor Público

O desenvolvimento de líderes para o século XXI requer atenção à força de trabalho, bem como flexibilidade e criatividade (Sirisetti, 2011). Para Rosari (2019), a existência de um relacionamento de liderança necessita de estar assente sob quatro aspetos essenciais: (1) o relacionamento terá de ser baseado na influência; (2) os líderes e seguidores são os participantes neste relacionamento; (3) os líderes e seguidores devem procurar mudanças reais; e (4) os líderes e seguidores devem desenvolver propósitos comuns.

Na extensa literatura académica sobre liderança, bem como no treino de liderança, a distinção entre organizações públicas e privadas raramente é feita. Tanto a literatura como a grande indústria prática dedicada ao treino de liderança parecem assumir que os benefícios do treino não são específicos do setor (An et al., 2019). A necessidade de educação de carácter para aqueles na liderança pública é de importância inquestionável (Ott, 2020). Um conjunto de substitutos e neutralizadores da liderança, como por exemplo, controlos mais burocráticos, a influência política externa que possa advir e o reduzido poder de recompensa positiva que os líderes acabam por deter, devem ser removidos para conseguir aperfeiçoar o papel da liderança nas organizações do setor público (Bourantas & Papalexandris, 1993).

Em países com poucos recursos, o impacto de alguns líderes qualificados e dedicados não é apenas essencial para garantir o sucesso de projetos de curto prazo, mas também pode ser o elemento central no desenvolvimento de programas e sistemas de saúde sustentáveis (Pascal et al., 2017).

Os líderes do setor público e privado necessitam de possuir um conjunto de habilidades, como por exemplo, o carisma, a inspiração e a comunicação, bem como, a habilidade de ver o futuro como fonte de inspiração. Contudo, apesar da necessidade de se ter sucesso, os líderes do setor público desta era moderna necessitam de serem conhecedores da tecnologia e bem informados sobre a cultura de conhecimento atual. Um dos desafios mais importantes a ser encarado pelas organizações do setor público atualmente é lidar, efetivamente, com as carências variáveis dos colaboradores e lidar com os diferentes desafios tecnológicos. Para ter sucesso em tempos complexos de incerteza, um líder deve ser perito nas dinâmicas administrativas e convencionais, mas também deve ter uma vasta compreensão das questões políticas, económicas, sociais, legais e ambientais, serem considerados de incitadores à mudança, bem como,

mostrarem capacidade de se posicionarem nas suas organizações de forma a enfrentar os diversos desafios (Haider et al., 2016). A liderança engloba a influência social e o papel dos líderes nesta matéria, abrange a definição de uma decisão ou visão de mudança, na medida em que a gestão se liga à execução de metas e de outros processos na organização (Liphadzi et al., 2017).

O desempenho individual e de equipa dos colaboradores do setor público, especialmente aqueles que interagem com os destinatários dos serviços do setor público, são cruciais, pois o seu nível de desempenho é geralmente percebido como o de todo o setor público. Nesse sentido, também se torna extremamente importante que as políticas e estratégias do setor público sejam estabelecidas e implementadas para maximizar o desempenho dos funcionários do setor público com o objetivo de melhorar a prestação de serviços públicos (Mavhungu & Bussin, 2017).

Também importa referir que as organizações governamentais e os seus colaboradores devem ser resilientes ao ponto de conseguir gerir, eficazmente, restrições de recursos que possam existir, aumento da exigência e as tensões que possam advir de projetos impostos pela função pública, que muitas vezes tentam equilibrar diferentes partes interessadas (Franken et al., 2020).

O desenvolvimento da liderança é um aspeto importante da função de aprendizagem e crescimento de grandes profissionais das organizações (Reddy & Srinivasan, 2015), sendo que as organizações públicas estão constantemente sob forte pressão para produzir mais valor para as suas comunidades (Moussa et al., 2018).

Para Kvas et al. (2015), os gestores devem considerar como principal objetivo o desenvolvimento da competência da liderança, esta competência irá, mais tarde, influenciar de forma positiva a qualidade dos serviços que são oferecidos pela administração pública. Apak e Gümüş (2015) também referem que a administração pública é um conjunto de leis, regulamentos e regras, sendo que os gestores administrativos e os administradores são formados e indicados consoante estas leis, regulamentos e regras. Mesmo que a administração e a liderança no setor público sejam consideradas muito idênticas, estas representam diferentes géneros de pessoas e compreensão. Contudo, a motivação de colaboradores da função pública é um esforço para os gestores e investigadores.

Haider et al. (2016) entendem que a era moderna é determinada por uma difusão de *gadgets*, ferramentas e equipamentos tecnologicamente inovadores. Sendo

que todos nós somos afetados, direta e indiretamente. Esta revolução tecnológica afetou, também, as organizações líderes, bem como, os seus gestores, quer seja a nível público ou privado. As organizações do setor privado, usualmente, seguem os avanços tecnológicos com o objetivo de alcançarem a esperada vantagem competitiva. No entanto, as organizações públicas, assentando num forte poder hierárquico, tomada de decisão centralizada e excessiva burocracia, condicionam a adaptação de novas tecnologias. Com o impacto da Internet, dos média e o grande aumento no uso das redes sociais, as pessoas têm um acesso muito mais fácil e sem precedentes às informações. Com isto, as pessoas tornam-se cada vez mais informadas, potenciando uma ligação mais forte entre as mesmas Haider et al. (2016).

A liderança governamental combina oito funções de liderança pública articuladas na literatura recente, desempenhadas por gestores em todos os níveis da hierarquia governamental. As oito funções de liderança pública são: responsabilidade, obediência a regras, lealdade política, governança de rede, liderança orientada para tarefas, para as relações, para a mudança e para a diversidade Mathias et al. (2019).

A maioria dos gestores públicos acredita firmemente que as recompensas monetárias extrínsecas contribuem predominantemente para a produtividade do colaborador e que as estratégias motivacionais devem estar alinhadas para sustentar motivação (ME) ao invés de motivação intrínseca (MI) (Manoj & Sabu, 2020).

Um dos grandes desafios encarados pelas organizações do setor público, na era moderna, passa por enfrentar as necessidades constantes na mudança da força de trabalho, bem como, encarar os diversos estímulos tecnológicos dos dias de hoje. Para ter sucesso na rápida evolução, complexidade e incerteza do futuro, um líder tem a obrigação de ser um entendido na dinâmica administrativa e de gestão mais convencional, bem como, deve ter uma vasta compreensão do plano político, económico, social, legal e ambiental que sejam impulsionadores de mudança, não esquecendo, a importante capacidade de posicionar as suas organizações por forma a obter uma liderança eficaz, considerando os múltiplos desafios que irão surgir (Haider et al., 2016). Sem que os colaboradores estejam envolvidos em comportamentos que os torne mais resilientes, os mesmos têm poucas hipóteses de responder positivamente e de se adaptarem às mudanças dos motivos e desafios que possam surgir (Franken et al., 2020).

Parte II Estudio Empírico

Capítulo 3 - Metodologia de Investigação

Nesta parte, definimos a justificação para a realização deste estudo, os objetivos definidos para responder ao tema proposto, o tipo de investigação que foi utilizado, bem como, os seus participantes, instrumentos definidos para a recolha dos dados e os procedimentos aplicados para realização da análise.

1. Justificação do Estudo

A liderança é fundamental para todas organizações, sejam públicas ou privadas. Se a estruturação da liderança for consistente e com estímulos cruciais, com certeza que terá vantagens para os colaboradores, bem como, para o desenvolvimento dos objetivos traçados pelas organizações.

Na literatura consultada, foi possível verificar que as características intrínsecas, a formação e a forma como as pessoas idealizam o tema, influência a importância que estas atribuem à temática da liderança. Também foi possível comprovar que esta continua a ser mais debatida no setor privado comparativamente ao setor público.

Assim, esta segunda parte do trabalho apresenta o estudo empírico, nomeadamente a metodologia utilizada e os resultados obtidos através da realização de 15 entrevistas a indivíduos com atividade profissional no setor privado. Estas entrevistas procuram demonstrar a opinião destes profissionais sobre a atual liderança dos nossos Líderes do Setor Público. Para compreensão dos objetivos da entrevista, foi pedido aos entrevistados para considerarem os nossos líderes políticos, desde a gestão intermédia à gestão de topo.

2. Objetivos da Investigação

Considerando o nosso interesse por esta tão importante temática e procurando perceber se outros profissionais do setor privado atribuem igual importância, definimos como principal objetivo: *Conhecer a Perceção do Setor Privado sobre a Temática da Liderança no Setor Público.*

Objetivos Específicos:

Para além do objetivo geral, pretendemos ainda perceber:

1. Se a liderança no setor público vai ao encontro da resolução das problemáticas em Portugal;
2. Se os líderes do setor público demonstram competências de liderança;
3. Se os profissionais do setor privado reconhecem competências nos líderes do setor público para liderar.

3. Tipologia de Investigação

Há várias décadas que se presencia uma discussão entre paradigmas quantitativos e qualitativos. Estes paradigmas agem sob distintas assunções ontológicas, epistemológicas e axiológicas no que respeita ao propósito e à natureza da pesquisa (Augusto, 2014).

O papel do investigador é fundamental no procedimento de interpretação e reflexão sobre os dados gerados numa investigação com uma abordagem qualitativa. Com isto, o investigador precisa de conhecer e controlar os diferentes métodos de recolha, de tratamento e análise dos dados, de modo a que consiga escolher aquele que melhor responda ao seu problema de investigação. O conhecimento sobre cada método vai influenciar o rigor com que é levada a investigação e é consolidado no decorrer do processo formativo do investigador (Traqueia et al., 2021).

