



Universidade de Aveiro
2023

**ANA BEATRIZ
RODRIGUES ALHO**

**A INFLUÊNCIA DO GÉNERO NOS ESTILOS DE
LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO DOS AUTARCAS
PORTUGUESES**



Universidade de Aveiro
2023

**ANA BEATRIZ
RODRIGUES ALHO**

**A INFLUÊNCIA DO GÉNERO NOS ESTILOS DE
LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO DOS AUTARCAS
PORTUGUESES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política, realizada sob a orientação científica da Doutora Patrícia Catarina de Sousa e Silva, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Aos meus pais.

o júri

presidente

Prof. Doutor Filipe José Casal Teles Nunes
professor associado, Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Patrícia Catarina de Sousa e Silva
professora auxiliar em regime laboral, Universidade de Aveiro (orientadora)

Prof. Doutora Edna Sofia Falorca da Costa
professora auxiliar, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

agradecimentos

Deixo um agradecimento à Professora Doutora Patrícia Silva pela orientação e ajuda essencial no desenvolvimento desta dissertação.

À família. Aos meus pais, Manuela e José, pelo amor e apoio incondicional neste enorme desafio. Aos meus avós e à minha tia, pela motivação constante e crença infundável no meu trabalho.

Ao João Carvalho, o porto seguro.

À Beatriz e à Inês pelo espírito de entreaajuda e companheirismo inabaláveis nesta jornada que, mais uma vez, ultrapassámos juntas.

Aos meus amigos, que são também família, que tudo tornaram mais fácil e mais feliz.

palavras-chave

liderança, género, Portugal, estilos de liderança, estilos de governação, governação em rede

resumo

A narrativa convencional tende a considerar que o sexo pode influenciar os estilos de liderança autárquicos (Carli, 1999; Carli & Eagly, 2001; Eagly & Chin, 2010; Eagly & Johnson, 1990; Inal, 2017; Kathlene, 1994; dos Santos & Antunes, 2013; Tilly & Gurin, 1992). Adicionalmente, estes diferentes estilos de liderança parecem gerar diferentes formas de encarar a governação autárquica, com os autarcas a poder revelar maior ou menos propensão para a abertura à participação de atores externos e, portanto, não eleitos. A investigação existente é, contudo, limitada pela existência de estudos de caso que, naturalmente, são influenciados pelos contextos históricos e institucionais em que a governação local decorre. Esta investigação pretende contribuir para a discussão sobre a relação entre sexo, traços de liderança e estilos de governação através de uma análise ao contexto português e aos autarcas eleitos e em exercício de funções entre 2021-2023. Assim, explora-se um caso em que apesar do alargamento da abrangência da lei da paridade, na sequência da revisão da lei em 2019 – que alarga a obrigatoriedade da aplicação da lei da paridade nas listas para diferentes órgãos autárquicos (assembleia municipal e assembleia de freguesia), assim como amplia a sua abrangência (obrigando a listas compostas por 40% de cada um dos sexos, em vez dos 33% anteriormente estabelecidos). Não obstante a representação das mulheres em posições de liderança é, ainda, muito limitada – nas eleições de 2021, apenas 9% dos Presidentes de Câmara eleitos foram mulheres, muito abaixo do registado nas eleições anteriores. Neste contexto, importa compreender se o sexo é uma variável que afeta os estilos de liderança e de governação. Empiricamente, o estudo recorre a um inquérito por questionário difundido pelos autarcas atualmente eleitos (1198 presidentes e vereadores). Os dados sugerem não existir qualquer relação estatisticamente significativa entre os traços de liderança e o sexo, embora destaque que diferentes estilos de liderança têm, de facto, efeito sobre os estilos de governação.

keywords

leadership, gender, Portugal, leadership styles, governance styles, network governance

abstract

The conventional narrative tends to consider that gender can influence municipal leadership styles (Carli, 1999; Carli & Eagly, 2001; Eagly & Chin, 2010; Eagly & Johnson, 1990; Inal, 2017; Kathlene, 1994; dos Santos & Antunes, 2013; Tilly & Gurin, 1992). In addition, these different leadership styles seem to generate different ways of looking at municipal governance, with mayors being more or less inclined to be open to the participation of external, and therefore non-elected, actors. However, existing research is limited by the existence of case studies, which are naturally influenced by the historical and institutional contexts in which local governance takes place. This research aims to contribute to the discussion on the relationship between gender, leadership traits and governance styles through an analysis of the Portuguese context and the mayors elected and in office between 2021-2023. Thus, a case is explored in which despite the extension of the scope of the parity law, following the revision of the law in 2019 - which extends the mandatory application of the parity law in lists for different municipal bodies (municipal assembly and borough assembly), as well as extending its scope (requiring lists to be composed of 40% of each gender, instead of the 33% previously established). Nevertheless, the representation of women in leadership positions is still very limited - in the 2021 elections, only 9% of the elected mayors were women, much lower than in previous elections. In this context, it is important to understand whether gender is a variable that affects leadership and governance styles. Empirically, the study uses a questionnaire survey of currently elected mayors (1198 mayors and councillors). The data suggests that there is no statistically significant relationship between leadership traits and gender, although it does highlight that different leadership styles do have an effect on governance styles.

Índice

Índice.....	9
Índice de Tabelas.....	1
Índice de Figuras	2
Introdução.....	1
Capítulo 1: Estado da Arte	5
1.1. Introdução.....	5
1.2. A Liderança e Vertente Política do Conceito	6
1.3. Estilos de Liderança no Governo Local.....	7
1.4. Traços de Liderança Diferenciadores entre Homens e Mulheres no Contexto Político	11
1.5. Governança e Redes de Governança	13
Capítulo 2: Abordagem Metodológica	15
2.1. Introdução.....	15
2.2. Objetivos e Hipóteses	15
2.3. O Caso Português	19
2.4. Recolha de Dados.....	21
2.5. Definição das Variáveis e Operacionalização: Estilos de Liderança	22
2.6. Definição das Variáveis e Operacionalização: Estilos de Governança.....	26
2.7. Perfil Sociodemográfico do Inquirido	31
2.8. Caracterização da Amostra.....	32
Capítulo 3: Análise e Discussão dos Resultados	41
3.1. Introdução.....	41
3.2. Os Estilos de Liderança	41
3.3. Os Estilos de Governança.....	59
3.4. Relação entre Estilos de Governança e Estilos de Liderança	68
Capítulo 4: Conclusões.....	71
Referências	75
Anexos.....	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Itens utilizados para criar escalas de Likert por dimensão de estilo de liderança.....	25
Tabela 2 – Criação das Categorias de Estilos de Liderança.....	26
Tabela 3 – Itens utilizados para criar estilos de Governança.....	29
Tabela 4 – Consistência Interna dos Estilos de Governança.....	31
Tabela 5 – Sexo dos Inquiridos.....	32
Tabela 6 – Idade dos Inquiridos.....	32
Tabela 7 – Respostas e Taxas de Respostas por Distrito.....	33
Tabela 8 – Correlação dos Estilos de Liderança Entre Si	41
Tabela 9 – Valores Médios das Variáveis de Liderança e Comparação por Sexo.....	43
Tabela 10 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Sexo.....	45
Tabela 11 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Cargo	48
Tabela 12 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Modo de Eleição.....	50
Tabela 13 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com Idade	51
Tabela 14 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com Habilitações Literárias.....	53
Tabela 15 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação por Pelouro	55
Tabela 16 – Resultados dos Testes Estatísticos entre Estilos de Liderança e Pelouros	57
Tabela 17 – Valores Médios dos Estilos de Governança por Sexo	61
Tabela 18 – Valores Médios das Variáveis de Governança por Sexo	62
Tabela 19 – Valores Médios dos Estilos de Governança e Comparação com Cargo	63
Tabela 20 – Valores Médios dos Estilos de Governança e Comparação com Modo de Eleição	63
Tabela 21 – Valores Médios dos Estilos de Governança e Comparação com Idade	64
Tabela 22 – Valores Médios dos Estilos de Governança e Comparação com Habilitações Literárias.....	65
Tabela 23 – Valores Médios dos Estilos de Governança e Comparação com Pelouro	66
Tabela 24 – Correlação entre Estilos de Governança e Estilos de Liderança	68
Tabela 25 – Correlação entre Variáveis de Governança e Estilos de Liderança	69

