

**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



Dissertação de Mestrado em Gestão

**A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL:  
O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL DO FUNDÃO**

Susana Cristina Neves Silva

Covilhã – 2009

# **UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



Dissertação de Mestrado em Gestão

## **A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL: O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL DO FUNDÃO**

Susana Cristina Neves Silva

Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação do Professor Doutor João José de Matos Ferreira, Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Covilhã – 2009

*À minha família.*

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização deste trabalho foram recebidos vários apoios e estímulos que em muito contribuíram para a sua concretização. Assim, não posso deixar de registar o importante contributo de algumas pessoas na realização desta dissertação, que passo a agradecer:

Ao Professor Doutor João Ferreira, orientador científico deste trabalho, pelo excelente contributo e pelo incentivo e apoio prestados no decurso da elaboração desta dissertação.

À Câmara Municipal do Fundão, na pessoa do seu presidente Manuel Joaquim Barata Frexes, por sempre me ter possibilitado aceder, em tempo útil, a toda a informação necessária.

Às minhas colegas Isabel, Paula Cerdeira e Paula Pereira pelo apoio logístico prestado e a todos os meus colegas que preencheram o questionário.

Aos meus amigos Adriana, Andreia, Francisco, Manuel Gil e Sónia pelo incentivo e apoio ao longo da realização deste trabalho.

À minha família por todo o estímulo e encorajamento, em especial aos meus Pais e ao meu irmão Rodrigo, pelo simples facto de estarem presentes.

A todos os que sempre me incentivaram na prossecução da presente dissertação o meu sincero Obrigado.

## **RESUMO**

O sucesso da Administração Pública passa por uma liderança activa, os dirigentes devem adoptar uma estratégia de liderança de forma a motivarem e mobilizarem os funcionários para os objectivos globais da organização.

O objectivo genérico desta investigação, à luz de um referencial teórico, é conhecer a percepção dos colaboradores da Câmara Municipal do Fundão inquiridos, relativamente ao relacionamento entre a Gestão, o Pensamento e a Liderança Estratégica e a influência que têm na Realização dos Objectivos Organizacionais.

Os resultados obtidos com a avaliação do modelo permitem considerar a Gestão e Condução das Pessoas, como o factor com mais impacto na realização dos objectivos organizacionais, tendo em conta a liderança estratégica e o pensamento estratégico. Como conclusão evidencia-se o facto de que na Administração Pública as pessoas ainda necessitam ser conduzidas para desenvolverem as suas tarefas.

## ***ABSTRACT***

For the success of the Public Administration is needed an active leadership and the leaders also need to adopt a leadership strategy so that they will motivate and mobilize their employees for the general objectives of the organization.

The general objective of this research is to know the inquired collaborators of the Câmara Municipal do Fundão perception regarding the relationship between the Management, the Thought and the Strategic Leadership and the influence that it has in the Accomplishment of the Organizational Objectives, brought to light using a theoretical referential.

The obtained results with the model evaluation allow us to consider Management and Guidance of People, as the factor with the biggest impact in the accomplishment of the organizational objectives, bearing in mind the leadership strategy and the strategic thought. To conclusion, it is noticeable the fact the in the Public Administration, the employees still need to be conducted to develop their tasks.

# ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO</b>	<b>iii</b>
<b><i>ABSTRACT</i></b>	<b>iv</b>
<b>INDICE GERAL</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE TABELAS</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>x</b>

## PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### **1. INTRODUÇÃO**

1.1. Enquadramento Geral e Objectivos da Investigação	2
1.2. Estrutura da Investigação	4

### **2. PODER LOCAL**

2.1. Autarquias Locais	6
2.1.1. O Município	8
2.1.2. A Freguesia	11

### **3. LIDERANÇA**

3.1. Contexto Histórico	12
3.2. Conceito de Liderança	14
3.3. Liderança e Gestão	15
3.4. Liderança no Sector Público	16

### **4. ABORDAGENS DE LIDERANÇA**

4.1. Abordagem dos Traços	18
4.2. Abordagens Comportamentais	20
4.2.1. Estudo da Universidade de Ohio	20
4.2.2. Estudo da Universidade de Michigan	22