“Metodologias qualitativas de investigação” é uma denominação geral de um combinado de estratégias e métodos de investigação que expõem características semelhantes entre si, baseadas em enfoques naturalistas e etnográficos. Esta designação representa um modo interativo de recolha e análise de dados, bem como, o recurso a diferentes fontes através de uma combinação de métodos que procuram conseguir a dimensão subjetiva dos acontecimentos. A conexão existente destas metodologias habita no facto de que as questões a serem indagadas não são esclarecidas a partir da operacionalização de variáveis ou de hipóteses previamente formuladas, mas considerando os objetivos de exploração, descrição e compreensão dos acontecimentos em toda a sua complexidade, dando prioridade a um contacto estreito e prolongado com os sujeitos no seu meio natural (Silva, 2013). Optou-se, assim, por uma tipologia de

investigação de cariz qualitativo, descritivo transversal. Podemos entender esta tipologia de estudo como sendo uma análise de dados qualitativos recolhidos aos entrevistados durante um período de tempo, onde a variável mais importante de estudo permanece igual para todos os entrevistados de modo a encontrar pontos comuns entre as opiniões dos mesmos.

4. Participantes

Participaram neste estudo 15 indivíduos de ambos os géneros, feminino (10) e masculino (5), com atividades profissionais no setor privado e com idades compreendidas entre os 21 e 63 anos. Relativamente às habilitações, 9 têm o ensino superior, 4 têm o ensino secundário e 2 o ensino profissional. A tabela 1 mostra a caracterização dos entrevistados, considerando o seu género, idade, habilitações literárias e profissão.

Tabela 1: Caracterização da amostra quanto ao género, à idade, às habilitações e profissão

Entrevistado	Género	Idade	Habilitações	Profissão
E1	F	51	Secundário	Diretora Geral
E2	M	37	Secundário	Responsável de Pousada
E3	F	29	Superior	Enfermeira
E4	F	48	Secundário	Empregada Andares
E5	M	29	Superior	Responsável de Segurança, Qualidade e Ambiente
E6	M	28	Superior	Arquiteto
E7	F	47	Superior	Consultora
E8	F	24	Superior	Engenheira Industrial
E9	M	63	Secundário	Técnico Oficial de Contas
E10	F	42	Superior	Psicóloga
E11	F	44	Superior	Técnica de Reabilitação
E12	F	59	Profissional	Sócia Gerente
E13	M	21	Profissional	Rececionista
E14	F	30	Superior	Agente de Reservas
E15	F	27	Superior	Esteticista

5. Instrumento de Recolha de Dados

A recolha dos dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, cujo guião, elaborado para este estudo com base na literatura consultada, é constituído por 2 partes: A primeira parte é referente à caracterização dos indivíduos (género, idade, habilitações e profissão) e a segunda direcionada à concretização do objetivo geral e dos objetivos específicos definidos para esta investigação (Tabelas 2 e 3).

Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. **Profissão:**

Questões Colocadas aos Entrevistados

- 1- Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?
 - 2- Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?
 - 3- Quais os momentos/situações em que os líderes do setor público fracassaram?
 - 4- Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança
 - 5- Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?
 - 6- Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?
 - 7- Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?
 - 8- Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.
-

6. Procedimentos

Considerando a crise de saúde pública que Portugal atravessa e por motivos de segurança e distanciamento social, os entrevistados foram contactados por telefone e o guião foi submetido a cada um dos entrevistados através de correio eletrónico. Em cada questão foram apresentados alguns tópicos que poderiam ser abordados de forma a facilitar as respostas, considerando que o entrevistador não estaria presente para conduzir a entrevista, podendo, contudo, ser contactado no caso de existirem dúvidas e/ou pedidos de esclarecimentos. Estas foram realizadas durante os meses de março e abril de 2020. No capítulo seguinte são apresentados e analisados os resultados obtidos.

Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados

As entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2004, p. 33), “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A mesma autora realça que a base da análise de conteúdo está na articulação entre a superfície dos textos (descrita e analisada) e os fatores que determinaram estas características, deduzidos logicamente. Defende também que “[a] leitura efetuada pelo analista do conteúdo das comunicações não é, ou não é unicamente, uma leitura «à letra», mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano” (Bardin, 2004, p. 36).

Quanto às categorias e subcategorias, esta autora afirma que:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 2004, p. 111).

Na presente investigação, a análise de conteúdo partiu de um procedimento fechado, *a priori*, ou seja, foi com base na revisão da literatura efetuada e nos objetivos de investigação elaborados, que as categorias de análise foram definidas.

1. Apresentação da Análise de Conteúdo das Entrevistas

Os resultados da análise são apresentados em tabelas, em que os membros são designados por E1, E2, E3, E4 ... E15 (Entrevistados), seguidos por uma síntese dos aspetos mais relevantes extraídos das entrevistas dos mesmos. As tabelas seguintes revelam os resultados obtidos para cada questão colocada na entrevista.

Tabela 4: Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Estilos	Indicadores/Segmentos de Texto	Número dos Entrevistados
Estilo Democrático	Em Portugal, o estilo mais utilizado pelos líderes do setor público é o democrático.	E1, E2, E4, E5, E9, E10, E12, E14
	“No nosso País, os líderes do setor público e sendo que vivemos em democracia, poderemos atribuir-lhes um tipo de liderança mais democrático, visto que tem como fundamento assistir e estimular o debate entre os diferentes elementos”. E também pelo facto de liderarem grupos e, em conjunto, definirem os métodos para atingirem os objetivos.”	E11
Estilo Autocrático	“Liderança autocrática – As normas são impostas sem consulta prévia da equipa e o benefício recai apenas na gestão financeira da empresa. O discurso manipulador é característico deste líder insinuando envolver a equipa para a tomada de decisão”.	E3
	Optam muitas vezes por uma liderança autocrática, como forma de impor a sua autoridade.	E7, E15
	“Os líderes do setor público, generalizando às mais diversas situações, na minha opinião adotam um estilo de Chefia, autocrático e não de liderança”.	E8
	“O estilo de liderança utilizado no nosso país é uma pseudodemocracia Acredito que possa haver algum trabalho que tente demonstrar, contudo, vários exemplos nos anos anteriores gritam uma autocracia pura”.	E13
Estilo Liberal	“Embora exista uma democracia, penso que esta não é corretamente entendida pelos cidadãos. Dentro desta democracia penso que existe uma ideologia liberal, cada vez mais as políticas estão assentes na igualdade racial, de género e todas as outras características do movimento liberal, o que não significa que estas políticas estejam de acordo com o modo de agir ou pensar dos cidadãos”.	E6

Como se pode verificar na Tabela 4, 9 entrevistados consideram que o estilo de liderança que mais se verifica nos líderes do setor público é o estilo democrático, contudo, 5 entrevistados consideram o estilo autocrático como sendo um estilo de liderança também utilizado pelos líderes do setor público em Portugal. Por último, o E6, apesar de considerar que o estilo é o democrático, refere que este é também pautado pela garantia dos valores individuais, principalmente pela liberdade e igualdade. Ao

relacionar as variáveis de género, idade e habilitações com as respostas dadas, observamos que as variáveis não desempenharam um papel influenciador no momento de resposta, sendo que no Estilo Democrático, os entrevistados abrangem ambos os géneros, diferentes habilitações e faixas etárias diferentes.

Tabela 5: Quais as características que os líderes do setor público possuem?

Características que possuem	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Boa Comunicação, Empatia, Carisma	Possuem discurso, empatia, pensamento estratégico, compromisso, carisma, disciplina.	E1, E2, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E15
Discurso Manipulador	Possuem um discurso manipulador	E3, E6
Carisma	Características: carisma, discurso e pensamento estratégico.	E4, E12
Preocupação Responsabilidade	Responsabilidade, inteligência, antecipação, preocupação.	E5, E10

Como se pode verificar na Tabela 5, 9 entrevistados consideram que a boa comunicação, a empatia e o carisma são as características que os líderes do setor público possuem, sendo que 2 entrevistados consideram que os líderes possuem um discurso manipulador, 2 referem que os líderes possuem um tom carismático e 2 mencionam os traços de Preocupação e Responsabilidade. No momento de relacionar as variáveis do género, idade e habilitações, verificamos que as características mais escolhidas (Boa Comunicação, Empatia, Carisma) foram predominantemente referenciadas por entrevistados do género feminino e com habilitação a nível do Ensino Superior. Na variável da Idade, o Discurso Manipulador foi escolhido por 2 entrevistados da mesma faixa etária e com habilitações a nível do Ensino Superior.

Tabela 6: Quais as características que deveriam possuir?

Características que deveriam possuir	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Pensamento Estratégico, organização e compromisso, disciplina, respeito e ética	...mas falham muito na parte de pensamento estratégico, responsabilidade e ética, bem como, no respeito pelo cidadão.	E1, E3, E4, E7, E9, E12, E13, E15
Compreensão	Certamente poderiam compreender as necessidades de alguns sectores de atividade e impulsionar políticas direcionadas e assertivas. (compreensão).	E2
Consciência	Características que poderiam possuir: mais consciência.	E5
Discurso	Penso que os líderes têm características de persuasão e de convencimento, em vez de terem uma boa retórica.	E6
Conhecimentos Técnicos	...e conhecimentos técnicos e práticos devidamente comprovados na área em questão.	E8

Considerando os resultados demonstrados na tabela 6, o pensamento estratégico, organização, compromisso, disciplina, respeito e ética são as características mais mencionadas pelos entrevistados, sendo que 1 entrevistado referiu a Compreensão, 1 a Consciência, 1 fez menção à característica do Discurso e 1 entrevistado referiu a característica do Conhecimento Técnico. Relativamente à análise das respostas considerando as variáveis género, idade e habilitações, verificamos uma predominância do género feminino ao referir que as características que os líderes deveriam possuir eram o Pensamento Estratégico, Organização e Compromisso, Disciplina, Respeito e Ética.

