

A eficácia organizacional das Câmaras Municipais tal como percebida pelos respectivos presidentes e dirigentes dos serviços

JOAQUIM JOSÉ V. PINTO COELHO (*)

Nas organizações públicas existe uma concepção muito vasta da eficácia. A sobrevivência do presidente da câmara não depende de critérios similares aos que avaliam o gestor de empresas e, pelo contrário, a sua reeleição passa pelos critérios dos eleitores, que são, por vezes incompatíveis, com a racionalidade que o sector privado procura aplicar.

No entanto, o município, entre as diferentes entidades públicas, «encontra-se mais próximo dos administrados, geograficamente, administrativamente (em função das suas competências) e psicologicamente (em função das suas preocupações imediatas. O seu representante, o presidente, não pode deixar de ser uma personagem central da vida administrativa» (Marillia, 1994, p. 11). Ser líder na administração pública requer competências relevantes ao nível técnico e humano, um conhecimento das redes e dos conceitos – em virtude da sua responsabilidade por

instituições democráticas – e uma capacidade de manter-se concentrado nos resultados (Perry, 1989).

De realçar, igualmente, que o presidente, ao contrário do empresário, não pode escolher a localização da sua “empresa” em função do contexto do ambiente externo e está muito mais limitado na livre escolha dos seus colaboradores. Porém, neste estudo, nós aceitamos a premissa que o líder municipal pode ultrapassar os obstáculos do ambiente através da representação de certos comportamentos desejáveis que favorecem directa ou directamente os resultados organizacionais.

A câmara municipal, como organização (Fischer, 1990), é também uma unidade de pessoas que trabalham em conjunto, dividindo o trabalho, para atingirem um objectivo comum. Não podendo ser exaustivos num domínio tão vasto e tão inexplorado, sobretudo a este nível dos mais altos responsáveis políticos e administrativos nas câmaras municipais, incidiremos a nossa atenção principal sobre os estilos comportamentais do presidente, em virtude do seu papel principal na tomada de decisão sobre os objectivos organizacionais e sobre o modo como estes objectivos podem ser atingidos (Steers, 1981). Além do

(*) Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

presidente, os dirigentes das unidades administrativas influenciam igualmente o comportamento e o potencial das pessoas que constituem a organização (Williams, 1978). Na verdade, os quadros dirigentes da câmara são ainda actores importantes enquanto responsáveis pelo trabalho que é assegurado através da contribuição dos outros funcionários; e, muitas vezes, eles conduzem, ainda, as relações com os representantes de outras organizações, em particular, com os eleitos das freguesias, pelo que consideraremos a satisfação e empenho desses líderes como variáveis intervenientes no modelo proposto.

São, ainda, variáveis mediadoras, entre os comportamentos daqueles dois tipos de líderes e a eficácia, o clima de cooperação entre os serviços e de confiança nos subordinados.

OBJECTIVOS DO ESTUDO

Neste contexto os objectivos deste estudo foram os seguintes: 1) examinar as características comportamentais do presidente, dos dirigentes dos Serviços dele dependentes, do clima e da eficácia organizacional nas câmaras municipais; 2) operacionalizar as variáveis latentes para essas características comportamentais tal como percebidas pelo presidente e pelos dirigentes que dele dependem directamente; 3) construir um modelo de equações estruturais com base na teoria e nos dados observados que represente o comportamento organizacional nas câmaras municipais; 4) examinar a intensidade e o sentido das relações entre variáveis exógenas e as variáveis mediadoras do modelo entre si e com a eficácia quer

percebida quer revelada através de critérios objectivos.

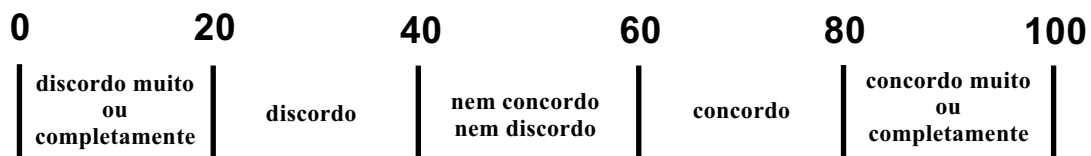
QUESTIONÁRIO

Para construir os instrumentos de medida e testar as nossas hipóteses, foi elaborado um questionário sobre o comportamento organizacional nas câmaras municipais (QCOM) com duas versões. Uma dirigida aos presidentes das câmaras e a outra aos dirigentes dos serviços que trabalham directamente com aquele.