Índice de Figuras

Figura 1 – Matriz de Distribuição dos Estilos de Liderança.....	23
Figura 2 – Habilitações Literárias dos Inquiridos.....	34
Figura 3 – Posição dos Inquiridos no Executivo	35
Figura 4 – Pelouros dos Vereadores Inquiridos	36
Figura 5 – Forma de Eleição dos Inquiridos	37
Figura 6 – Cargos Anteriores à Eleição	37
Figura 7 – Número de Candidaturas ao Executivo.....	38
Figura 8 – Distribuição da Densidade dos Estilos de Liderança.....	45
Figura 9 – Distribuição da Densidade dos Estilos de Governação.....	60

Introdução

A liderança é um conceito intrinsecamente ligado à política. À escala autárquica, onde os eleitores, por norma, regem as suas intenções de voto “pelas pessoas”, alheados do partido a que pertencem ou pelo qual concorrem, prosperam os bons líderes, ou aqueles percecionados como tal (Van Aelst et al., 2012). Assim, destacam-se e formam-se vários líderes, com traços de personalidade e estilos de liderança distintos, baseados em diferentes características e intenções. Cada estilo de liderança gera diferentes resultados e impacta a equipa liderada, bem como a população, de diferentes formas. A literatura de liderança aponta para que os estilos de liderança sejam influenciados por traços de personalidade e características psicológicas específicas (Getimis & Hlepas, 2006; Phipps & Prieto, 2011). Há, porém, um ramo da literatura que sugere que fatores contextuais, como sexo, idade, habilitações literárias (entre outros), possam também exercer alguma influência na caracterização dos líderes políticos (Carli, 1999; Carli & Eagly, 2001; Eagly & Chin, 2010; dos Santos & Antunes, 2013). Estas visões, são de certa forma, divergentes, já que diferem na justificação daqueles que poderão ser os fatores explicativos da variação dos estilos de liderança e governação adotados pelos autarcas.

Neste sentido, esta dissertação pretende analisar a relação entre o sexo e os estilos de liderança. Acrescenta-se, ainda, o conceito de estilos de governação, também amplamente ligado aos estilos de liderança na literatura. Esta tem apontado para que estes dois fenómenos se interliguem continuamente com o conceito de estilos de liderança, visto que os últimos oferecem as ferramentas para alcançar a resolução de variados problemas à escala local. (Bochel & Bochel, 2010; Goldsmith & Larsen, 2004; Haus & Sweeting, 2006; Mouritzen & Svara, 2002).

Em Portugal, especificamente, verifica-se uma lacuna vincada na literatura focada nos sexos e estilos de liderança (no âmbito político). A limitação adensa-se quando se coloca em voga a relação entre o sexo e os estilos de governação. Esta dissertação propõe-se, então, a estudar os estilos de liderança e a relação que estes poderão ter com os diferentes sexos, à escala autárquica em Portugal. Desta forma, os principais objetivos de investigação passam por perceber e mapear os estilos de liderança dos autarcas eleitos em Portugal, analisar possíveis traços diferenciadores nos estilos de liderança entre os

homens e mulheres inquiridos e, por fim, analisar a possível influência dos diferentes estilos de liderança no contexto da governação local. A investigação afigura-se pertinente neste contexto, pois, apesar do alargamento da abrangência da Lei da Paridade, revista em 2019 (que alargou a obrigatoriedade da aplicação da lei nas listas para os diferentes órgãos autárquicos de 33% para 40%), a representação feminina nestes órgãos autárquicos tem-se revelado ainda bastante limitada. No caso do cargo de Presidente de Câmara, enquanto em 2017 eram 69 as mulheres Presidentes de Câmara, em 2021 este número baixou para 29, assumindo a percentagem de 9% do total de eleitos para o cargo – valor manifestamente baixo.

Empiricamente, o estudo baseia-se num inquérito por questionário a 1198 autarcas portuguesas, adaptando o estudo de Hlepas et al. (2018). O estudo foi conduzido no contexto português e incluiu todos os autarcas eleitos na legislatura 2021-2025 – englobam-se, especificamente, Presidentes de Câmara e Vereadores com pelouro. O inquérito permitiu, desta forma, recolher informações detalhadas acerca daquelas que são as conceções de liderança dos autarcas portugueses, bem como as suas inclinações de governação. A secção afeta aos estilos de liderança foi integralmente adaptada da obra de Hlepas et al. (2018). Pretendeu-se, assim, perceber a distribuição de liderança dos autarcas portugueses em quatro estilos de liderança diferentes: estilo City Boss, estilo Facilitador de Consenso, estilo Protetor e estilo Visionário. Em relação aos estilos de governação, o objetivo principal passou por avaliar a propensão dos autarcas a adotar estilos de governação mais ou menos horizontais (mais hierarquizados ou mais em rede).

Assim, a presente dissertação divide-se em quatro principais capítulos. O primeiro capítulo, denominado de “Estado de Arte”, faz uma detalhada revisão de literatura dos tópicos em análise, nomeadamente o conceito de liderança, seguido do conceito de liderança política, transformando-se, também, numa abordagem aos estilos de liderança no governo local. A temática de traços de liderança diferenciadores entre homens e mulheres assume-se como ponto central deste capítulo. Segue-se então, para uma análise da literatura no que diz respeito ao conceito de estilos de governação e funcionamento de redes de governação.

No segundo capítulo, é apresentada a metodologia utilizada na dissertação. Explicam-se, mais detalhadamente, os objetivos de dissertação e são criadas as hipóteses de estudo.

É feito um aprofundamento do caso português e da pertinência do mesmo no estudo a desenvolver. Explora-se, também, a criação e apresentação do instrumento de pesquisa, assim como os métodos utilizados para recolha de dados. Neste capítulo, são criadas e apresentadas as métricas de avaliação dos diferentes estilos (liderança e governação) que se pretendem mapear, bem como a sua fiabilidade. O capítulo de metodologia termina com uma detalhada caracterização da amostra recolhida.

Segue-se o capítulo referente à Análise de Dados (terceiro capítulo), onde são testados os resultados de todo o inquérito por questionário. Apresenta-se a distribuição dos estilos de liderança e governação por diversas variáveis, incluindo: sexo, idade, cargo, modo de eleição, habilitações literárias e pelouro. Procura-se, detalhadamente, explicar e encontrar diferenças estatisticamente significativas, que justifiquem os resultados obtidos e a relação entre as variáveis em estudo. Por último, é testada a relação entre estilos de liderança e estilos de governação.

Em última instância, o quarto capítulo (referente às conclusões), apresenta uma conclusão global das maiores descobertas e relações obtidas através da análise de dados do estudo. Apresenta as limitações sentidas no desenvolvimento da dissertação e inclui sugestões para estudos futuros.