4.2.3. Quatro Estilos de Likert	23
4.2.4. Grelha de Gestão de Blake e Mounon	24
4.3. Abordagens Contingenciais ou Situacionais	26
4.3.1. Modelo Contingencial de Fiedler	26
4.3.2. Modelo Situacional de Hersey e Blanchard	28
4.3.3. Teoria do Caminho Objectivo (Robert House)	30
4.3.4. Teoria dos Substitutos da Liderança	32
<b>5. PENSAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA ESTRATEGICA</b>	
5.1. Evolução do Pensamento Estratégico	35
5.2. Definição de Pensamento Estratégico	36
5.3. Pensamento e Planeamento Estratégico	37
5.4. Liderança Estratégica	39
<b>6. MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO</b>	41
<b>PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPIRICA</b>	
<b>7. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b>	
7.1. Caracterização do Objecto de Estudo	46
7.2. Desenho da Investigação	49
7.3. Objectivos da Investigação	50
7.4. Formulação das Hipóteses de Investigação	51
7.5. Dados e Amostragem	52
7.5.1. Método de Obtenção de Dados	52
7.5.2. Definição da Amostra	53
<b>8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	
8.1. Caracterização dos Inquiridos	55
8.2. Características Organizacionais e dos Subordinados	57
8.3. Caracterização das Variáveis	59
8.4. Influência do Pensamento Estratégico na Liderança e na Gestão	64
8.5. Factores que influenciam a realização dos objectivos organizacionais	66

## **PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **9. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO**

9.1. Conclusões gerais, limitações e futuras linhas de investigação	72
---	----

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>75</b>
-----------------------------------	-----------

### **ANEXOS**

ANEXO A – QUESTIONÁRIO	83
------------------------	----

ANEXO B – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV	89
---------------------------------------	----

ANEXO C – ESQUEMA COMPARATIVO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO	91
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 – Modelo de Liderança da Universidade de Ohio	21
Figura 4.2 – Grelha de Gestão de Blake e Mounton	24
Figura 4.3 – As oito situações de Fiedler	27
Figura 4.4 – Estilos de liderança/maturidade dos subordinados	29
Figura 4.5 – Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard	30
Figura 4.6 – Teoria do “caminho – objectivo”	32
Figura 4.7 – Substitutos e neutralizadores específicos para as lideranças instrumental e de relacionamento	33
Figura 5.1 – Evolução do Pensamento Estratégico	36
Figura 5.2 – Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico	38
Figura 6.1 – Diagrama de hipóteses	41
Figura 7.1 – Organograma da Câmara Municipal do Fundão	48
Figura 7.2 – Desenho da Investigação	50
Figura 8.1 – Diagrama	70

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 8.1 – Caracterização das características organizacionais	58
Tabela 8.2 – Caracterização das características organizacionais e dos subordinados	58
Tabela 8.3 – Média das Variáveis	59
Tabela 8.4 – Caracterização das Variáveis – Pensamento Estratégico	60
Tabela 8.5 – Caracterização das Variáveis – Gerir e Conduzir Pessoas	61
Tabela 8.6 – Caracterização das Variáveis – Realização dos Objectivos Organizacionais	62
Tabela 8.7 – Caracterização das Variáveis – Liderança Estratégica	63
Tabela 8.8 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.1	65
Tabela 8.9 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.2	65
Tabela 8.10 – Resultado da Correlação de Spearman para H.1.3	65
Tabela 8.11 – Resultado das Hipóteses	66
Tabela 8.12 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.1	67
Tabela 8.13 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.2	68
Tabela 8.14 – Resultados Kruskal-Wallis Test – H.2.3	69
Tabela 8.15 – Resultado das Hipóteses	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 8.1 – Género – Representatividade dos colaboradores	55
Gráfico 8.2 – Idade – Representatividade dos colaboradores	56
Gráfico 8.3 – Habilitações Literarias – Representatividade dos colaboradores	56
Gráfico 8.4 – Tempo de Trabalho – Representatividade dos colaboradores	57