A versão presidente inclui 15 itens sobre o clima, 15 sobre os dirigentes e 20 sobre ele próprio e ainda 10 itens demográficos. A versão dirigente inclui 14 itens sobre o clima, 14 sobre ele próprio e 46 sobre o presidente e apenas 3 itens demográficos de forma a garantir a confidencialidade das respostas. Com excepção de dois itens sobre a cooperação com outras câmaras (nacionais e estrangeiras), todos os itens da versão presidente constam igualmente da versão dirigente.

A escala de medida utilizada foi, à excepção dos itens demográficos, uma escala centesimal. No entanto foi-lhe sobreposta uma escala com 5 categorias para minimizar a variância das respostas similares de diferentes respondentes. Se por um lado este processo de medida é mais refinado e exige uma concentração mais forte do respondente do que a escala de tipo Likert, por outro lado, exige ao respondente um maior esforço e poderá ter contribuído para a sua fadiga e em consequência para uma diminuição da taxa de retorno dos questionários (ver Figura 1).

FIGURA 1
Escala de medida do QCOM



As distâncias entre as diferentes câmaras duma amostra representativa, as dificuldades para tornar compatíveis as agendas dos presidentes e dos dirigentes e a falta de disponibilidade deste tipo de gestores de alto nível, sobretudo em período pré-eleitoral, impôs-nos o envio do QCOM por via postal. Esta alternativa permitiu solicitar a informação a todas as câmaras e não apenas a uma amostra do país.

Consideramos o universo das 308 câmaras do Continente e Regiões Autónomas excluindo apenas Lisboa e Porto por estas cidades terem um sistema organizacional muito diferente das restantes em virtude do seu tamanho. O questionário foi enviado em meados de Abril e as respostas chegaram-nos desde a segunda semana do mês de Maio até ao início de Outubro de 2001.

Após verificação da validade das respostas, a nossa amostra ficou constituída por 92 presidentes, isto é, 30% do total; e 236 dirigentes de 109 câmaras, isto é, estão representadas 35,6% através de um ou mais dirigentes¹. Para efeito de equilíbrio na representatividade dos dirigentes de cada câmara, considerou-se no modelo a média das respostas dos dirigentes a cada item. A taxa de retorno pode ser considerada excelente em função do nível hierárquico dos respondentes, do período objecto de estudo e da forma de recolha dos dados adoptada.

Além disso, foi verificada a representatividade da amostra quer para o estrato dos presidentes quer para o estrato dos dirigentes segundo os seguintes critérios: regional, dimensão do Concelho e o partido político maioritário.

¹ Não se conhece o número exacto de dirigentes das autarquias dependentes directamente do presidente. Os dados por nós recolhidos relevam que, em média, são 4,06. Se generalizarmos esta estatística a todas as câmaras de que obtivemos respostas, então 53,33% dos dirigentes, que trabalham em relação estreita com o presidente, responderam ao nosso questionário. Na base da média referida, estima-se ($p=0,95$) ainda entre 1099 e 1383 os dirigentes nas 306 câmaras que trabalham directamente com o Presidente, o que quer dizer que a nossa amostra representa no mínimo 17,06% e no máximo 21,47% da população alvo.

Os dados demográficos caracterizam o presidente respondente como tendo idade média de 49 anos e meio, homem (90%), 50% com licenciatura (70,7% com frequência universitária), detém em média uma experiência de cinco anos e meio como eleito antes de se tornar presidente e cumpria o segundo mandato. Apenas três dos presidentes da nossa amostra nunca tiveram alguma experiência profissional pública ou privada anterior às suas funções como presidente. 38% nunca trabalharam no sector privado enquanto que 33,7% nunca tiveram uma experiência profissional no sector público.

Relativamente aos dirigentes dos serviços que integram a nossa amostra 47% têm idade entre os 40 e os 50 anos. 66,9% são homens, embora nos escalões etários mais novos se verifique um maior acesso das mulheres aos cargos dirigentes, os homens são sempre maioritários. Mais de dois terços dos dirigentes têm licenciatura e esta estatística sobe para 72,3% nas directoras.