Tabela 7: Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram

Momentos/Situações	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
BES/TAP/EDP/BPI	Os líderes do setor público falham na atribuição das responsabilidades aquando dos problemas que ocorrem. Por exemplo, temos a temática do BES e da TAP, que são dois problemas graves nas contas públicas deste país. Não são capazes de se responsabilizar inteiramente pelas decisões tomadas.	E1, E2, E4, E5, E6, E9, E11, E12
RSI, Segurança Social	Compreendo que existem compromissos políticos, “obrigações” e comprometimentos, mas deverá ser ponderado dizer não a algumas situações. EX: TAP, BES, RSI.	E7
Despedimentos	O despedimento em momentos de descontrolo das funções.	E3
Questões éticas	O fracasso de líderes neste setor deve-se principalmente a questões éticas.	E8, E10
Pandemia	Ministra da saúde com a despreocupação ingénua face à pandemia que se instalava. Um orçamento de Estado que está em constante mudança e sem objetivos muito claros.	E13, E15
Economia	Talvez na falta de aposta nos setores com mais poder económico.	E14

Na tabela 7, os momentos mais enumerados pelos entrevistados (7) recaíram sobre as temáticas inerentes aos casos mediáticos do BES, TAP, EDP e BPI. 1 entrevistado referiu situações afetas às políticas de gestão do país (RSI e Segurança Social) e aos despedimentos. As questões éticas, a situação económica do país foram mencionadas por 2 entrevistados e a falha na gestão da pandemia foi referida por 1 entrevistado. Relativamente à análise das respostas considerando as variáveis de género, idade e habilitações, os momentos/situações que englobavam as temáticas mediáticas sobre o BES, TAP, EDP e BPI foram apresentados mais vezes por entrevistados do género masculino. Destes 8 entrevistados, somente 2 se encontram nas faixas etárias inferiores a 30 anos. Relativamente à variável habilitações, não se verificaram diferenças. Nas menções às questões éticas, ambos os entrevistados são do género feminino e com habilitações a nível do Ensino Superior. Na menção sobre a Pandemia, ambos os entrevistados se encontravam na mesma faixa etária.

Tabela 8: Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Momentos/Situações	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
COVID-19	Com a pandemia COVID-19.	E2, E4, E5, E6, E9, E14
Questões de tomada de decisão	Colocou à disposição das empresas um conjunto de mecanismos legais que permitiu impactar as consequências económicas e financeiras de forma menos gravosa.	E7, E8, E10, E11, E12
Não consegue descrever momentos	Não consigo definir um bom momento, isto porque no momento parecem ser boas escolhas, no entanto, mais tarde acaba-se por descobrir que existem outras intenções ou objetivos acabando por ser proveitoso para alguns e bastante prejudicial para outros.	E1, E3,
Eleições PSD	“Na altura onde o PSD é eleito e consegue conduzir um país quase em banca rota para uma economia estável.”	E13, E15

Como se pode verificar na Tabela 8, 6 entrevistados mencionaram a crise do COVID-19, 5 referiram que os líderes demonstraram competências de liderança na tomada de decisões, 2 não conseguiram definir um momento e também 2 entrevistados referiram que são evidenciadas competências de liderança no momento de viragem política no país. Ao relacionar as variáveis género, idade e habilitações e ao verificar o momento do COVID-19, o género masculino foi predominante e também a faixa etária inferior aos 30 anos. A variável habilitações não demonstrou influência. Nas questões de tomada de decisão, todos os entrevistados são do género feminino e com habilitações a nível do Ensino Superior. Quanto à variável idade, 3 dos 5 entrevistados situavam-se na faixa etária dos 40 anos.

Tabela 9: Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Delegação de Responsabilidades	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Sim	Penso que sim	E6, E14
Não	Não	E3, E8, E12, E13
Tomadas de decisão	No que concerne ao setor público em Portugal, existe delegação de poderes e responsabilidades, daí a existência de departamentos, secretarias, núcleos e outras estruturas. Contudo, verifica-se ainda uma certa dependência das hierarquias superiores e uma necessidade enorme de solicitar autorização e pareceres para realizar e implementar qualquer atividade ou projeto.	E2, E11
Incompetência	Existem aqueles que não sabem o que estão a fazer. Isto mais tarde resulta em consequências graves.	E1, E5, E7, E9, E10, E15
Sim	Sim, apesar de algumas dificuldades de comunicação, as coisas são delegadas e minimamente resolvidas.	E4

Considerando as informações apresentadas na tabela 9, 6 entrevistados consideraram que existe uma incompetência por parte dos líderes do setor público na atribuição de responsabilidades. Contudo, existem entrevistados (4) que consideram que os líderes do setor público não delegam corretamente as responsabilidades, podendo justificar a existência de incompetência por parte dos líderes. Quanto às variáveis género, idade e habilitações, os entrevistados que consideram que os líderes não delegam corretamente as responsabilidades são maioritariamente do género feminino, sendo que se situam na faixa etária inferior aos 30 anos. As habilitações não mostraram influência. Os entrevistados que referiram incompetência na delegação das responsabilidades são na sua maioria do género feminino com habilitações a nível do Ensino Superior.

Tabela 10: Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Momentos Conflituosos	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Não	Não. Falta de capacidade de análises para respostas eficazes. Falta de conhecimento e experiência.	E1, E2, E3, E8, E13
Consoante a situação	Nem sempre. Acredito que depende das competências técnicas dos envolvidos.	E4, E5, E10, E11, E15
Sim	Penso que sim.	E6, E14
Irresponsabilidade	No caso de conflito, o que se verifica é um atirar de responsabilidades.	E7, E9, E12

A tabela 10 revela que 5 entrevistados referem que os líderes do setor público não respondem eficazmente nos momentos conflituosos e 5 manifestam que é necessário considerar a situação, por último, 3 entrevistados referem que existe o “atirar a responsabilidade”. As respostas foram dadas por entrevistados de ambos os géneros, habilitações e idades variadas.

Tabela 11: Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Resposta às críticas	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Não	Numa visão geral penso que não. Acredito que nem sequer são ouvidas. Todavia, em situações específicas, com pessoas específicas, existe alguma influência.	E3, E13
Consoante a Situação	Nem sempre, gostam de criticar, mas quando chega a altura de ouvirem as críticas, nem sempre são bem recebidas.	E2, E4, E11
Sim	Penso que sim.	E6, E14
Questões Éticas	No caso de crítica pública, a postura dos líderes do setor público é defensiva, muito pouco empática e muitas vezes muito pouco ética.	E1, E7, E9
Quando a situação tem impacto	Sim, respondem, caso a situação tenha um impacto grande na sociedade.	E5, E8, E10, E15
Por obrigação	“São obrigados a fazê-lo. Eles são obrigados a aceitar as críticas, embora haja exceções, mas são poucos os que fazem que todos os outros os abafam pois tem interesse nisso.”	E12

Como se pode verificar na Tabela 11, existem opiniões divergentes sobre o assunto, ou seja, 4 entrevistados referiram que os líderes respondem positivamente quando a situação tem um impacto considerável, 3 mencionaram as questões éticas e o tipo de situação, 2 mencionaram que não respondem positivamente, 2 consideraram que respondem positivamente e 1 entrevistado referiu que só respondem por obrigação. As respostas foram dadas por entrevistados de ambos os géneros, habilitações e idades variadas.

Tabela 12: Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou justifique.

Competências em tempos de mudança	Indicadores/Segmentos do Texto	Número dos Entrevistados
Sim	<p>“Sim, na COVID-19, na criação de medidas de apoio para empresas e desempregados, programas para empresas contratar trabalhadores, criação de leis mais apertadas para diminuição de incêndios.”</p> <p>“Penso que sim. Sabem ouvir quem tem os conhecimentos para resolver as situações.”</p>	E4, E5, E6, E7, E8, E11, E14
Não	<p>“Não, porque não há estudos feitos para eventuais respostas.”</p>	E1, E2, E3, E13, E15
Consoante Situação	<p>“Nem sempre, principalmente os que ocupam cargos políticos podem não estar totalmente preparados para grandes mudanças, seja por falta de competência ou por falta de desejo de mudar. Entretanto, considerando o atual momento vivido, acredito que os líderes do país foram exitosos e mostraram grande competência no desenvolvimento de suas ações.”</p>	E9, E10, E12

Atendendo aos resultados apresentados na Tabela 12, aqui também se verificam opiniões divergentes. Há 5 entrevistados que referiram que os líderes do setor público têm competências para a liderança em tempos de mudança e 5 que consideraram que os líderes não detêm competências. 3 referiram que depende da situação e 2 manifestaram que os líderes detêm competências para liderar em tempos de mudança. Dos 5 entrevistados que consideram que os líderes têm competências, 4 são do gênero feminino, com idades compreendidas entre os 24 e 48 anos e a maioria tem habilitações de nível superior. Os entrevistados que mencionaram que os líderes que não têm competências para liderar encontram-se na faixa etária inferior aos 30 anos. Os entrevistados que referiram que era necessário considerar a situação situam-se na faixa etária acima dos 40 anos.

2. Discussão dos resultados

A generalidade desta temática, contando com a opinião e informação que as pessoas detêm sobre os temas deste país, bem como, a sua perceção, escolaridade e idade torna este estudo difícil de caracterizar. A cada um dos entrevistados foi dada a oportunidade de se manifestar relativamente aos governantes e transmitirem a sua opinião sobre a forma como os líderes públicos gerem este setor. Com isto, e se considerarmos os objetivos propostos para este estudo, podemos concluir que de uma forma geral, os profissionais do setor privado têm uma perceção individualizada sobre a temática da liderança no setor público, sendo que, de uma forma geral, os entrevistados enumeram problemáticas mediáticas que consideram serem bons exemplos para os líderes mostrarem as suas competências de liderança. O que de certa forma vai ao encontro de Mousa et al. (2018), que defendem que as organizações públicas estão em constante pressão para gerar mais valor para as suas comunidades.