Capítulo 1: Estado da Arte

1.1. Introdução

A presente secção deste projeto de dissertação almeja enquadrar a pertinência deste estudo – focado nos estilos de liderança e na sua possível implicação na articulação dos líderes políticos com variados atores à escala local em Portugal – no seio da investigação contemporânea.

Desta forma, será feita uma breve introdução ao conceito abrangente de liderança e de liderança política, para melhor contextualização do conceito “de partida” deste estudo. Importa reiterar que este não é um estudo que se fecha nas questões de liderança, mas sim nos estilos e traços de liderança, que são características intrínsecas do indivíduo e não se cruzam diretamente com a literatura de liderança política. Não obstante, revela-se necessário fazer este primeiro enquadramento, para um melhor entendimento do tema. Findada essa introdução ao conceito geral de liderança, inicia-se um aprofundamento do estudo do tema da liderança no governo local, onde se aborda como funciona este conceito, porque deve ser estudado, e, principalmente, se aprofunda a literatura sobre os estilos de liderança à escala local já definidos, que servirão de base ao estudo desta investigação em questão.

Num terceiro momento deste capítulo, o enfoque incide na literatura sobre traços/estilos de liderança diferenciadores entre homens e mulheres, subtema desta dissertação. Remetendo ao segundo objetivo de investigação “*Identificar diferentes estilos de liderança entre os homens e mulheres*”, é imperativo conhecer a literatura associada aos traços de liderança diferenciadores entre homens e mulheres, maioritariamente em cargos políticos à escala local, área que carece de alguma informação.

Avaliada a literatura referente aos estilos de liderança à escala local, os esforços desviam-se para a literatura relacionada com as redes de governação local, a segunda temática principal do estudo. Pretende-se a conhecer o seu funcionamento atual e as suas raízes. Das várias dimensões associadas ao conceito de governação local, esta investigação foca-se nas dimensões relacionadas com a relação do executivo com os *stakeholders* municipais. O estudo destas dimensões de governação servirá de base a um exercício posterior, que assume a posição de objetivo de dissertação, de *compreender a relação entre os diferentes estilos de liderança e a gestão de redes de governação local*.

1.2. A Liderança e Vertente Política do Conceito

A liderança é um conceito abrangente, que aporta em si várias temáticas e definições. Está presente na vida quotidiana de qualquer cidadão, assumindo distintas frentes de ação. Assim, há uma vasta literatura referente a esta temática, cruzada com as mais variadas sub-temáticas que a si estão associadas. Acedendo à fluidez do conceito, espera-se uma certa dispersão na procura pela definição efetiva de liderança. No entanto, a literatura parece concordar, quase por completo, numa afirmação – a liderança é importante (Gandolfi & Stone, 2018).

Este estudo, no entanto, centra-se, maioritariamente, na vertente da liderança política. Neste caso, é então possível afirmar que a liderança pressupõe um exercício de poder de legitimidade formal num cargo de uma estrutura governamental ou organização (Kehoane, 2020). A noção de liderança política implica um quadro em que os políticos "promovem escolhas de valor e alimentam energia e paixão nos sistemas políticos" (Mouritzen & Svara, 2002). Desta forma, os líderes políticos apresentam-se como cidadãos com um nível de influência e de poder de decisão superior aos seus pares no seio da comunidade em que se inserem (Kantner, 2010; von Rueden et al., 2014). Elgie (1995), acrescenta ainda que este conceito advém de um processo que garante um nível de importância superlativo aos líderes municipais, uma vez que estes, não só têm o poder de delinear e influenciar os processos de tomada de decisão, mas também acabam por ser moldados e limitados por uma multiplicidade de fatores que os rodeiam (Elgie, 1995). Peele (2006), adiciona também que a liderança política é, na sua maioria, exercida com base na posse de um cargo designado e definido por regras pré-estabelecidas. É possível acrescentar que a liderança está, primeiramente, associada aos direitos e deveres de alguém dentro de uma estrutura hierárquica pré-definida, independentemente da sua génese (Edinger, 1975).

Morrel e Heartley (2006) apontam para o facto de os líderes políticos serem eleitos, ao invés de nomeados, assumindo um papel de representação de elevada importância para com aqueles que consentem e apoiam a sua tomada de lugar. Estes líderes ancoram em si uma multiplicidade de deveres que se resumem a defender e proteger os interesses daqueles que governam/lideram, operando sob estruturas de responsabilização e escrutínio desiguais daquelas dos líderes "não-políticos" (Morrel & Heartley, 2006). O líder político acaba por moldar diretamente a dinâmica social, inerente ao cargo que lhe é confiado, sendo esta influência negativa ou positiva, dependendo das decisões e

ideologias de quem é detentor de poder (Kehoane, 2010; Prince & Van Vugt, 2014). A adicionar à literatura referente aos líderes políticos, importa acrescentar a visão de Gardner (1965), que conclui que o líder (independentemente do contexto em que se insere), tem o papel significativo de moldar o estado de espírito da realidade da qual faz parte, expressando valores que poderão manter a sociedade unida. Elgie (1999), no entanto, acredita que, ainda que uma grande parte da literatura sobre liderança se apoie na personalização da pessoa individual, a liderança poderá e deverá ser partilhada e/ou difundida. Seligman (1968) corrobora esta posição com a afirmação de que alguns líderes optam por desviar o foco das atenções do indivíduo para grupos de liderança.

Contudo, não só de “líderes” se completa o conceito de liderança. Denote-se que os “seguidores”, ou os “liderados”, são parte importante para alcançar uma liderança eficaz – já que o líder deve ser capaz de inspirar a comunidade e priorizar as necessidades daqueles que serve, proporcionando-lhes, idealmente, uma perceção de calma e segurança (McDermott et al., 2011). Desta forma, corrobora-se a teoria de Winston e Patterson (2006), de que a liderança não é um conceito unidimensional, e que requer um entendimento aprofundado dos desejos das pessoas, naquelas que são as suas aspirações pessoais e coletivas. Peele (2006) reforça ser neste processo de interação entre os dois atores acima mencionados que se define a liderança em si.

1.3. Estilos de Liderança no Governo Local

Em meados do século XX, os governos locais assumiram as identidades políticas e culturais locais, agindo como representantes perante os governos centrais. Neste sistema, os atores políticos locais vem-se obrigados a agir somente sob padrões de representação territorial, resultando numa dimensão relativamente pequena destas unidades governativas (Getimis & Hlepas, 2006). Contudo, e apesar de os municípios estarem restringidos nas suas funções legislativas, jurídicas e legais, comumente designadas de “funções estatais”, os Presidentes de Câmara e restante executivo camarário são os representantes políticos da comunidade local, assumindo assim o seu papel enquanto líderes (Getimis & Hlepas, 2006; Heinelt, Hlepas, Kuhlmann & Swianiewicz, 2018).

A cultura assume, assim, um papel fulcral na forma como a liderança política é concebida e interpretada (Elcock, 2001; Martínez-Fuentes, 2008). Como explicitado no ponto anterior relativo ao conceito de liderança política, a investigação deste tema faz parte de um debate incessante e cada autor terá uma posição distinta sobre o que significa

ser um líder político à escala local. Sabe-se, no entanto, que os líderes políticos locais assumem a liderança em diferentes palcos, com abordagens também distintas – que variam consoante as expectativas sociais de liderança (formal e informal) (Leach & Lowndes, 2007; Koprivic, 2018). Por conseguinte, cada sociedade “delimita” um conjunto de ideias normativas sob as quais acreditam ser adequada a ação ou inação do seu líder político (Heinelt, 2013; Koprivic, 2018).