VARIÁVEIS LATENTES

As variáveis latentes operacionalizadas, através da análise factorial (método das componentes principais com rotação varimax) foram as seguintes:

- **As variáveis exógenas são o presidente de:**

- tipo geral («G») caracterizado por ter orientação para a execução, direcção clarificadora dos percursos para alcançar os fins (House, 1996), facilitação das interações, consideração individualizada, estimulação intelectual/carisma, motivação inspirada (Bass & Avolio, 1995) e partilha da autoridade e da responsabilidade (Vroom, 2000).
- tipo estratégico («S») caracterizado por preocupar-se mais com os objectivos a longo prazo do que com os resultados de curto prazo, fixar as recompensas contingentes com os resultados, pedir o *feed-back*, ser receptivo às novas ideias, ser consistente nos seus valores e nos requisitos para a acção.
- tipo predisposto para o risco («R») caracterizado por envolver-se em questões controversas, partilhar a influência e o poder com

os dirigentes dos serviços, encorajá-los a tomarem decisões de risco.

- As variáveis mediadoras são de dois níveis:

1. Relativas aos dirigentes dos Serviços: a) satisfação, por trabalhar na câmara, com o emprego, consigo próprio e com os colegas; e b) empenho no seu trabalho e na integração dos novos colegas e identificação com o presidente e com os objectivos da câmara.
2. Relativas ao clima organizacional: a) cooperação entre os serviços e b) confiança nos subordinados.

- As variáveis finais são:

A eficácia organizacional tal como percebida pelos presidentes e dirigentes dos serviços integra os critérios seguintes: os custos previstos para a realização dos projectos não são ultrapassados, adaptação rápida às mudanças exteriores e satisfação dos munícipes.

HIPÓTESES

As seguintes hipóteses operacionais foram testadas:

H1: 1. Os estilos G (1.1.), S (1.2.), R (1.3.) do presidente, a satisfação (1.4.) e o empenho (1.5.) dos dirigentes e o clima organizacional de coope-

ração (1.6.) e de confiança (1.7.) são antecedentes significativos da eficácia percebida.

H1: 2. Os estilos G (2.1.), S (2.2.), R (2.3.) do presidente e o empenho (2.4.) dos dirigentes são antecedentes significativos do clima de confiança.

H1: 3. Os estilos G (3.1.), S (3.2.), R (3.3.) do presidente e o clima de confiança (3.4.) são antecedentes significativos do clima de cooperação.

H1: 4. Os estilos G (4.1.), S (4.2.), R (4.3.) do presidente e a satisfação (4.4.) dos dirigentes são antecedentes significativos do empenho dos dirigentes.

H1: 5. Os estilos G (5.1.), S (5.2.), R (5.3.) do presidente são antecedentes significativos da satisfação dos dirigentes.

MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Os modelos de equações estruturais permitem a utilização concomitante da técnica da análise factorial, representando as variáveis latentes construídas a partir dos valores conhecidos das variáveis observadas; e da técnica de regressão múltipla, considerando as relações causais entre as variáveis latentes. Ao conjunto das ligações (paths) entre as variáveis observadas e as construídas chama-se «*modelo de medida*» e o modelo constituindo as ligações entre as variáveis latentes é o «*modelo estrutural*».

QUADRO 1
Fiabilidade das variáveis latentes

| Variáveis Latentes | Alfa de Cronbach |
|---------------------------|------------------|
| Clima | |
| Cooperação | 0,5820 |
| Confiança | 0,6223 |
| Dirigentes | |
| Satisfação | 0,7894 |
| Empenhamento | 0,7896 |
| Presidente | |
| Liderança G | 0,9046 |
| Liderança S | 0,7414 |
| Liderança R | 0,5264 |
| Eficácia Percebida | 0,5906 |

QUADRO 2
Correlações entre as variáveis latentes

| V. Latentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| 1 Confiança | 1,00 | | | | | | | |
| 2 Cooperação | 0,17 | 1,00 | | | | | | |
| 3 Satisfação | 0,28 | 0,09 | 1,00 | | | | | |
| 4 Empenho | 0,55 | -0,14 | 0,66 | 1,00 | | | | |
| 5 Liderança G | 0,03 | 0,61 | 0,22 | -0,16 | 1,00 | | | |
| 6 Liderança S | 0,26 | 0,39 | 0,10 | 0,07 | 0,72 | 1,00 | | |
| 7 Liderança R | 0,05 | 0,05 | 0,35 | 0,28 | 0,51 | 0,80 | 1,00 | |
| 8 Eficácia percebida | 0,84 | 0,26 | 0,14 | 0,40 | 0,16 | 0,36 | 0,11 | 1,00 |

A fiabilidade interna das variáveis latentes do nosso modelo de medida foi expressa através do coeficiente alfa de Cronbach.