Ao confrontar os entrevistados com os acontecimentos ocorridos e considerando o mediatismo que certas problemáticas têm, podemos verificar alguma influência dos média e na forma como os entrevistados entendem e transmitem a informação, podendo originar conflitos de perceção ou dar uma imagem errada e de incompetência por parte dos líderes. Com a influência da Internet, dos *média* e o colossal incremento na utilização das redes sociais, as pessoas usufruem de acesso facilitado às informações. Assim, as pessoas tornam-se cada vez mais informadas, promovendo uma ligação mais robusta entre as mesmas, ideia partilhada por Haider et al. (2016).

Quanto aos objetivos específicos e considerando o primeiro, os resultados evidenciam que as decisões tomadas pelos líderes vão ao encontro da tentativa de resolução dos problemas, mesmo que por vezes, os entrevistados não concordem com as mesmas. Podemos considerar que as opiniões dos nossos entrevistados se coadunam com as ideias de Mathias et al. (2019), que referem que a liderança governamental concilia oito funções de liderança pública a serem executadas por gestores em todos os níveis da hierarquia governamental. Estas oito funções de liderança pública são: responsabilidade, obediência a regras, lealdade política, governança de rede, liderança orientada para tarefas, para as relações, para a mudança e para a diversidade.

Quanto ao segundo objetivo específico, os entrevistados enumeraram momentos onde os líderes mostraram competências de liderança. Estes momentos, caracterizados pela necessidade de tomada de decisão, são ótimos exemplos onde se

pode verificar se o líder detém traços de liderança que o capacita para solucionar as problemáticas com que se confronta. Contudo, outros entrevistados referiram que há líderes que não detêm competências a nível de liderança, comprometendo a resolução eficaz dos problemas. Esta diferença de opinião poderá resultar de um conceito errado de liderança, bem como, de uma perceção e entendimento incorretos das informações sobre temas que os entrevistados não compreenderam. Os entrevistados mencionaram ainda a falta de ética e favorecimento próprio na tomada de decisões, o que vai ao encontro da opinião de Ahmad et al. (2017), que referem que uma liderança sem a presença de ética poderá ser prejudicial para as partes interessadas de uma organização ou para a sociedade. A falta de educação de carácter para os presentes na liderança pública é de valor incontestável (Ott, 2020).

Relativamente ao terceiro e último objetivo específico, os entrevistados mostraram-se divididos nas opiniões, contudo, a maioria reconhece competências nos líderes para liderar eficazmente. Problemáticas, como por exemplo, COVID-19 e escândalos mediáticos de bancos e outros, foram exemplos mencionados pelos entrevistados que consideram, conforme já dito anteriormente, bons exemplos para os mesmos conseguirem reconhecer competências para liderança.

Conclusões

Considerando as informações obtidas com as 15 entrevistas efetuadas, podemos constatar que foi possível responder positivamente aos objetivos proposto no estudo. Podemos realçar que a percepção individualizadas dos entrevistados sobre os líderes do setor público é tendencialmente positiva, nomeadamente, quando os entrevistados conseguem enumerar características relativas à liderança, bem como, momentos onde os líderes necessitaram de colocar à prova tais características, mencionando alguns casos mais mediáticos, exemplos estes significativos para determinar se os líderes têm ou não capacidade de liderança.

Num contexto mais atual, o momento crítico de saúde pública que Portugal, como o mundo inteiro, atravessa, tem obrigado os líderes públicos a demonstrar as suas competências de liderança para gerir o país. Não podemos esquecer uma variável “invisível” nesta equação: os *media*. Estes são capazes de influenciar positivamente ou negativamente a percepção que um individuo pode ter de um líder, consoante a sua “necessidade”. Foi entendido que as decisões tomadas pelos nossos líderes tiveram um impacto profundo nos entrevistados. Este impacto poderá ter resultado numa visão mais crítica sobre o líder e a sua liderança.

Considerando a complexidade do tema, bem como a sua generalidade, uma amostra maior poderia revelar uma opinião mais consistente entre os entrevistados, independentemente das variáveis consideradas. Uma metodologia de estudo quantitativo poderia suportar algumas das ideias defendidas pelos entrevistados, se considerarmos os temas mais mediáticos de Portugal, pois são com base nestes, que os entrevistados construíram a imagem dos nossos líderes. A aplicação desta investigação a uma amostra contendo somente entrevistados com o mesmo nível de escolaridade poderá defender as conclusões atingidas pelo estudo, dando mais pertinência às opiniões que foram dadas de uma forma mais geral no estudo apresentado.

Apesar das limitações referidas, o nosso estudo permitiu apresentar uma visão dos líderes do setor público português, marcada pela generalidade das opiniões dos entrevistados, que enumeraram problemáticas mediáticas capazes de por à prova as competências dos líderes públicos. Neste sentido, consideramos que os líderes poderiam evidenciar de forma mais vincada, competências como, pensamento estratégico, responsabilidade e ética.

Referências

Bibliográficas

- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2017). When leaders are not who they appear: The effects of leader disclosure of a concealable stigma on follower reactions. *Journal of Applied Social Psychology, 47*(12), 649–664. <https://doi.org/10.1111/jasp.12467>
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories. *European Scientific Journal, ESJ, 13*(29), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arab Economic and Business Journal, 13*(1), 15–24. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.02.001>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Leadership Quarterly, 30*(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- An, S. H., Meier, K. J., Bøllingtoft, A., & Andersen, L. B. (2019). Employee Perceived Effect of Leadership Training: Comparing Public and Private Organizations. *International Public Management Journal, 22*(1), 2–28. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1497739>
- Apak, S., & Gümüş, S. (2015). A Research about the Effect of the Leadership Qualities of Public Administrators on the Motivation of the Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210*, 368–377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.384>
- Aparecida, M., & Jorge, M. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Sétor Público. *Revista Eletrônica de Administração, 200–221*. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência1. *Forum Sociológico, 24*, 73–77. <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters, 10*(8), 1771–1776. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.002>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of

- leadership on public service motivation: A multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, 10(1), 1–3. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010>
- Botelho, L. H. F., & Pereira, R. M. (2015). Estilos De Liderança E Administração Pública: O Caso De Uma Universidade Federal Mineira. *Nucleus*, 12(2), 39–56. <https://doi.org/10.3738/1982.2278.1486>
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1993). Differences in leadership behaviour and influence between public and private organizations in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859–871. <https://doi.org/10.1080/09585199300000061>
- Costa, L. V., Nogueira, M. de L. de O., & Claro, J. A. C. dos S. (2015). *Relação Entre Estilo De Liderança E*. 707–736.
- Dimovski, V., Marič, M., Uhan, M., Đurica, N., & Ferjan, M. (2012). Sun Tzu’s “The Art of War” and Implications for Leadership: Theoretical Discussion. *Organizacija*, 45(4), 151–158. <https://doi.org/10.2478/v10051-012-0017-1>
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gorenak, M., Špindler, T., & Brumen, B. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, 52(2), 81–94. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0006>
- Haider, S., Yanru, Z., & Yunxin, F. (2016). Impact of Social Media on Public leadership: A case-study of Public Officials in Lanzhou, China. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 39. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i9.964>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549.

<https://doi.org/10.1177/0275074017699470>

- Jivan, A. M. (2020). A case study of the evolving management of leadership development in the retail banking sector. *SA Journal of Human Resource Management, 18*, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1155>
- Kiliç, O., Boz, İ., & Başer, U. (2020). Comparison of Leadership Styles of University Students in Terms of their Demographic Characteristics. *Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi, 7*(1), 105–110. <https://doi.org/10.19159/tutad.676527>
- Kovach, M. (2018). An Examination of Leadership Theories in Business and Sport Achievement Contexts. *Journal of Values-Based Leadership, 11*(2). <https://doi.org/10.22543/0733.62.1215>
- Kvas, A., Seljak, J., & Stare, J. (2015). Training Needs Assessment for Leaders in Nursing Based on Comparison of Competency Models. *Organizacija, 47*(1), 66–75. <https://doi.org/10.2478/orga-2014-0006>
- Lasthuizen, K., Heres, L., & Webb, W. (2019). Ethical Leadership within the Public and Political Realm: A Dance with Wolves? *Public Integrity, 21*(6), 549–552. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1667663>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences, 84*(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management. *Procedia Engineering, 196*(June), 478–482. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*(1), 49–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica, 23*, 119–130.
- Mamman, A., & Zakaria, H. B. (2016). Spirituality and Ubuntu as the foundation for

- building African institutions, organizations and leaders. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13(3), 246–265.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1159976>
- Mango, E., Koshal, J., & Caren, O. (2019). Effect of learning goal orientation on leadership development. *Internacional Journal of Research in Business and Social Science*, 6(3), 1–12.
- Manoj, M., & Sabu, V. G. (2020). Towards Agile Public Sector: Analysing the Effects of IM and EM on WP. *Management and Labour Studies*, 45(3), 295–316.
<https://doi.org/10.1177/0258042X20922073>
- Mathias, M., Fargher, S., & Beynon, M. (2019). Exploring the link between integrated leadership-in-government and follower happiness: the case of Dubai. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 780–798.
<https://doi.org/10.1177/0020852317748731>
- Mavhungu, D., & Bussin, M. H. R. (2017). The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.840>
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2, 295–305.
- Medeiros, L. de S., & Leone, N. M. de C. P. G. (2017). Práticas de liderança na gestão imobiliária. *REGE - Revista de Gestão*, 24(3), 210–223.
<https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.05.001>
- Mónico, L., Pais, L., Pratas, I. M., & Dos Santos, N. R. (2019). How is the ideal boss? A study about its social representation in the Portuguese population. *Psicologia*, 33(1), 1–18. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v33i1.1367>
- Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). *The Journal of Developing Areas* A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE FACTORS INFLUENCING INNOVATION IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. 52(3).
- Ott, B. (2020). Character education for public leadership: The continuing relevance of