Destacam-se algumas obras que realçam a importância que a liderança assume à escala local. Borraz e John (2004, p.112) sugerem que "a liderança é crucial para o funcionamento e sucesso da governação local". Observam algumas hipóteses que visam explicar as mudanças nos executivos políticos locais, com especial enfoque na Europa Ocidental, que tem apostado na promoção de estilos de liderança e funções executivas locais mais fortes. Primeiramente, indicam que alguns consideraram uma liderança forte como uma resposta funcional à fragmentação institucional que caracteriza as mais recentes políticas locais. Ademais, denunciam alguma forma de “mimetismo” ou transferência institucional, que tem conduzido à adoção de atuações semelhantes em resposta às preocupações dos cidadãos e decisores políticos a níveis mais elevados de governo (Bochel & Bochel, 2010). Haus & Sweeting (2006) reforçam a necessidade de uma estreita relação entre governo local e liderança, tendo em conta que este sistema de governação se insere em redes de governação (mencionadas adiante no presente capítulo) que incluem uma variedade de atores que procuram soluções para todos os tipos de problemas que inferem uma narrativa em torno do papel de liderança. Mouritzen & Svava (2002) reiteram que os Presidentes de Câmara assumem, geralmente, papéis de liderança mais “fortes” e “ativos” – que acreditam estar na base da natureza da liderança política local. Wollmann (2008) menciona, na sua investigação, as então recentes preocupações levantadas no seio europeu acerca da falta de transparência e *accountability* nos sistemas de governo local europeus, vistos com cada vez menos capacidade de lidar com “questões e desafios sociais, económicos e ambientais cada vez mais complexos e perversos”.

Ao longo das últimas décadas, o papel do líder político local, mais precisamente do Presidente de Câmara (europeu), tem-se reformulado e reinventado (Koprić et al., 2018). Deles esperam-se decisões eficazes, à escala local. É-lhes pedido que sejam reativos, flexíveis e responsáveis, de forma a ganhar a confiança (mencionada anteriormente neste trabalho) e segurança daqueles que os elegem (Magnier & Navarro-Yanez, 2009; Koprić, 2009; Koprić, 2018).

Os comportamentos que os líderes escolhem assumir – vulgo, estilos de liderança – impactam profundamente todos os intervenientes. Gandolfi & Stone (2018, pp.263-264) definem-nos como “um meio intencional pelo qual um líder influencia um grupo de pessoas de uma organização para um estado futuro amplamente compreendido que é diferente do atual”. Peele (2006, p.197) oferece uma interpretação semelhante: “A forma como os líderes individuais interpretam e exploram os seus poderes e como interagem com os outros atores do sistema, incluindo crucialmente os seus seguidores, podem ser rotulados de «estilo de liderança»”.

Os cientistas políticos apoiam-se, maioritariamente, neste conceito de “estilo de liderança”. É utilizado como um instrumento tanto descritivo, como um conceito com denotações normativas. A partir dos estudos basilares de liderança, Burns (1978) criou uma teoria distintiva entre liderança transformacional e transacional, onde o líder transacional interage com os seus “liderados” de forma rotineira e padronizada, e em que o líder transformacional interage de forma inspiradora, que eleva os “liderados” a um novo e maior plano de ação. Para muitos, esta distinção não se revelou suficientemente satisfatória, e manifestamente polarizadora.

Na literatura sobre estilos de liderança à escala local destacam-se três obras, cujo trabalho se encontra interligado – John e Cole (1999), Getimis e Hlepas (2006) e Hlepas et al. (2018). A primeira obra, de John e Cole (1999) constitui a literatura basilar da tipologia de estilos de liderança utilizada nas duas obras seguintes e que servirá de base para realizar um mapeamento dos estilos de liderança de líderes políticos locais. A tipologia em questão distingue quatro tipos “ideais” de líderes do governo local, no contexto da nova governação urbana. Para isso, a liderança é analisada tendo em conta duas dimensões: a primeira, diretamente relacionada com as predisposições de liderança, reflete a forma como os líderes encaram o seu papel, podendo adotar posturas mais estratégicas ou mais reprodutivas; a segunda, está associada às atitudes em relação ao exercício do poder, maioritariamente articulada com conceitos como autoridade e cooperação (Hlepas et al., 2018).

As condições de governação conduzem à possibilidade de se poder afirmar que os líderes locais são suscetíveis de se assemelhar a um ou a uma combinação das vertentes apresentadas. Criam-se assim os quatro diferentes tipos de líder à escala local.

São estes: o líder visionário (cooperativo e estratégico), que concilia elementos de liderança pró-ativa, com pretensões de mudanças a longo prazo. Este líder será capaz de construir fortes e eficazes alianças/coligações, reunindo e coordenando diferentes lados e

perspetivas, obtendo resultados positivos para a sua comunidade. Este líder é capaz de quebrar resistências enraizadas e divisões na política, fazendo recurso de políticas mais criativas e eficazes. O líder chefe da cidade (autoritário e estratégico), que se caracteriza como sendo um líder forte e determinado. Terá tendências mais individualistas na determinação das agendas municipais e a sua posterior coordenação de ação, tomando partido da sua posição de poder. Preocupa-se em delinear estratégias a longo prazo, optando por estratégias de gestão duras em ambientes onde, possivelmente, estas já não resultam. O líder facilitador de consenso (cooperativo e reprodutivo), que favorece a partilha do poder e perspicácia na análise dos colegas e do seu potencial. Mostra-se recetivo a parcerias e governação em rede, sendo influenciado pelos parceiros na elaboração de políticas públicas. Poderá ser bastante popular no início de mandato, porém, mostra algumas limitações no desenvolvimento de estratégias eficientes a longo prazo. Por fim, o líder protetor (autoritário e reprodutivo), que se destaca por não ter intenções em formar alianças/coligações e dificuldades de adaptação a mudanças políticas. Tomará maior partido da sua autoridade perante a sua equipa na coordenação da agenda municipal e não estará disposto a partilhar o poder que lhe foi concedido (Getimis e Hlepas, 2006; Hlepas et al., 201; John & Cole, 1999).

No estudo conduzido por Hlepas et al. (2018), os autores procuraram atribuir cada estilo de liderança a Presidentes de Câmara de múltiplos países europeus. Numa perspetiva comparativa com os anos 2003-2004, concluem que a liderança governativa local se tem vindo a modificar, naturalmente. Enquanto nos primeiros anos de estudo, os Presidentes de Câmara pareciam favorecer estilos de liderança mais proativos (ainda que autoritários), em 2016, denotam que, nos mesmos cargos, os líderes de então priorizam estilos de liderança mais abertos e cooperativos, descurando a vertente autoritária de outrora (Hlepas et al, 2018).

Posteriormente, não se conhecem atualizações a este estudo, numa realidade atual e pós-pandémica. Esta investigação pretende, então, fazer um estudo atualizado, recorrendo a instrumentos semelhantes, para mapear os estilos de liderança dos líderes locais no contexto português, que será discutido em maior pormenor numa posterior secção do capítulo II.

1.4. Traços de Liderança Diferenciadores entre Homens e Mulheres no Contexto Político

Um dos objetivos da presente investigação foca-se nos traços de liderança distintivos entre homens e mulheres autarcas em Portugal num estudo semelhante ao de Hlepas et al.. Sabe-se que já foram conduzidos alguns estudos análogos noutros países (como nos Estados Unidos), que chegaram, por vezes a conclusões contraditórias sobre as questões entre os sexos e liderança. Verifica-se, portanto, uma discordância evidente no seio da literatura sobre a influência do sexo nos estilos de liderança.