A determinação do modelo de medida envolveu o estudo da especificação e da validade discriminante e da validade convergente do modelo das variáveis latentes (Medsker et al., 1994) que foram efectivamente demonstradas.

As correlações entre as variáveis latentes dão uma primeira indicação sobre os resultados dos testes de hipóteses através do modelo de equações estruturais (Arbuckle & Wothke, 1999).

METODOLOGIA

Para testar as nossas hipóteses usámos o método da máxima verosimilhança tal como implementado pelo software AMOS 4.0 (Arbuckle & Wothke, 1999). Foram comparados vários modelos integrados uns nos outros (nested models) em que se eliminaram sucessivamente trajectórias e examinaram os indicadores do ajustamento de cada um deles segundo a estratégia de decisão sugerida por Anderson e Gerbing (1988). O nível de significância da diferença no qui-quadrado entre um modelo hipotético e um outro constrangido (constrained model), que se diferencia do primeiro por ter uma ou mais trajectórias eliminadas, reflecte o efeito dessa eliminação. Uma diferença significativa no qui-quadrado sugere que as trajectórias eliminadas são significativas e, logo, devem permanecer suportando o modelo hipotético. Uma diferença não significativa sugere que as trajectórias eliminadas não são suficientemente

relevantes e que o modelo constrangido representa melhor a realidade por razões de parcimónia.

O modelo saturado (Ms) é aquele em que todos os parâmetros das trajectórias unidireccionais, ligando as variáveis latentes, são estimados. O modelo nulo (Mn) é aquele no qual todos os parâmetros ligando as variáveis latentes são fixados em zero. Md é o modelo dos efeitos directos que apenas tem trajectórias directas das variáveis latentes dirigidas para a variável final (eficácia).

RESULTADOS

O modelo que apresentou o melhor ajustamento possível entre todos aqueles com que testámos sucessivamente as nossas hipóteses foi o modelo hipotético Mh. De notar que o seu ajustamento é bastante bom, como se pode constatar pelos diferentes indicadores utilizados para verificar a qualidade do ajustamento do modelo (Quadro 3).

A única trajectória do modelo dos efeitos directos que se revelou significativa foi a do clima de confiança para a eficácia percebida.

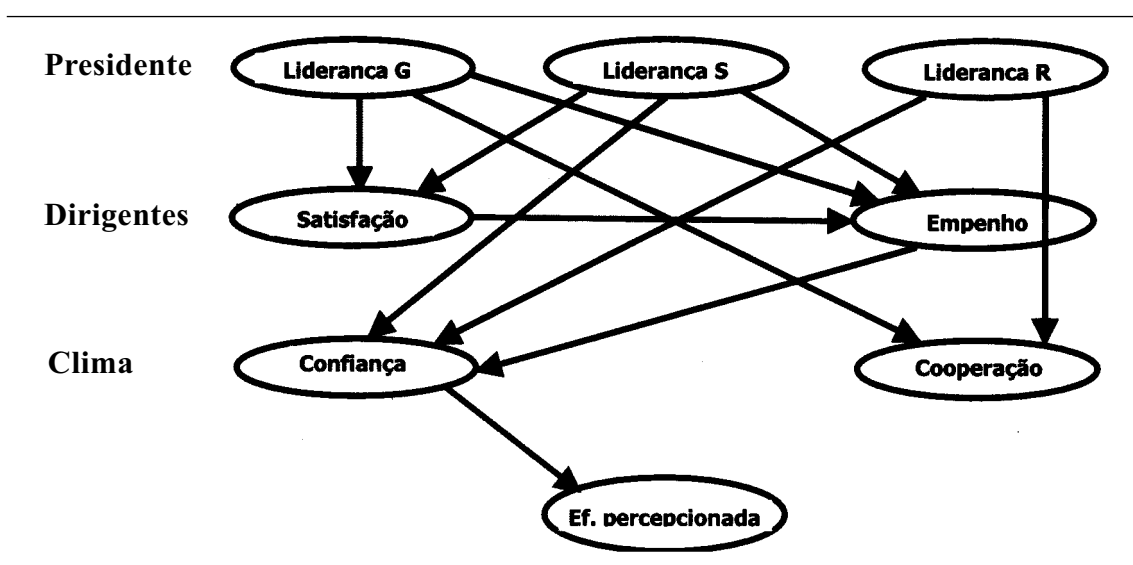
A Figura 2 representa o nosso modelo hipotético em que todas as suas 10 trajectórias têm pesos de regressão significativos (Quadro 4). Assim, são confirmadas as seguintes hipóteses:

- o efeito da confiança sobre a eficácia percebida (1.7.).
- o efeito directo do tipo S (2.1.) e do tipo R (2.3.) do presidente e do empenho/identificação (2.4.) dos dirigentes sobre a confiança

QUADRO 3
 Comparação de alguns modelos testados

| Modelo | χ^2 | dl | χ^2/df | CFI | PCFI | RMSEA | AIC |
|--------|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|---------|
| Ms | 477,708 | 271 | 1,763 | 0,986 | 0,762 | 0,063 | 689,708 |
| Mn | 782,351 | 321 | 2,437 | 0,971 | 0,824 | 0,087 | 950,351 |
| Md | 703,186 | 314 | 2,239 | 0,975 | 0,810 | 0,081 | 885,186 |
| Mh | 487,680 | 284 | 1,717 | 0,987 | 0,798 | 0,061 | 673,680 |

FIGURA 2
 Modelo estrutural hipotético



- nos subordinados, sendo, no entanto, negativa a influência do tipo R sobre a confiança.
- o efeito directo significativo do tipo G (3.1.) e do tipo R (3.3.) do presidente sobre a cooperação entre serviços, sendo no entanto negativa a influência de R sobre a cooperação.
 - o efeito directo do tipo G (4.1.) e do tipo S (4.2.) do presidente e da satisfação (4.4.) dos

dirigentes sobre o empenho/identificação dos dirigentes, sendo no entanto negativa a influência do tipo G sobre esta variável.

- o efeito directo do tipo G (5.1.) e do tipo R (5.3.) do presidente sobre a satisfação dos dirigentes.

As restantes hipóteses não foram suportadas pelo modelo.

QUADRO 4
Pesos de regressão estandardizados das trajectórias de *Mh*

| Trajectórias | | | Estimação |
|-----------------------|----|--------------|-----------|
| Satisfação | <— | Liderança G | 0,19 |
| Satisfação | <— | Liderança R | 0,24 |
| Empenhamento | <— | Liderança G | -0,42 |
| Empenhamento | <— | Liderança S | 0,35 |
| Empenhamento | <— | Satisfação | 0,65 |
| Cooperação | <— | Liderança G | 0,66 |
| Cooperação | <— | Liderança R | -0,30 |
| Confiança | <— | Liderança S | 0,34 |
| Confiança | <— | Liderança R | -0,32 |
| Confiança | <— | Empenhamento | 0,52 |
| Resultados percebidos | <— | Confiança | 0,86 |

OITO ESTILOS DE PRESIDENTE (GSR)

Considerando que os factores GSR podem estar presentes em cada presidente com maior ou menor intensidade, partimos cada uma das dimensões G, S e R em duas categorias usando como

valores de cut-off as medianas das variáveis factoriais respectivas. É, assim, possível definir 8 estilos comportamentais do presidente da câmara combinando as mencionadas categorias de cada factor (Quadro 5).

QUADRO 5
Estilos do Presidente

| Estilos do presidente | G | S | R |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| (1) A | inferior | inferior | inferior |
| (2) R | inferior | inferior | superior |
| (3) S | inferior | superior | inferior |
| (4) G | superior | inferior | inferior |
| (5) SR | inferior | superior | superior |
| (6) GR | superior | inferior | superior |
| (7) GS | superior | superior | inferior |
| (8) GSR | superior | superior | superior |

DESCRIÇÃO DOS ESTILOS DE PRESIDENTE

Considerando todas as combinações de níveis inferiores e superiores de cada factor comportamental GSR do presidente, podemos definir oito estilos de presidente:

- (1) O presidente do tipo «A» é um líder relativamente pouco atento aos problemas humanos e relacionais. Tem um *low profile* organizacional, estando igualmente pouco atento à gestão dos serviços da câmara. Não se interessa senão pelo curto prazo e é relativamente prudente.
- (2) O presidente do tipo «R» é audacioso e partilha o seu poder, autoridade e responsabilidade com os seus colaboradores com quem se relaciona bem. Controla o trabalho dos dirigentes sem se empenhar nos problemas do dia-a-dia. Deixa os conflitos pessoais perturbarem o funcionamento dos serviços.
- (3) O presidente do tipo «S» enfrenta o futuro, é receptivo às novas ideias e é sólido nos seus valores. Fixa as recompensas dos seus colaboradores contingentes com os objectivos e controla os procedimentos sem descentralizar as responsabilidades. Falta-lhe quer audácia quer consideração pelos seus colaboradores.
- (4) O presidente do tipo «G» empenha-se directamente nos problemas dos serviços e desenvolve ao máximo as potencialidades organizacionais actuais, procurando aumentar as sinergias. É “um professor”. Tem uma orientação para as relações e dá importância aos indivíduos e aos grupos. Confere autoridade e responsabilidade. É atractivo e pode ter carisma. Contudo, o seu trabalho quotidiano não lhe deixa tempo para pensar o futuro. Na verdade, ele não aprecia as situações de instabilidade e de mudança.
- (5) O presidente do tipo «SR» sonha o futuro e é persistente nas suas convicções. É receptivo a novas ideias e assume riscos. Pede *feed-back* relativo ao trabalho dos seus colaboradores, mas sem se envolver demasiado nos problemas da gestão corrente. Presta pouca atenção aos sentimentos dos subordinados e não constrói interesses, valores e expectativas.

- (6) O presidente do tipo «GR» é gentil, activo, corajoso, dá importância aos problemas de gestão corrente, confere autoridade e responsabilidade, mas enfrenta as situações de ruptura sem as planificar e não recompensa de forma contingente.
- (7) O presidente do tipo «GS» dá importância à planificação e aos problemas de gestão procurando a cooperação entre os serviços incitando ao trabalho apelando designadamente a objectivos superiores, encoraja a inovação, mas é excessivamente controlador e prudente face à controvérsia e ao risco. Não partilha a influência e o poder com os dirigentes.
- (8) O presidente do tipo «GSR» é omnipotente e tem todas as qualidades no superlativo. Pode no limite ser narcisista e manipulador.

EFICÁCIA DOS ESTILOS DO PRESIDENTE

Claramente, os estilos mais frequentes de presidente, segundo a nossa amostra, são os «A» e «GSR», mas se partirmos as percepções entre os presidentes e os dirigentes, verificamos existirem diferenças importantes entre as duas categorias (Figura 4). Enquanto que os dirigentes têm a percepção da predominância relativa do estilo «A» (35,8% do total) os presidentes consideram que apenas 7,3% entre eles são ausentes. Pelo contrário, os presidentes atribuem maior frequência ao estilo que maximiza os três factores componentes «GSR» (31,7%) enquanto que entre os dirigentes esta percepção é de 21,1%. Um outro estilo em que os dirigentes têm uma percepção dos efectivos superior à dos presidentes é o estilo «R» (11% para os directores vs. 4,9% para os presidentes).

Porém, mais frequente não significa maior eficácia. Para testar se os oito estilos de presidente conduzem a níveis de eficácia diferentes, usamos o teste ANOVA com um factor. A variável critério é a variável factorial da eficácia percebida obtida pelo método das componentes principais com rotação varimax.

A hipótese operacional é de H1: existe pelo menos dois estilos de presidente com eficácia significativamente diferente

Os resultados do Quadro 6 mostram que não se pode concluir que existam diferenças signifi-

FIGURA 3
Frequências dos estilos de presidente

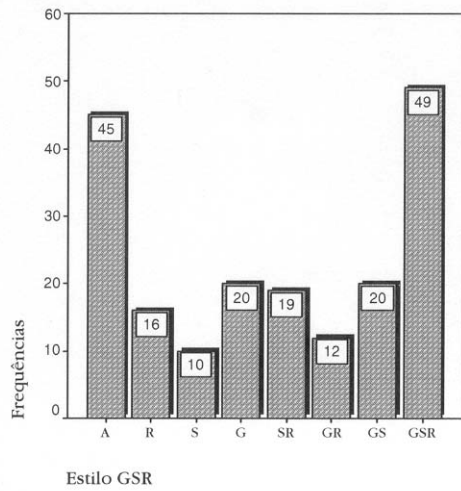
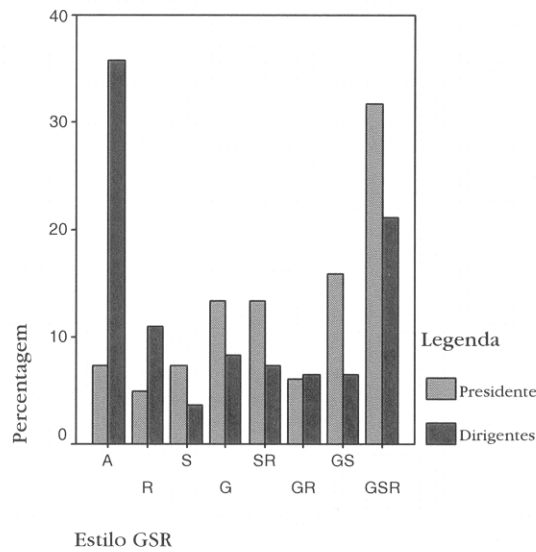