- martin buber's 'hebrew humanism.' *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 76(2), 1–7. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5936>
- Pascal, M. R., Mann, M., Dunleavy, K., Chevan, J., Kirenga, L., & Nuhu, A. (2017). Leadership development of rehabilitation Professionals in a low-resource Country: A transformational leadership, project-based model. *Frontiers in Public Health*, 5(JUN), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2017.00143>
- Peker, S., Inandi, Y., & Giliç, F. (2018). The relationship between leadership styles (autocratic and democratic) of school administrators and the mobbing teachers suffer. *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150–164. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.1.150>
- Raptopoulos, M. M. S. C., & Silva, J. F. da. (2018). Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. *Revista Pretexto*, 19(3), 119–135. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i3.6161>
- Reddy, C. M., & Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.02.001>
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Sajid Masood, Ghazal Khalid Siddiqui, Huma Lodhi, & Shaista Shahbaz. (2020). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior and Employee Turnover Intention. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 487–495. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i2.1200>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2016). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry*, 20 (2). Pp. 141-150., 44(June).
- Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>
- Sirisetti, S. (2011). Quality leadership in the public sector: Strategies and challenges. *The Journal of Commerce*, 3(4), 45–49. <http://search.proquest.com/openview/7e9e5642f8a26396365c6646e0c5306a/1?pq-origsite=gscholar>

- Subrahmanyam, S. (2019). Global Leadership Development: A Phenomenological Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 101–111. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p101>
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *Leadership Quarterly*, 23(3), 309–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.018>
- Traqueia, A., Euzébio, C., Soares, D., Pacheco, E., Taveira, E., Bernardo, I., Rios, J., Sousa, L., Lopes, M. B., & Soares, T. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: métodos (volume 1)* (Vol. 1). <https://doi.org/10.34624/hmtj-qg49>
- Velasco, F., Batista-Foguet, J. M., & Emmerling, R. J. (2019). Are we making progress? Assessing goal-directed behaviors in leadership development programs. *Frontiers in Psychology*, 10(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01345>
- Vilas-Boas, O. T., Davel, E., & Cavazotte, F. de S. C. (2019). *Liderança e cultura: tradição e renovação da pesquisa*. 138–154.
- Wuryani, E., Rodli, A. F., Sutarsi, S., Dewi, N. N., & Arif, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 365–372. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.033>
- Žydzīūnaitė, V. (2019). Leadership Values and Values Based Leadership: What is the Main Focus? *Applied Research In Health And Social Sciences: Interface And Interaction*, 15(1), 43–58. <https://doi.org/10.2478/arhss-2018-0005>

Anexos

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 51

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Diretora Geral

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Considero que em Portugal o estilo mais utilizado pelos líderes do setor público é o estilo mais democrático.

Tópicos: Estilo mais Democrático, Estilo Autocrático ou Estilo Liberal ou Situacional?

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Considerando o que sei sobre liderança e aplicando à minha atual posição dentro da empresa, julgo que o pensamento estratégico, a empatia, organização e compromisso são as características mais importantes que um líder do setor público deve possuir.

Em Portugal, considerando os atuais líderes, considero que estes têm uma boa capacidade de comunicação, pensamento estratégico e capacidade de delegar, no entanto falham na disciplina, respeito e ética.

3. Quais os omentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Os líderes do setor público falham na atribuição das responsabilidades aquando dos problemas que ocorrem. Por exemplo temos a temática do BES e da TAP, que são dois problemas graves nas contas públicas deste país. Não são capazes de se responsabilizar inteiramente pelas mas decisões realizadas.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Não consigo definir um bom momento, isto porque no momento parecem ser boas escolhas, no entanto, mais tarde acaba-se por descobrir que existem outras intenções ou objetivos acabando por ser proveitoso para alguns e bastante prejudicial para outros.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Depende dos setores em que estes se encontram. Existem bons delegadores que distribuem de forma equilibrada as responsabilidades considerando as capacidades dos seus subordinados, no entanto, existem aqueles que não sabem o que estão a fazer. Isto mais tarde resulta em consequências graves.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Não. Em Portugal na altura dos debates a única tarefa a ser realizada é a troca de acusações e “passamento” de responsabilidades para a oposição. Não conseguem encontrar um termo onde se consigam construir soluções para os problemas que o país atravessa ou possa atravessar.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

A grande maioria das respostas é arrogante e acaba sempre por ser uma troca infantil de acusações. Ouvem o público somente em momentos de interesse, como por exemplo, nas eleições. Ignoram quando são criticados publicamente pelo povo.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Não considero que os líderes atuais têm capacidades para liderar em tempos de mudança ou até mesmo incerteza. A incoerência dos discursos dados no momento em que estes se dirigem ao público, a incerteza das decisões que eles tomam, bem como, a tomada de decisões críticas em cima do acontecimento. A atual crise de saúde pública demonstrou isto. É necessário que sejam eleitos líderes que já detêm estes tratos.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino ✓

Feminino

2. Idade: 37

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário ✓

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Responsável de Pousada

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Maioritariamente a posição dos nossos líderes é democrática, mas assente nas condicionantes do membro. Isto é, surgindo uma situação a resolver existe na assembleia “discussão” e, por vezes, tomada de decisão conjunta. Entende que, existem momentos e assuntos aos quais será esquecido por ideais políticos.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Na sua maioria existe um pensamento estratégico par tomadas de decisão, implica uns discursos assertivos, assim como compromisso. Entendo que neste tipo de setor existe uma responsabilidade para com a causa e efeito, em todas as atitudes tomadas.

Certamente poderiam compreender as necessidades de alguns sectores de atividade e impulsionar políticas direcionadas e assertivas. (compreensão).

3. Quais os Momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Compreendo que existem compromissos políticos, “obrigações” e comprometimentos, mas devesse ser ponderado dizer não a algumas situações. EX: TAP, BES, RSI.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Presentemente, na tentativa de impulsionar e proteger a economia e residentes em Portugal, perante a ameaça do covid 19. Maioritariamente, encabeçada pelo Prof. Marcelo.

Poderemos ainda entender/vir a reconhecer a existência de erros nas opções, mas temos de entender alguns fatores desconhecidos.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Inerente a cada cargo existe responsabilidade definidas, contudo, perante motivações/atitudes a tomar é necessário promover e delegar tarefas e responsabilidades. Estas, por vezes, julgam que motivado por inúmeros sectores existentes, é mal interpretado e não delegando ao correto departamento.

Verifica-se também a falta de cooperação para a tomada de decisão quando necessita de ser conjunta (responsabilidade entre vários setores para resposta conjunta), podendo aqui entender-se que não foi delegada corretamente.

Maioritariamente delegam corretamente, mas não têm competência total para a tomada de decisão.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Não. Maioritariamente apos um momento de “entrega” ou confusão., é tomada uma atitude justificativa da ação, ludibriando e consertando a resposta, para ter um menor impacto junta da população.

Posteriormente existe uma inercia sob o assunto para passar a “despercebido”, levar a população a esquecer.

P.E., desculpas sob algo que não chega a ser punido ou então os assuntos “prescrevem”.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Depende da situação, sendo o povo a dirigir-se ao líder a postura é de “compreensão” e justificativa, na assembleia entre partidos, (algum motivo levantado pelo povo). Existe menos compreensão e um “ataque” consertado pelos partidos/coligações.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

As competências adquiridas foram demonstradas até ao momento, porém em situação de governação corrente. Neste momento, motivado pelo covid 19, a incerteza da decisão é elevada e poderá ser errónea, criticar uma competência/skill em algo desconhecido, entendo como algo injusto. A adaptação terá de ser entendida e poderá ser diária.

Maioritariamente, foram delegadas responsabilidades e competências nos vários sectores demonstrando um estilo situacional assertivo para o que foi possível coordenar.

Demonstraram inicialmente, coerência não discurso, motivando “alguma” compreensão entre os partidos (vários líderes), porém ultrapassando o momento mais crítico, verificam-se discordância, deverá ser mantida a postura como até ao momento.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino x

2. Idade: _____ 29 _____

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior x

4. **Profissão:** Enfermeira

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Liderança autocrática – As normas são impostas sem consulta prévia da equipa e o benefício recai apenas na gestão financeira da empresa.

Os elementos da equipa, são obrigados a cumprir as regras impostas independentemente de concordar ou não. O discurso manipulador é característico deste líder sinuando envolver a equipa para a tomada de decisão.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Que possuem: Discurso manipulador; desinteresse pela equipa; interesse apenas no seu benefício.

Que deveriam de possuir: empatia, liderança; comunicação; gestão de conflitos; gosto pela profissão; respeito e imparcialidade.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Não falo em nenhum em concreto- formato geral- despedimento em momentos de descontrolo das funções.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Não

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?
Não
6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?
Não
7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?
Não, muitas vezes ironizam.
8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.
Não

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 48

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Empregada de Andares

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

O estilo de liderança dos nossos líderes é democrático, dando-nos a oportunidade de por meio de votação dar-mos a nossa opinião sobre alguns assuntos.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Características: carisma, discurso, pensamento estratégico.