Os resultados dos estudos que se conhecem na atualidade variam. Se há investigadores que identificam diferenças entre homens e mulheres no que concerne à liderança, outros sugerem que não, e que os estilos de liderança femininos e masculinos são, em grande parte, semelhantes. A literatura sugere que as expectativas em relação à liderança política masculina e feminina sejam ainda pautadas por estereótipos ultrapassados, ainda muito presentes nas sociedades atuais, onde os líderes políticos são vistos indiscutivelmente na figura do homem (masculino) e não da mulher (Sjoberg, 2009; Inal, 2017). Assim, associam-se à noção de uma boa liderança política características frequentemente associadas à ideia de masculinidade (Keohane, 2020). Destas, destacam-se a força, o poder, a racionalidade, a determinação, a autonomia, a independência e a capacidade de confronto (Sjoberg, 2009; Sykes, 2016, Inal, 2017).

Os estudos que apontam para uma existência de claras diferenças entre sexo nos estilos de liderança fazem recurso à literatura referente aos atributos agênticos (independentes do género/sexo) e comunitários – considerados como traços natos masculinos e femininos, respetivamente (Carli, 1999; Carli & Eagly, 2001; Eagly & Chin, 2010; dos Santos & Antunes, 2013). As características da assertividade, poder de controlo e confiança estão associadas aos homens e os atributos comunitários, como a afetuosidade, a prestabilidade, a amabilidade e sensibilidade estão associados às mulheres (Inal, 2017). A estas ideias adiciona-se a perspetiva que Eagly e Johnson (1990) têm como estereotipada, em que as mulheres tendem a liderar num estilo orientado para a comunicação interpessoal, ao invés dos homens, que tendem a optar por estilos de liderança orientados para a tarefa (Eagly & Johnson, 1990). Kathlene (1994) e Tilly e Gurin (1992) explanam que as mulheres eleitas em cargos de governação local apresentam maiores níveis de envolvimento com os eleitores e utilizam abordagens mais inclusivas na elaboração de políticas públicas, assumindo uma postura mais colaborativa (Barnes, 2016). Weikart et al. (2008) asseguram que as mulheres no governo à escala

local são mais propensas a utilizar programas orçamentais inclusivos e tendem a afastar-se de conflitos com membros das suas equipas (Heidbreder et al., 2011). Em cidades com mulheres Presidentes de Câmara nos Estados Unidos (*female mayors*), Holman (2017) descobre que há uma maior participação dos cidadãos nas reuniões públicas, e há uma interação mais ampla de vários grupos étnicos e comunitários com a Presidente de Câmara (Holman, 2017).

Os autores que defendem não haver estilos distintos de liderança motivados pela diferença de sexo argumentam que a influência do mesmo se dissipa em posições de liderança devido à autoridade e normas comportamentais apropriadas em determinados ambientes institucionais (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Ou seja, creem que as características de liderança são relativamente estáveis e inerentes aos cargos de liderança (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Carrol (2001) corrobora, assumindo uma posição onde conclui que as diferenças entre sexos tendem a diminuir à medida que a importância e responsabilidade do cargo aumentam. A literatura que apresenta a liderança como uma atividade neutra, independente do sexo do indivíduo, assume alguma dificuldade em justificar de forma convincente porque é que as mulheres estão ausentes dos papéis de liderança na vida política (Hutchinson et al., 2014).

Werner (1984) aponta para a influência das exigências da maternidade e da carreira na influência política das mulheres. Na investigação de Brown (1970), sugere-se que as atividades de subsistência das mulheres são criadas e moldadas para se ajustarem à “tarefa” que lhes é tradicionalmente incumbida – os cuidados infantis (Brown, 1970). Pela forma como estão desenhadas e priorizadas, estas atividades, segundo Garfield et al. (2019), acabam por restringir a capacidade das mulheres de desempenhar um papel de maior destaque na política local, sobretudo enquanto as mulheres se encontram “na idade de criar os seus filhos”. Hutchinson et al. (2014) mencionam o facto de a maior parte das interações entre membros eleitos, comunidade e quadros superiores ter lugar fora do horário normal de trabalho, levando a que se assuma que, pelas tarefas supramencionadas, estas não sejam capazes de estar presentes e participar ativamente e facilmente, impossibilitando-as de cumprir, com rigor, os compromissos de um membro de governo local (e superior).

Na Europa, Hlepas et al. (2018) confirmam que a relação entre o sexo e estilo de liderança dos autarcas é considerável. O estudo que apresentam confirma que as mulheres do mesmo grupo de países foram consideradas “mais estratégicas do que os homens, afirmando uma sabedoria popular sobre uma alegada preferência feminina pelo

planeamento a longo prazo” (Hlepas et al., 2018, p.227). No entanto, o estudo abrange uma multiplicidade de fatores, e aborda a questão da diferença entre sexos de forma breve e sucinta.

A literatura, e Portugal, principalmente, carece, assim, de investigação que caracterize os estilos de liderança dos líderes municipais à luz da questão de género, expondo possíveis traços diferenciadores entre homens e mulheres.

1.5. Governação e Redes de Governação

A literatura tem vindo a reconhecer aquela que é a importância de uma governação eficaz para que as localidades consigam perseverar em contextos políticos e sociais cada vez mais complexos (Denters et al, 2018). Para alcançar essa eficácia, há quem refira a necessidade de colaboração de vários atores em redes de diferentes setores institucionais e económicos. Esta conclusão pede, então, uma redefinição das dinâmicas de governação local e está estreitamente ligada à liderança política das comunidades (Denters et al., 2018; Magnier et al., 2006; Pierre, 2014; Steyvers, 2016). Estas redes de governação são tidas como chave de sucesso na liderança local e são compostas pelas redes internas (com empregados da Câmara e administração municipal) e externas (onde fazem parte os cidadãos e *stakeholders* empresariais e comunitários do município, bem como atores governamentais e não governamentais exteriores à Câmara Municipal) (Denters et al., 2018; Leach & Wilson, 2000).

As redes de governação mencionadas no parágrafo acima pressupõem o estudo do conceito de Governança, tópico importante no entendimento da segunda temática basilar desta investigação. Este é um conceito que aporta uma ampla dimensão, e refere-se a modelos interrelacionais e cooperativos entre variados atores sociais e políticos, bem como as estruturas institucionais que articulam e ajustam ações no seio de uma estrutura económica, onde se incluem, partidos políticos, oposição e grupos de pressão, as redes sociais, hierarquias e associações (Ferreira, 2013; Gonçalves, 2005).

Francisco (2007) reforça que estas novas estruturas, provenientes do conceito de governança, deram aso a novos modelos de organização, “mais horizontais, cooperantes e consensuais (sobretudo entre o público e o privado), onde a noção de «rede» é fundamental” (Francisco, 2007, p.6). A interação entre estes variados atores políticos, sendo eles privados ou associações irá condicionar aquela que será a atuação do Governo Local (Ferreira, 2013).