FIGURA 4
Frequências relativas dos estilos «GSR» por tipo de respondente



cativas entre a eficácia percebida de cada um dos estilos ($\alpha=0,05$), o que não nos surpreende dado que os sujeitos objecto de análise são unicamente líderes de sucesso. A discriminação dos resultados conforme as duas categorias de res-

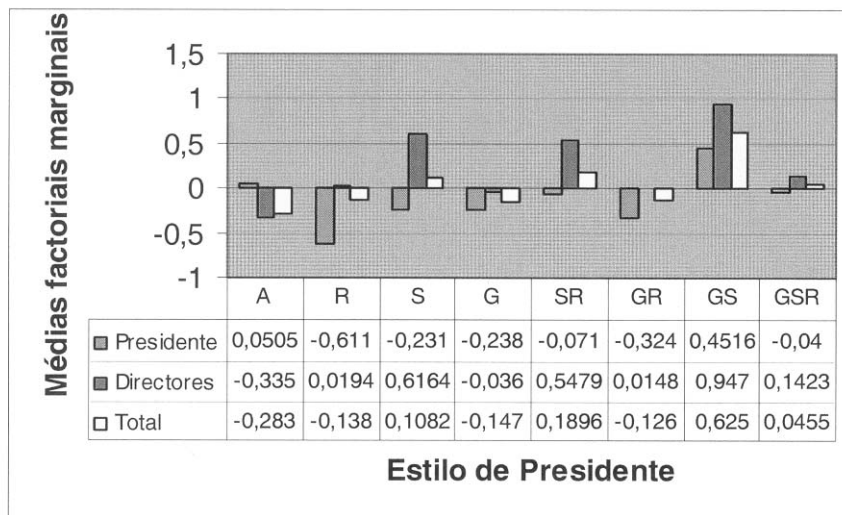
pondentes não conduz igualmente à verificação de diferenças significativas na eficácia entre os estilos. Apesar disso, devemos realçar que o factor estratégico (S) deverá jogar um papel importante na eficácia percebida por estes dois tipos de

QUADRO 6
ANOVA

| | | Soma dos quadrados | gl | Média quadrática | F | Sig. |
|---------------------------|--------------|--------------------|-----|------------------|-------|------|
| <i>Eficácia percebida</i> | inter grupos | 13,255 | 7 | 1,894 | 1,961 | ,063 |
| | intra grupos | 176,745 | 183 | ,966 | | |
| | Total | 190,000 | 190 | | | |

FIGURA 5

Médias da eficácia percebida por estilo de presidente e por categoria de respondente



líderes locais, pois que é o único dos três factores que está sempre presente em nível elevado qualquer que seja o estilo do presidente com eficácia percebida superior à média (Figura 5).

CONCLUSÕES

A principal componente do tipo do Presidente («G») combina elementos que foram isolados por diferentes autores, em especial pelas teorias do *pathgoal* de Robert House, dos líderes *transformacional/transaccional* de Bernard Bass e outros, e pela *teoria da decisão normativa* de Victor Vroom e outros. Este factor geral é claramente o mais importante («G» explica 28,3%, enquanto que «S» explica 14,2% e «R» explica 11,3% da variância

total). «G» contribui positivamente para a satisfação dos directores, os quais, em especial, apreciam as boas relações profissionais com o presidente, que este louve as suas boas realizações e lhes confira poder e autoridade. «G» também contribui para o clima de cooperação designadamente encorajando a inovação, motivando os dirigentes para objectivos superiores em detrimento dos pessoais e interessando-se pelo trabalho dos serviços. No entanto, está na origem, através designadamente da sua acção de controlo, pressão e intromissão no trabalho dos serviços, dum menor empenho dos dirigentes.

Nenhuma das três componentes do estilo do Presidente revelou um efeito directo sobre a eficácia percebida, embora haja alguns indícios de que a componente estratégica possa fazê-lo, o

que poderá ocorrer com uma especificação do modelo por tipo de respondente. No entanto, desde já, esta componente revelou o seu efeito indirecto significativo sobre a eficácia percebida, quer pela mediação directa do clima de confiança que origina, quer pelo efeito que provoca no empenho/identificação dos dirigentes que por sua vez influi no clima de confiança, em especial através da receptividade do presidente às novas ideias dos dirigentes.