Características que deviam possuir:

Compromisso organização

Os nossos líderes, tem um bom discursos e pensam de forma estratégica, mas quando chega o tempo de agir, falta um pouco de organização e compromisso- nem sempre conseguem efetuar o que se comprometeram a fazer e quando fazem nem sempre é feito de forma organizada.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Um dos momentos em que penso que fracassaram foi em relação o banco BES. Muita gente foi lesada e ainda injetamos dinheiro para abrir um novo banco onde fazem parte os que lesaram o público em geral. E agora vão fazer o mesmo em relação a TAP.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Neste preciso momento no qual estamos a passar o covid19. Foram tomadas medidas antecipadas na forma como organizam a luta contra o covid. As medidas de emergência fizeram com que o número de infetados fosse inferiores em muitos países.

O fechar das escolas para proteger as crianças e jovens, o apoio aos lares da terceira idade e o apoio as empresas para o layoff. Comprometendo-se a que durante 2 meses não houberam despedimentos.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Sim, apesar de algumas dificuldades de comunicação, as coisas são delegadas e minimamente resolvidas.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Acho que se limitam a acusar uns aos outros sobre o problema que possa existir no país, quando ninguém se quer considerar culpado do erro, acabando por passar de governo para governo, sem se conseguir dar resolução ao problema.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Nem sempre, gostam de criticar, mas quando chega a altura de ouvirem as críticas, nem sempre são bem recebidas.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Sim, acho que conseguiram tomar medidas para podermos ultrapassar este momento pelo qual estamos a passar. Tomaram decisões rápidas com o confinamento e em relação as empresas relativo ao layoff e outros direitos dos trabalhadores.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 29

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Responsável Segurança Qualidade e Ambiente

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Os líderes do setor público têm sido caracterizados por um estilo mais democrático

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Responsabilidade, inteligência, antecipação, preocupação.

Características que poderiam possuir: mais consciência e capacidades de minimizar a pobreza no país, bem como proporcionar melhores condições.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Fracassaram com o BES, com a fiscalização na sociedade (bairros, pontes incêndios).

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Com a pandemia COVID 19

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Nem sempre delegam corretamente responsabilidades, por vezes há deputados que não correspondem às capacidades.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Depende da situação em si, mas por norma procuram soluções para responder de forma eficaz.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Sim respondem caso a situação tenha um impacto grande na sociedade.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Sim, na COVID 19, na criação de medidas de apoio para empresas e desempregados, programas para empresas contratar trabalhadores, criação de leis mais apertadas para diminuição de incêndios.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino X

Feminino

2. Idade: 28

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior X

4. Profissão: Arquiteto

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Embora exista uma democracia, penso que esta não é corretamente entendida pelos cidadãos. É suposto numa democracia o cidadão participar nas decisões e propostas para o país, quer seja diretamente quer seja através da sua representação no parlamento, que é a função dos deputados eleitos pelos cidadãos em cada distrito. No entanto, na generalidade, quem vota não tem este conhecimento acabando por votar numa cara, geralmente na do líder do partido que em nada vai atender às necessidades do cidadão e da região que nele votou. Dentro desta democracia penso que existe uma ideologia liberal, cada vez mais as políticas estão assentes na igualdade racial, de género e todas as mais características do movimento liberal, o que não significa que estas políticas estejam de acordo com o modo de agir ou pensar dos cidadãos.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Penso que os líderes têm características de persuasão e de convencimento, em vez de terem uma boa retórica. Ou seja, não têm conhecimentos técnicos suficientes para que possam perceber as implicações na prática do que estão a aprovar. No meu entender, deveriam ter uma formação que lhes permitisse ter bases nas áreas mais essenciais dos pais.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Quando mantiveram a TAP. Quando continuam a financiar os bancos apesar dos erros que eles cometem, dos ordenados altos e prémios de produtividade, etc.
Quando, durante a epidemia provocada pelo covid-19, foram levantadas algumas restrições sem que a situação se encontra-se controlada.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Quando decidiram parar o país quando apareceram os primeiros casos de covid.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Penso que sim.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Penso que sim.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Penso que sim.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Penso que sim. Sabem ouvir quem tem os conhecimentos para resolver as situações, e é essa a função deles.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: _____ 47 _____

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. **Profissão:** _____ Consultora _____

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Os líderes do setor público são escolhidos muitas vezes não pelas suas competências mas por filiações partidárias. O perfil do líder não é por essa razão, ajustado à função, como não é competência que os leva ao lugar que ocupam, optam muitas vezes por uma liderança autocrática, como forma de impor a sua autoridade.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

De alguns anos a esta parte já é possível identificar em alguns setores da função pública líderes organizados e comprometidos. Dou o exemplo do Ministério das Finanças que tem feito uma transição notável para a transição digital, sendo hoje possível uma empresa cumprir todas as suas obrigações fiscais à distância, sem ser necessário deslocar-se a uma repartição de finanças. O carisma a empatia e o sentido estratégico são características de que deveriam de ter e ainda não são identificadas em grande parte do setor estatal.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Penso que não foi feito tudo o que era possível fazer no que se refere às reformas mais baixas. O estado tem responsabilidade ao nível da proteção social dos mais velhos e vulneráveis. Continuam a existir pensionistas com reformas muito baixas que não chegam para a sua subsistência. Os líderes políticos necessitam de atuar no sentido do incremento das mesmas para que ninguém fique para trás. A sua evolução está dependente do nível de riqueza gerada pelo país, mas quando assistimos a avultadas transferências do estado para o setor financeiro, percebemos que o capital existe está é ser mal aplicado.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

A atuação do estado ao nível da pandemia, foi eficaz, responsável e rápida, Colocou à disposição das empresas um conjunto de mecanismos legais que permitiu impactar as consequências económicas e financeiras de forma menos gravosa. Desenvolveu projetos de ensino à distância que possibilitou que professores e alunos pudessem continuar a cumprir os programas das cadeiras. As forças de segurança e o exército português participaram num conjunto de ações no sentido de aumentar a segurança de todos e impedirem a propagação do surto. No geral os líderes desenvolveram uma estratégia que se mostrou eficaz no combate à pandemia.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

É comum no setor público quando temos um problema para resolver assistirmos a uma fraca delegação de responsabilidades, por parte dos líderes. Tem contudo verificado uma evolução positiva, hoje os serviços já são mais estruturados assim como os trabalhadores que neles trabalham reúnem um core de competências que possibilita a uma melhor delegação de responsabilidades. Diria que é necessário fazer muito caminho mas ele já se iniciou em alguns setores da função pública.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Só posso emitir opinião se o conflito for entre um utente, por exemplo e entre o colaborador do setor da saúde. No caso de conflito o que se verifica é um atirar de responsabilidades. É pouco comum assistir-se a uma atitude correta. Quanto a conflitos internos entre colaboradores não tenho opinião formada porque não conheço casos específicos.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

No caso de crítica pública a postura dos líderes do setor público é defensiva, muito pouco empática e muitas vezes muito pouco ética. São denunciados com alguma frequência abusos de autoridade e negligência, processos complexos que raramente são a favor do denunciante.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

O estado é uma máquina pesada, a mudança é mais lenta e mais complexa porque envolve muitos setores e muitos colaboradores. Tem-se contudo registado uma evolução positiva, a Gestão do covid 19 obrigou os líderes em muito pouco a implementarem medidas e processos mais ágeis e flexíveis, mais concentrados nos resultados do que nas ações.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 24 _____

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Engenheira Industrial _____

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Os líderes do setor público, generalizando às mais diversas situações, na minha opinião adotam um estilo de Chefia, autocrático e não de liderança.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

As características dos líderes do setor público são muito diversas uma vez que na maioria das vezes o que prevalece para a elegibilidade das pessoas para esses cargos são relações políticas e de interesses.

Deveriam ter como características: pragmatismo, proatividade, empatia, capacidade de comunicação e conhecimentos técnicos e práticos devidamente comprovados na área em questão.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Não há um momento que consiga enunciar em concreto. Sinto que fracassam quando as suas decisões não fundamentadas tomam consequências de maior para terceiros.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Quando assumem os riscos e as decisões tomadas e enfrentam as consequências, sejam elas positiva ou negativas.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Não.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Depende da origem dessas situações. Por maioria de situações, não.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Sim, apesar de não às resolverem na maior parte das vezes.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Mais uma vez depende das situações. A situação Covid é totalmente excepcional devido às suas características de pandemia mundial. Sendo uma situação em que, internamente e a nível nacional é necessário uma solução transversal às questões partidárias, os líderes políticos do governo atual estão a conseguir responder de forma ponderada e assertiva a esta situação.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino X

Feminino

2. Idade: 63

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário X

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Técnico Oficial de Contas

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Considero que o estilo de liderança é o Democrático

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

A grande maioria tem um discurso fluente e muito carismático, no entanto, acaba por desvanecer se considerarmos o respeito, ética e compromisso.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Decisões no que tocam às situações do BES e TAP

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

A situação do COVID-19. Por muito que não seja benéfica para a maioria das pessoas, acabaram por tomar decisões que beneficiaram o bem comum.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Não considero que consigam delegar corretamente considerando que nomeiam pessoas que mais tarde acabam por ser apanhadas em escândalos de corrupção.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Não considero que consigam responder eficazmente, considerando que em momentos de eleições, simplesmente acabam por culpabilizar sempre o anterior governo por decisões tomadas de forma muito arrogante e cínica.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Conforme a questão anterior, considero que na sua grande maioria acabam por ter posturas arrogantes. Como tem um poder discursivo grande, esta arrogância demonstra-se muito camuflada, passando despercebida pela maioria das pessoas.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Todos nos detemos competências que nos permitem liderar em tempos complicados. A questão que se deve colocar é se estas competências vão de encontro aos valores da sociedade em que vivemos. Muitas vezes somos obrigados a adotar outros comportamentos, não porque queremos, mas sim porque a situação assim o obriga. Esta situação de crise, mostrou que como seres humanos somos capazes de coisas incríveis, no entanto, também temos de considerar o egoísmo que veio ao de cima. Com isto podemos aprender a eleger os nossos líderes, considerando que é neste tipo de situações mais graves que notamos quem realmente tem capacidade de liderar.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:
Masculino
Feminino X