Desta forma, o trabalho em rede tem-se mostrado cada vez mais presente nas funções quotidianas do Presidente da Câmara e restante executivo camarário. Como resultado das mudanças na política, por exemplo, na administração, com a departamentalização e aumento da dimensão do governo local, a necessidade de criação de redes internas aumentou. Em simultâneo, os Presidentes de Câmara vêm-se obrigados a fazer parte de várias redes externas, com naturezas distintas. Estas poderão ser intergovernamentais, com objetivos de partilha e elaboração de políticas com outros governos locais, nacionais ou internacionais (Kübler & Michel, 2006). Outro formato de redes externas conta com a participação de múltiplos *stakeholders* que se expressam em momentos de sufrágio eleitoral ou envolvimento em partidos políticos, e de prestação de serviços (Delwit et al. 2007; Denters et al., 2018). As mudanças orgânicas na governação local levaram a que governos locais já não tenham um controlo direto na tomada de decisões coletivas nas suas comunidades, tendo que negociar e consultar vários grupos (Denters et al, 2018).

O papel dos presidentes de câmara modificou-se nalguns aspetos, tornando-se bem mais complexo, fruto destas alterações em relação aos modelos de governação tradicionais. A literatura sugere que, cada vez mais, estes tenham de depender da sua capacidade de cooperação e colaboração no seio da interação em todas as redes de governação às quais pertencem (Ansell & Gash 2008; Bakker et al. 2012, Denters et al., 2018; Svara, 2008).

Apesar de terem algumas regularidades, estas redes de governação são também fluídas. Ainda que num primeiro momento, os líderes ganhem legitimidade e autoridade pelas urnas, as redes fazem com que esta autoridade esteja sujeita a uma contestação e fiscalização constante – desde o partido político da maioria, os partidos da oposição os a comunicação social, os eleitos e outros organismos e *stakeholders* supramencionados (Morrel & Heartley, 2006).

Estes modelos de governação têm, no entanto, alguns pontos negativos, como a diminuição o papel da administração central, criando assim desafios à regulação do governo local por parte do governo central (Simões et al., 2007). Para estar a par destas novas dinâmicas, a literatura sugere a criação de novos enquadramentos, “para que não se verifique o desfasamento que se tem verificado entre a dinâmica das novas formas de fazer e a capacidade das entidades reguladoras em produzirem os necessários documentos normativos” (Santos & Ferreira, 2010).

Capítulo 2: Abordagem Metodológica

2.1. Introdução

Esta dissertação explora a relação entre os estilos de liderança e a governação à escala local no contexto português e a sua relação com os diferentes sexos. Desta forma, pretende-se mapear os estilos de liderança e de governação dos autarcas portugueses e, posteriormente, testar a correlação dos mesmos com a variável “sexo” (homens e mulheres autarcas). Sendo esta temática centro de teorias divergentes no seio académico, pensou-se adequado adotar e conduzir o seguinte estudo em Portugal. Para responder à questão de investigação, no presente documento, foi feita uma breve apresentação da temática basilar da dissertação; seguida de uma contextualização aprofundada sobre estilos de liderança, estilos de liderança à escala local, literatura referente às diferenças entre sexos, governação e redes de governação. Findado o aprofundamento da temática, foi feita uma contextualização do caso português e das suas especificidades, que justificam a pertinência do estudo aqui apresentado no país em questão.

Este capítulo pretende apresentar os objetivos e hipóteses de investigação desta dissertação e discutir as opções metodológicas tomadas. Porque o presente estudo se reporta ao contexto português, é feito um enquadramento teórico e contextual da situação do país perante as principais temáticas sob escrutínio. Assim, é justificada a pertinência desta investigação com uma contextualização da importância primordial que é atribuída aos cargos de liderança à escala local, que tornam Portugal num caso excepcionalmente adequado a este tipo de investigação. Posteriormente, são apresentadas as formas de recolha de dados para a dissertação e os métodos eleitos para a análise dos mesmos. O capítulo termina com uma análise da amostra recolhida.

2.2. Objetivos e Hipóteses

A presente dissertação propõe-se a estudar a relação entre o sexo e os estilos de liderança, à escala autárquica em Portugal. Assume, assim, como um dos principais objetivos, identificar nas mulheres autarcas possíveis traços de liderança distintos dos seus homólogos do sexo masculino. Alcançada essa etapa, o próximo grande objetivo deste projeto passa por destrinçar possíveis implicações desses mesmos estilos de liderança nos estilos de governação à escala local. Desta forma, podemos resumir os objetivos de investigação deste estudo em três parâmetros:

1. perceber e mapear os estilos de liderança dos autarcas eleitos em Portugal.
2. analisar possíveis traços diferenciadores nos estilos de liderança entre os homens e mulheres inquiridos.
3. analisar a possível influência dos diferentes estilos de liderança no contexto da governação local.

Para auxiliar uma condução bem estruturada do estudo, criaram-se hipóteses que irão reger a análise dos dados recolhidos. A primeira hipótese reporta-se às diferenças entre sexos e estilos de liderança. O ato de liderar e a atuação enquanto líder tem sido, ao longo das décadas, maioritariamente associado ao sexo masculino, em detrimento do feminino (Linimon et al., 1984; Rosenkrantz et al., 1968). As mulheres líderes têm sido apontadas com características mais “comunitárias”, designadamente a simpatia, compaixão, empatia e altruísmo, e várias vezes estereotipadas como líderes mais “fracas”, pela sua natureza mais carinhosa e gentil (Atkeson & Krebs, 2008; Dittmar, 2015; Eagly et al., 2000; Wang et al., 2013; Winfrey & Schnoebelen, 2019). Deriva-se, assim, a primeira hipótese deste estudo.

Hipótese 1: Os homens e as mulheres caracterizam-se por adotarem estilos de liderança distintos.

A literatura aponta para que as mulheres priorizem trabalho mais colaborativo no seu exercício de funções (Barnes, 2016; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Helgesen, 1995; Volden et al., 2013). Estas conclusões derivam de estudos que afirmam que as mulheres adotam um estilo de trabalho mais colaborativo como meio de afirmação no seio do grupo de trabalho – ou seja, procuram ouvir todos os intervenientes e colegas de grupo para assegurar que também eles têm uma voz ativa nas decisões finais. Em contrapartida, os seus homólogos masculinos, preferem ter a última palavra, num processo de tomada de decisão mais individualista (Barnes, 2016). As mulheres assumem, assim, uma postura mais cooperativa e orientada para a valorização das pretensões profissionais e pessoais dos indivíduos com quem privam (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

Barnes (2016) e Volden et al. (2013) associam as barreiras estruturais institucionais implementadas na sociedade como fatores explicativos desta abordagem. Afirmam que a mulher utiliza atitudes colaborativas para ultrapassar e lidar com os entraves ainda

inerentes a ser uma mulher na política. Paule e Yelin (2020) adicionam ainda que os estilos de liderança de abordagem colaborativa se assumem como motivações aspiracionais para alcançar mudanças sociais mais efetivas e significativas, solidificando as bases para a primeira sub-hipótese em estudo.

H1a: As mulheres autarcas tendem a apresentar estilos de liderança mais cooperativos.

Ao contrário daquilo que se associa, no meio académico, às características de liderança das mulheres, a literatura sugere haver uma consistência de liderança autoritária naquelas que são as características estereotipicamente atribuídas ao sexo masculino. Estas determinam o homem como um líder com forte autoridade e controlo sobre os seus subordinados, dos quais exige obediência e disciplina inquestionáveis. Ao líder masculino, apontam-se, ainda, características como elevados níveis de autoconfiança, dureza, competitividade, competência, confiabilidade, austeridade, ambição, racionalidade e assertividade (Aaldering & Van der Pas, 2020; Bradley & Wicks, 2011; Farh et al., 2008; Meeks, 2012; Wang et al., 2013, Winfrey & Schnoebelen, 2019). Assim, apresenta-se a seguinte sub-hipótese:

H1b: Os homens autarcas tendem a apresentar estilos de liderança mais autoritários.