A componente de propensão para o risco, embora tenha um efeito positivo na satisfação dos dirigentes quando o presidente partilha com eles influência e poder, provoca um efeito negativo quer no clima de confiança quer no clima de cooperação.

A satisfação dos dirigentes não tem um efeito directo sobre a eficácia percebida, mas tem-no através da sua contribuição para o empenho dos dirigentes que por sua vez tem um efeito na eficácia percebida mediado pelo clima de confiança.

O empenho dos dirigentes não actua directamente sobre a eficácia percebida, mas fá-lo através do clima de confiança que cria, em especial ajudando a integração dos novos funcionários e dando o seu exemplo de comportamento cívico.

Não foi revelada qualquer influência do clima de cooperação, directa ou mediada pelo clima de confiança sobre a eficácia percebida. Aliás, há indícios de que a cooperação seja um antecedente da confiança e não o contrário.

Não foram encontradas diferenças significativas na eficácia dos estilos propostos, mas verifica-se que os estilos que integram níveis elevados da componente estratégica são os mais eficazes.

Em síntese para aumentar a eficácia organizacional nas Câmaras Municipais é importante desenvolver a confiança, única variável que tem um efeito directo significativo sobre a eficácia percebida, o que pode ser conseguido, quer pelo presidente agindo estrategicamente, quer pelos directores agindo empenhadamente e com elevado comportamento cívico. As medidas de política empreendidas para tal devem ser, sobretudo, preventivas como por exemplo o desenvolvimento de acções formativas, pois não esqueçamos

que é mais fácil consolidar a confiança onde ela existe do que restabelece-la uma vez perdida.

REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L., & Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0. User's Guide*. Chicago: Small Watters.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLO Multi-factor Leadership Questionnaire Manual*. Palo Alto: Mind Garden.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. New York, NY: Academic Press.
- Fischer, G.-N. (1990). *Les domaines de la psychologie social: Le champ du social*. Paris: Dunod.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equations modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A cooperation of approaches to forming composite measures in structural equations models. *Organizational Research Methods*, 3, 186-207.
- Marillia, G.-D. (1994). *Les pouvoirs du maire* (Berger Levrault, Ed.). Paris: Administration locale.
- Perry, J. L. (1989). The effective public administrator. In J. L. Perry (Ed.), *Handbook of public administration*. San Francisco: Jossey Bass.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to organization behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and decision-making process. *Organizational Dynamics*, Spring, 28 (4), 82-94.
- Williams, J. C. (1978). *Human behavior in organizations*. Cincinnati, OH: South Western Publishing Co.

RESUMO

O presente estudo insere-se num trabalho mais vasto que examina as variáveis que influenciam a eficácia organizacional na Administração local em Portugal. A câmara municipal foi usada como unidade de análise. Através de modelos de equações estruturais são analisadas as relações entre o estilo do presidente da câmara, os comportamentos dos dirigentes dos Serviços dele dependentes directamente, o clima de cooperação e o clima de confiança entre si e com a eficácia organizacional. Os resultados mostram vários efeitos de mediação entre as variáveis causais e a eficácia, mas apenas o clima de confiança provou ter uma relação directa

significativa com a eficácia percebida. Oito estilos de presidente são propostos e, embora, não se tenham encontrado diferenças de eficácia entre esses estilos, existem indícios de que aqueles em que o factor estratégico está presente são os mais eficazes.

Palavras-chave: Administração local, comportamento organizacional, eficácia, liderança, modelos de equações estruturais.

ABSTRACT

This research required to examine variables that influence the organizational effectiveness in local government services. The mayoralty was used as the unit of analysis and 92 mayors and 236 directors in 109 municipalities

in Portugal participated in this study. The latent variables mayor's extensive leadership (G), strategic oriented leadership (S) and risk predisposed leadership (R), director's satisfaction and commitment, trust and cooperation climate were operationalized using factor analysis. Through structural equations modeling the research revealed significant positive mediate relationship between: G and satisfaction, G and cooperation, S and commitment, S and trust, R and satisfaction, satisfaction and commitment and commitment and trust. Significant negative mediate relationship was found between G and commitment; and, on one hand, between R and, on the other, trust and cooperation. Behavioral styles of mayor are proposed and analyzed their effectiveness.

Key words: Local administration, organizational behavior, efficacy, leadership, structural equations models.