2. Idade: 42

3. Habilitações:
 - a. Ensino Básico/Primário
 - b. Ensino Secundário
 - c. Ensino Médio/Profissional
 - d. Ensino Superior X

4. **Profissão:** Psicóloga

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Democrático

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Pelos serviços que utilizo (saúde e educação) verifico que os funcionários apresentam grande responsabilidade no desenvolvimento de suas funções.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Acredito que o fracasso de líderes neste setor, deve-se principalmente a questões éticas.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Acredito que neste momento de pandemia, o líder maior, o Presidente do país mostrou grande poder de liderança, com união política e da sociedade, em busca do bem de todos.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Nem sempre, acredito que depende do profissional envolvido e de suas competências, entretanto é comum presenciarmos problemas e dificuldades no setor público na realização de suas atribuições, quando se vivencia momentos extremos que demandam grandes atos e muitas responsabilidades. Porém, não posso afirmar que se trata do fato de delegarem ou não de forma correta as responsabilidades.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Nem sempre. Acredito que depende das competências técnicas dos envolvidos.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Acredito que seja algo mais subjetivo que dependerá da pessoa envolvida. Porém acredito de maneira geral acabam aceitando de forma positiva ou aparentemente positiva, de acordo com a importância e visibilidade dos cargos que ocupam.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Nem sempre, principalmente os que ocupam cargos políticos podem não está totalmente preparados para grandes mudanças, seja por falta de competência ou por falta de desejo de mudar. Entretanto, considerando o atual momento vivido, acredito que os líderes do país foram exitosos e mostraram grande competência no desenvolvimento de suas ações, entre as competências identifico: responsabilidade, poder de diálogo, comunicação efetiva, carisma e empenhamento.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 44 anos

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Técnica de Reabilitação

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Considerando que o conceito de liderança está diretamente relacionada com as competências de comunicação e transmissão de ideias, o conceito de liderança define-se pela forma como uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outras pessoas. Pode também apresentar-se como a capacidade para promover ações com a finalidade de se atingirem os objetivos organizacionais ou empresariais. A liderança pode ser vista como um processo de influência interpessoal com vista à concretização de objetivos comuns.

No nosso País os líderes do setor público e sendo que vivemos em democracia, poderemos atribuir-lhes um tipo de liderança mais democrática, visto que tem como fundamento assistir e estimular o debate entre os diferentes elementos. Salienta-se que pelo facto de liderarem grupos e sendo o grupo, que em conjunto, elabora as providências e métodos para se atingirem os objetivos.

Apesar de se verificarem constrangimentos aquando da implementação deste tipo de liderança provocada até por um certo autoritarismo dos líderes, não deixa de ser evidente que as diretrizes são decididas no seio do grupo. É de referir que o grupo solicita aconselhamento ao líder que abordando várias propostas, permite que o grupo escolha.

Um líder democrático fomenta o bom relacionamento entre o grupo e o seu comportamento manifesta-se no sentido de orientar e apoiar, evidenciado também boas qualidades de relacionamento interpessoal.

Contundo, não poderemos defender que os líderes sejam pautados exclusivamente por uma única forma de liderança, pois os líderes apresentam características dos diferentes estilos, ou seja, apresentam também características autoritárias e laissez-faire, visto que a forma de liderança surge de acordo com a decisão a tomar e com o grupo a orientar ou gerir.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Os líderes do setor público para além de características intrínsecas que devem possuir enquanto cidadão e que se devem pautar por valores e princípios morais, como por exemplo: educação, respeito, simpatia, empatia, cordialidade, responsabilidade e capacidade de gerir e delegar. Julgo que os líderes do setor público devem evidenciar características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interação com o grupo. Assim, acrescentos as seguintes características:

- Justiça – Ser justo e agir com equidade para que o grupo se sinta contente e confiante;
- Honestidade – O líder deve ser considerado uma pessoa de palavra, que ao prometer, cumpre. Ao criar expectativas, deve fazer com que sejam cumpridas.
- Modo como lida com as emoções – o comportamento do líder não pode ser excessivamente racional. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os restantes elementos do grupo.
- Assertividade – A resolução de conflitos e problemas no meio do grupo deve ser feita de modo assertivo, ou seja, consiste em verbalizar honestamente aquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos e os direitos dos outros.
- Deve elogiar e repreender - deve repreender em privado e elogiar em público.
- Auto-conhecimento – É importante saber quais as mais-valias e as limitações. Pode refletir e analisar os sucessos e os fracassos. Deve estar disponível para adquirir novos conhecimentos.
- Motivação – Deve saber motivar os seus colaboradores. Ser capaz de levar as pessoas a mudar, construir projetos e incentivando-os à sua conclusão.
- Confiança – A confiança é a base da empatia. O líder deve ouvir os outros, mostrando interesse genuíno.
- Transformar desejos em ações concretas e definidas – Deve definir claramente o que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização.
- Partilhar os méritos – As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e

isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Considero que os líderes do setor público, falharam e de certo modo continuam a falhar em situações que dizem respeito ao combate à corrupção e em situações concretas de privatização de determinadas empresas do Estado, nomeadamente, EDP. PT.

Saliento ainda a situação do Novo Banco que continua a impulsionar o debate público e político pela falta de transparência que a injeção de capitais tem revelado.

O Novo Banco tornou-se uma situação complexa pela forma como lesou não só o Estado, mas também os contribuintes e os públicos que lá tinham as suas economias. A injustiça ocorrida para com os lesados contribui para o desacreditar da liderança pública no nosso País. Como tal, a crítica destrutiva assenta em pressupostos negativos e faz aumentar a tensão entre as pessoas, aumentando também a agressividade e consequentemente perde-se a admiração pela governação ou eficácia dos líderes.

Acrescento ainda a situação da privatização da TAP, novamente, na mesa das negociações e de certo modo sem fim à vista.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Na conjuntura atual, poderemos falar de liderança positiva, visto que é um modelo que valoriza os pontos fortes dos colaboradores e incentiva o desenvolvimentos das competências dos trabalhadores de um determinado serviço ou empresa. Nas organizações a liderança positiva transforma o ambiente de forma surpreendente de modo a aproveitar o melhor de cada colaborador, promovendo assim a motivação e a produtividade, canalizando-a para resultados positivos.

Considero que o facto de não avançarem com a criação do novo aeroporto terá sido uma decisão benéfica, pois a sua construção traria um acréscimo extremamente excessivo de despesa publica sem que se justifique para já.

Refiro ainda a situação dos professores que promovem greves em alguns casos sem fundamento para reivindicarem melhores salários, julgo que o facto de o Governo não ter acatado em parte certas dessas exigências demonstrou capacidade de tomada de decisão.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Nas questões de liderança é importante que se compreenda e se trabalhem as funções essenciais do líder. Assim, o líder deve coordenar e ao coordenar deve, planear determinados objetivos, fazer previsões, analisar problemas, tomar decisões, formular e/ou apoiar políticas. Deve ainda organizar, isto é, determinar atividades necessárias para alcançar objetivos. Classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos.

Cabe-lhe ainda desenvolver. E ao desenvolver está a influenciar, como tal, deve comunicar de forma a que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objetivos, de acordo com as finalidades da organização.

O líder tem ainda o papel de controlar, isto é, tem a actividade de conferir o trabalho realizado comparando-o com o que foi planeado e proposto. Deve ainda corrigir os desvios verificados. Alterar e readaptar caminhos e planos.

No que concerne ao setor público em Portugal, existe delegação de poderes e responsabilidades daí a existência de departamentos, secretarias, núcleos e outras

estruturas. Contudo, verifica-se ainda uma certa dependência das hierarquias superiores e uma necessidade enorme de solicitar autorização e pareceres para realizar e implementar qualquer atividade ou projeto.

Tudo depende ainda da aprovação dos órgãos deliberativos e com poderes para tomarem decisões.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Julgo que o facto de vivermos num País bastante pacífico e onde os conflitos são ainda de ordem moderada, acabam por não criar a necessidade de uma intervenção que exija o uso abusivo da força ou da autoridade.

Recordo, a questão das greves dos motoristas de transporte de materiais perigosos que e de certo modo fez tremer o País e provocou alguma instabilidade na vida do cidadão comum pelo receio de não poder circular livremente por medo de não ter combustível.

Para colmatar a situação foram, diligenciados todos os esforços com vista a promoverem-se acordos salariais razoáveis e que estivessem no consenso de todos os intervenientes, representantes sindicais, representantes do governo e representantes das diferentes associações.

Foi promovido o diálogo entre as partes envolvidas, chegando-se a um consenso e entendimento.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

O modelo mais simples das relações existentes entre a opinião pública e a formação de políticas públicas é o que concebe o governo simplesmente como uma máquina de formação de políticas - processando diretamente os sentimentos populares em decisões de política pública e estratégias de implementação.

Como os pensadores clássicos observam há muito tempo, supõe-se que a opinião pública tem um caráter concreto, quase permanente, que pode ser agregado com facilidade em posições políticas coerentes. Inúmeros estudos, a partir pelo menos de Rousseau, porém, sublinharam a natureza vaga, abstrata e transitória da opinião pública, e também as dificuldades de agregar o murmúrio da vontade coletiva.