A literatura existente sugere que as mulheres na política tendem a trabalhar de forma mais orientada para o consenso nas suas equipas (Volden et al., 2013, Barnes, 2016). São apontadas várias diferenças entre as abordagens de liderança de preferência de homens e mulheres, onde as mulheres se revelam mais colaborativas e consensuais, e os homens, mais individualistas e competitivos (Rosenthal, 1998; Thomas, 1994; Volden et al., 2013). Desta forma, a investigação aponta para que os estilos de liderança das mulheres se pautem por uma maior tendência a serem mais consensuais e inclusivas (Appelbaum et al., 2003; Rosenthal, 1998; Weikart, 2008). Deriva-se, portanto, a terceira sub-hipótese em estudo.

H1c: As mulheres tendem a apresentar um perfil de líderes facilitadoras de consenso, mais do que os homens.

A literatura converge, também, para a ideia de que os estilos de liderança se relacionam estritamente com o conceito de governação local – visto que a liderança oferece as ferramentas para facilmente chegar à resolução de problemas sociais a nível local (Haus & Sweeting, 2006). É feita, assim, uma ligação entre diversos processos de liderança fluídos e em constante mutação, com aquelas que são as instituições formais de governação (Haus & Sweeting, 2006). Verificam-se, também, visões que argumentam que a forma de governo – seja este local, nacional, ou até mesmo a nível internacional, estabelece as bases para os vários estilos de liderança – sendo que o autarca adapta o seu estilo e forma de liderança consoante o cargo que ocupa (Bochel & Bochel, 2010; Goldsmith & Larsen, 2004; Mouritzen e Svara, 2002). Com base nestas afirmações, construiu-se a segunda hipótese da dissertação.

Hipótese 2: Os estilos de liderança têm influência nos estilos de governação e vice-versa.

Na sua conceção das variáveis de liderança, Getimis & Hlepas (2006) caracterizam os líderes cooperativos como sendo aqueles que têm mais tendência a trabalhar em colaboração com um grande número de atores, não só com o seu executivo – preferindo o trabalho em rede, para melhor alcançar os objetivos que traçaram para o município. Ao invés, descrevem os líderes autoritários como aqueles que priorizam o poder formal e autoridade legitimada pela sua eleição, procurando implementar políticas que, pessoalmente, definiu – características que estão associadas a um estilo de governação mais tradicional e hierarquizado. Esta conceção, permitiu a idealização de duas sub-hipóteses de estudo.

Hipótese 2a: Os líderes “autoritários” optam por uma abordagem governativa tradicional e hierarquizada

Hipótese 2b: Os líderes “cooperativos” preferem uma abordagem de governação mais em rede.

Findada a apresentação dos objetivos e hipóteses condutoras da presente dissertação, avança-se para a secção justificativa da exploração do caso português no estudo em apresentação.

2.3. O Caso Português

A presente investigação é conduzida no contexto português, devido à sua especificidade de estruturação de governo local, que é abordada nesta secção. A revolução de abril levou à implementação, além de uma democracia nacional, de uma democracia à escala local (Ferreira, 2013). Desta forma, realizaram-se, em 1976, as primeiras eleições autárquicas. Atualmente, o poder local é legitimado através de eleições que elegem os seguintes órgãos: a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia, enquanto órgãos executivos, e respetivas Assembleias, que assumem os cargos dos órgãos deliberativos (Ferreira, 2013).

Na atual legislatura, os dados apontam para que, num universo de 308 Presidentes de Câmara, apenas 29 sejam mulheres - o que equivale a uma predominância de 90,6% de homens no cargo em questão. Pelo (ainda) reduzido número de mulheres neste pelouro, pouco se conhece sobre a diferenciação entre os estilos de liderança e governação entre homens e mulheres autarcas, ou se o sexo implica qualquer tipo de distinção na sua atuação, por si só. Apesar da obrigatoriedade de aplicação de quotas – Lei da Paridade, revista em 2019, que decretou quotas fixadas em 40% para cada um dos sexos nas listas para os órgãos municipais), poucas são as mulheres em cargos de liderança de destaque no universo político à escala local. Neste patamar, os números mantêm-se manifestamente insuficientes, em comparação com níveis superiores de poder (Nacional e Europeu), tendo-se fixado, em 2017, nos 29,2%, a percentagem de mulheres eleitas em pelouros municipais (Ribeiro, 2021).

No Artigo 28.º da Lei dos Partidos Políticos (Lei Orgânica n.º 1/2018), estabelece-se que os partidos “devem assegurar uma participação direta, ativa e equilibrada de mulheres e homens na atividade política e garantir a não discriminação em função do sexo no acesso aos órgãos partidários e nas candidaturas apresentadas pelos partidos políticos” (Lei Orgânica n.º 1/2018). A investigação conduzida em Portugal aponta, no entanto, os partidos políticos como principais responsáveis pela imparidade na representação feminina à escala local (Ribeiro, 2021). Após o 25 de abril, os partidos assumiram-se como os primordiais canais responsáveis para representar e dar palco a quem, até então, não teria voz na vida pública – como as mulheres. No entanto, tal não parece ser um esforço de primeira prioridade, verificando-se alguma falta de vontade em motivar a participação feminina na vida política e partidária nacional (Almeida, 2018; Jordão, 2000; Ribeiro, 2021). As estruturas partidárias continuam, ainda, a constituir um obstáculo

relevante ao acesso das mulheres aos cargos de maior destaque, visto que, até recentemente, estas eram deliberadamente colocadas em lugares não-elegíveis nas listas (Almeida, 2018). A política continua, assim, a ser um meio predominantemente masculino, onde as valências e capacidades de liderança femininas não são especialmente evidenciadas e/ou estudadas.

Poder-se-ão listar vários obstáculos à participação feminina na vida política local, como: a conciliação das funções políticas (carga horária pesada e continuada) com as responsabilidades familiares a si inerentemente associadas (a sociedade atual ainda vê na mulher a principal responsável pela gestão doméstica e familiar do seu agregado); maternidade; a exposição pública, entre outros. Estes fatores culminam numa acumulação por vezes insuportável de tarefas que afasta a mulher da vida política, sendo notoriamente mais fácil um homem conciliar o mesmo tipo de trabalho com a sua vida pessoal (Jordão, 2000; Saraiva, 2014).

Albertina Jordão (2000) conduziu um estudo que, através de inquéritos e entrevistas às mulheres no poder local de então, aponta mais fatores explicativos do exíguo número de mulheres nos pelouros governativos locais. Os resultados apontam para que as condicionantes socioeconómicas tenham algum peso, pelo maior número de mulheres desempregadas, à data do estudo, limitando o acesso das mesmas à vida política. É referido um parco esforço em instruir e educar as mulheres acerca da vida política, visto que viveram durante décadas sob um regime que condicionava as suas oportunidades e participação pública. A falta de autoestima das mulheres, principalmente em relação às suas capacidades também se assume como entrave à sua participação na vida política. Por fim, é afirmada a existência de um preconceito por parte dos homens, que acabam por afastar as mulheres de posições elegíveis nas listas municipais (Jordão, 2000, pp. 119-122).