A opinião pública continua a ser entendida pelos governantes e pelos governados como uma máquina de guerra ideológica. Isto é, ainda que se tenha procedido nos países ocidentais a uma democratização dos procedimentos governativos e a uma generalização da tese de que a opinião pública reforçou o seu papel político, sendo que tal potenciará a cooperação entre os domínios do social e do político, a verdade é que ela não perdeu a sua natureza orientada para a acção de confronto, que está inscrita desde logo na sua matriz. Acção que se exerce na manifesta vontade de influenciar as decisões políticas, de controlar o poder político, sendo que este poder raramente se entende a si próprio como sendo de natureza divisível e portanto passível de se deixar controlar indiferentemente. O poder político procede de maneira a procurar ter sempre a vantagem ou dominar a iniciativa de orientar a vontade política dos governados. Por seu lado, a opinião pública revela o seu poder quando consegue orientar a vontade política dos governados impondo-lhe as suas razões ou interesses.

Porém, verifica-se que existe um paralelismo entre a opinião pública e os líderes públicos com vista ao manter da ordem social.

Tópicos: No momento da crítica pública, considera que os líderes respondem aceitavelmente às mesmas?

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Quando a essência do líder está direccionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Atende às pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa, quer relativa ao modo como estes realizam as tarefas, quer relativa ao seu bem-estar e motivação. Como consequência, há uma maior satisfação por parte dos liderados, que se traduz numa melhor coesão grupal. Contudo, este estilo de liderança não origina um aumento directo da produtividade, visto o objectivo estar mais orientado para os sujeitos.

Em resumo, o estilo de liderança e a orientação adoptada têm de estar adaptadas a cada sujeito ou equipa e à tarefa em causa. Consoante as diferentes tarefas, o mesmo indivíduo pode ter

mais eficácia com estilos de liderança também diferentes. Assim, “a liderança é mais arte do que

ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir

quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos. Percebe-se então,

que uma liderança eficaz está atenta às necessidades concretas das pessoas e à idiosincrasia do grupo.

A liderança deve também, a par das características anteriormente referidas, preocupar-se com a motivação dos liderados. E a propósito da motivação de uma equipa, vale a pena reflectir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

Na actual situação de pandemia, cabe aos líderes perceberem a importância de estarem presentes, de participarem e motivarem as equipas e os colaboradores tanto nas Entidades privadas como públicas. Assim, a liderança deve contemplar os seguintes pressupostos:

- A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do

que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição;

- A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo;
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas;
- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação;
- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador;
- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca;
- Começar a realizar uma tarefa pelas actividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que êxito promova êxito nas actividades seguintes;
- Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela;
- O nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação;
- As mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito;
- O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a auto-estima;
- O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho;
- É importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar;
- Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação;
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo;
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo

individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo;

- As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas;
- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como auto-desafio consigo mesmo;
- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro.

“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 e Cunha, 2003: 327)

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 59

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Sócia Gerente de Gabinete de Contabilidade

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Considero que têm um estilo mais democrático, se bem que na minha opinião todos eles deixam muito a desejar, está a verificar-se agora com a pandemia. Não se entendem e todas as ajudas na minha opinião são desviadas. Eles dizem que ajudam mas não o fazem.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Para mim acho que eles são carismáticos, com boa capacidade discursiva, mas falham muito na parte de pensamento estratégico, responsabilidade e ética, bem como, no respeito pelo cidadão.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

No caso com o Novo Banco, BPI e outros. Noa investigam nada pois não lhes convém, pois também eles participam ou deixam participar nas burlas que tem existido.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Penso que ocorre na parte da saúde. A ministra da saúde teve um grande peso em cima dos ombros e para mim está a conseguir aguentar.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Parece-me que não. Algumas acontece que se algo houver de errado apontam o dedo a alguém e isso sabem fazer.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Eles pensam que resolvem, mas jogam muito com a mediatização perante os órgãos de comunicação: tudo de responsabilidade deles vira politiquice.

Falta-lhes postura e capacidade de diálogo com outros. Nota-se na assembleia da república que ninguém está a ajudar os outros mas sabem defender os interesses públicos

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

São obrigados a fazê-lo, pois o povo já não aguenta o que não aguentava outros.

Sendo assim, eles são obrigados a aceitar as críticas, embora haja exceções, mas são poucos que todos os outros os abafam pois tem interesse nisso.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Depende muito do tipo de pessoa. Há alguns que nasceram com todas as características necessárias para estas funções, no entanto, muitos acabam por se perder no caminho devido ao poder que detêm. Considero que todos podemos ser líderes, mas é necessário haver uma procura ativa de valores que procure responder a todos os problemas do país, procurando sempre colocar o interesse do povo em primeiro lugar.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino ✓

Feminino

2. Idade: 21

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional ✓

d. Ensino Superior

4. Profissão: Rececionista

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

O estilo de liderança utilizado no nosso país é uma pseudodemocracia. Acredito que possa haver algum trabalho que tente demonstrar contudo vários exemplos nos anos anteriores gritam uma autocracia pura

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Possuem – Discurso, Empatia, Pensamento Estratégico, Compromisso, Carisma e Disciplina.

Deveriam Possuir – Capacidade de Delegar, Respeito, Organização e Responsabilidade e Ética.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Ministra da saúde com a despreocupação ingénuia face à pandemia que se instalava Um orçamento de Estado que está em constante mudança e sem objetivos muito claros. Cargos políticos por convite deixando o país às escuras.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Na altura onde o PSD é eleito e consegue conduzir um país quase com banca rota para uma economia estável

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Não podemos afirmar que um país delega corretamente responsabilidades quando essas situações nem são publicadas com requerimentos mínimos para candidaturas (experiência profissional) e a delegar postos a conhecidos e familiares

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Não. Falta de capacidade de Análises para respostas eficazes. Falta de conhecimento e experiência

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Numa visão geral penso que não. Acredito que nem sequer são ouvidas. Todavia em situações específicas com pessoas específicas existe alguma influência.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Não. Porque não há estudos vívidos para eventuais respostas.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:
Masculino
Feminino ✓

2. Idade: 30

3. Habilitações:
 - a. Ensino Básico/Primário
 - b. Ensino Secundário
 - c. Ensino Médio/Profissional
 - d. Ensino Superior ✓

4. **Profissão: Agente de Reservas**

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Estilo mais democrático.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Penso que deveriam ter um pensamento mais estratégico e mais organizado

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Talvez na falta de aposta nos setores que mais poder económico e postos de trabalho podem trazer ao país, podendo fazer de Portugal um país mais desenvolvido

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Por exemplo neste caso que estamos a passar neste momento do COVID-19, penso que os líderes de Portugal se organizaram cedo e portanto conseguiram evitar danos bem maiores, comparando com certos países mais desenvolvidos que se vem ainda em grandes dificuldades na organização de toda esta pandemia

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Penso que sim

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Penso que sim

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Penso que sim

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Penso que sim. Falando no caso concreto da pandemia, penso que estão a pensar no futuro económico do país sem por em causa a saúde das pessoas.

PARTE 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: 27

3. Habilitações:

a. Ensino Básico/Primário

b. Ensino Secundário

c. Ensino Médio/Profissional

d. Ensino Superior

4. Profissão: Esteticista

PARTE 2 – Questões

1. Como descreve o estilo de liderança utilizado pelos líderes do setor público no nosso país?

Estilo Autocrático, pois apesar de ser uma política democrática, são eles que decidem praticamente tudo sozinhos.

2. Quais as características que os líderes do setor público possuem? E quais as que deveriam possuir?

Os políticos possuem um bom discurso, empatia, pensamento estratégico, compromisso, carisma e disciplina. Todas estas características, que possuem, são notáveis, pela forma como falam e se mostram, para atrair a atenção das pessoas, e serem coagidas a votar;

Deveriam possuir capacidade de delegar, ou pelo menos alguns, deveriam ter maior capacidade; respeito, pois muitos não respeitam as pessoas e pensam apenas no que lhes é mais favorável; organização, e responsabilidade, na medida em que muitas decisões carecem desses aspetos; ética, pois exista falsidade perante as pessoas, para angariar votos; compromisso e disciplina, no sentido de se comprometerem e realmente cumprirem e realizarem tudo a que se comprometem.

3. Quais os momentos/situações que os líderes do setor público fracassaram?

Na minha opinião, deixar alguém governar o país, cujo doutoramento foi tirado num domingo é uma grande falha; mais recentemente, toda a confusão com a situação do covid 19, em que a diretora geral da saúde num dia dizia uma coisa, noutra dia contrariava-se, mostrava uma falha e falta de informação, para discursarem perante o país; e também a situação entre primeiro-ministro e ministro das finanças, que provou haver uma falha de comunicação interna.

4. Descreva um momento/situação onde os líderes do setor público demonstram/demonstraram competências de Liderança

Para mim o Passos de Coelho demonstrou uma grande capacidade de liderança, quando teve de ultrapassar a crise económica em que o país se encontrava.

5. Considera que os líderes do setor público delegam corretamente responsabilidades?

Nem sempre as responsabilidades são delegadas da melhor forma, existe muita das vezes falta de competência e de formação.

6. Considera que os líderes do setor público respondem eficazmente em momentos conflituosos?

Nem sempre respondem da melhor forma, mas também pela falta de conhecimento e experiência em situações que ocorrem com pouca frequência, e muitas das vezes existe mesmo falta de capacidade de análise das situações para dar respostas eficazes.

7. Considera que os líderes do setor público respondem positivamente às críticas feitas pelo público?

Sim, aceitam, pois também é uma forma de mostrarem que são "superiores" a qualquer crítica.

8. Considera que os líderes do setor público detêm competências que lhes possibilitem liderar em tempos de mudança? Se sim, quais? Ou Justifique.

Torna-se muitas vezes complicado demonstrarem competências em tempos de mudança, pois a falta de conhecimento no assunto não facilita essa função. Tendo em conta o caso covid19, a falta de preparação para uma pandemia, e de conhecimento acerca da mesma, faz com que não se consiga, nem se saiba atuar da melhor forma, mostrando mesmo muita incompetência em certas decisões.