Além destes entraves, Ferreira alerta para a “cultura municipal fechada e fortemente hierarquizada” (Ferreira, 2013, p.10) que prevalece em Portugal. A estrutura da governação local do país está feita para que o poder esteja personalizado e centrado na figura do Presidente da Câmara, o que resulta em interações em “relações individuadas no seio da sua rede de influência, bem como a concentração do poder na sua pessoa” (Francisco, 2007; Ferreira, 2013). Baptista (2008, p.142) adiciona que esta modelação específica resulta também em “redes informais, pessoais e partidárias que lhes permite de forma mais expedita navegar por entre os vários níveis de democracia, de forma a obter os recursos que necessitam para os seus projetos locais”. Neste panorama, onde

perpetuam tradições de favoritismo e favorecimento de elites, acaba por ser difícil implementar um modelo de governança, penalizando o saudável funcionamento, em teoria, das redes de governação (Ferreira, 2013).

Pelas razões supracitadas, este projeto foca-se no caso português. O acesso a informação sobre a participação política das mulheres é limitado e escasso, mas adensa-se a problemática quando se adiciona o conceito de liderança política ao objeto de estudo. As mulheres são ainda colocadas à margem da liderança. Por isso, e por estarem condicionadas a acreditar que farão menos, ou que as pessoas terão expectativas predominantemente baixas e/ou negativas em relação ao seu trabalho, será de relativa importância estudar se, de facto, há alguma diferença entre os estilos de liderança femininos, em comparação com os masculinos. Os dados apresentados nesta secção apresentam-se ainda como insuficientes em relação à temática da liderança feminina em Portugal à escala local.

Feita a justificação da pertinência do estudo no contexto nacional, o capítulo avança para a secção referente aos métodos de recolha de dados conduzidos ao longo da investigação.

2.4. Recolha de Dados

Para alcançar, com sucesso, os objetivos acima apresentados, propôs-se a utilização de um inquérito por questionário como instrumento de pesquisa. Este foi aplicado aos 1198 autarcas eleitos em Portugal – o número inclui Presidentes de Câmara e Vereadores com pelouro eleitos na legislatura 2021-2025. O inquérito foi difundido/partilhado via correio eletrónico e foi especificamente composto para cobrir os itens supramencionados: estilos de liderança e estilos de governação, estando a segunda associada às dimensões da articulação da autarquia com outros *stakeholders* e a relação do executivo camarário com a oposição. Foi adicionada, ainda, uma secção de perguntas do foro pessoal/profissional, para efeitos de contextualização dos inquiridos e caracterização do seu perfil sociodemográfico (ver Anexo).

Quando analisada a questão de investigação deste projeto, que pretende analisar o efeito do sexo sobre os estilos de liderança e entre estes e os estilos de governação, pressupõe-se um contacto direto com o objeto de estudo – os autarcas portugueses. Assim, e porque se trata de uma intenção de padronizar comportamentos e atitudes, considerou-se que o inquérito constituía a opção mais adequada.

Por último, e não menos importante, importa referir que já outros autores utilizaram inquéritos para alcançar objetivos semelhantes noutros universos de estudo, como Hlepas et al. (2018) e Getimis & Hlepas (2006). Os resultados que alcançaram foram publicados e são hoje referências na literatura sobre estilos de liderança no governo local. É a partir desses inquéritos outrora aplicados que se construiu e baseou o inquérito do presente projeto. Estes inquéritos foram, desta forma, adaptados à esfera portuguesa e aos objetivos de investigação desta dissertação. Importa, de seguida, perceber como foi feita a operacionalização das variáveis em estudo, apresentadas no inquérito por questionário.

2.5. Definição das Variáveis e Operacionalização: Estilos de Liderança

Para estimar os estilos de liderança dos autarcas inquiridos, replicou-se a escala de Hlepas et al. (2018). A tipologia em questão distingue quatro tipos “ideais” de líderes do governo local, no contexto da nova governação urbana. Para isso, a liderança é analisada tendo em conta duas dimensões. A primeira, diretamente relacionada com as predisposições de liderança, reflete a forma como os líderes encaram o seu papel, podendo adotar posturas mais estratégicas ou mais reprodutivas. A segunda, está associada às atitudes em relação ao exercício do poder, maioritariamente articulada com conceitos como autoridade e cooperação (Hlepas et al., 2018.).

Quando analisada a dimensão/eixo de predisposição/orientação de liderança, a matriz utilizada trabalha com duas variáveis, que se podem caracterizar como traços de personalidade dos inquiridos. São estas as variáveis “estratégico” e “reprodutor”. Os autores afirmam estarmos perante um autarca com traços estratégicos quando este tem maior disponibilidade e abertura à mudança, encorajando a inovação e mobilização de variados recursos. São considerados estratégicos pois fazem proveito do poderio municipal para trabalhar na resolução de uma variedade de problemas, sejam eles económicos ou sociais. Estes indivíduos primam pelo planeamento e estabelecimento atempado de objetivos a longo prazo para o seu município, preferindo agir de forma proativa (Getimis & Hlepas, 2006).

Para poder caracterizar o inquirido como “reprodutor”, pressupõe-se que este autarca prefere atuar sob objetivos a curto-médio prazo, primando pela “reprodução do status-quo”. Afastam-se do papel de autarcas transformadores e criativos, pois agem sob a premissa de que mudanças nos processos administrativos e governativos poderão originar mais problemas, devendo os municípios reger-se sob políticas nacionais pré-

estabelecidas. Estes autarcas optam pela primazia da rotina e retidão do trabalho nas atividades municipais, acabando por responder, em “tempo real”, aos problemas e emergências que lhes poderão ser apresentados ao longo dos dias, adotando assim, uma posição mais reativa (Getimis & Hlepas, 2006).

Em relação ao eixo referente ao exercício de poder, John & Cole utilizam, também, duas variáveis distintas para caracterização – traços “autoritários” e traços “cooperativos”. Admitem estar na presença de uma pessoa com traços autoritários quando esta prefere comportamentos de liderança mais hierarquizados, “de cima para baixo” Utiliza o seu poderio enquanto autarca de forma exclusiva, apoiando-se na legitimidade do seu cargo para o exercer, e determina a agenda municipal de uma forma quase unilateral. Indivíduos autoritários acabam, também, por atribuir menos importância às instituições que se baseiam na participação dos cidadãos (Getimis & Hlepas, 2006).

De forma a caracterizar uma pessoa como “cooperativa”, poder-se-á afirmar que esta age de forma a incentivar a mobilização da participação dos cidadãos e outros atores de alguma importância na vida política do município. Este atribui primazia às suas relações interpessoais, para aumentar a cooperação dos cidadãos e atores municipais, de forma a que os seus objetivos para o município sejam melhor e mais facilmente atingidos. Por isso, um autarca cooperativo incentiva a participação de todos os interessados na criação da agenda pública, acabando por exercer o seu poder de uma forma mais “aberta” e não tão baseada nas instituições e estruturas municipais já estabelecidas (Getimis & Hlepas, 2006).

Com o intuito de tornar mais perceptível a interpretação da matriz utilizada, apresenta-se a seguinte figura, simplificada.

Figura 1 – Matriz de Distribuição dos Estilos de Liderança



Fonte: Elaboração própria, adaptada de Hlepas et al. (2018, p.216).

Os quatro diferentes estilos de liderança à escala local são então criados pela junção de pelo menos duas variáveis, cada uma pertencente a um diferente eixo da matriz.

Tal como apresentado anteriormente, há quatro estilos de liderança, que se consideram: o líder visionário (combina as variáveis “cooperativo” e “estratégico”) – um líder pró-ativo, com objetivos traçados a longo prazo. Este líder consegue estabelecer alianças e laços fortes com a sua comunidade e diferentes *stakeholders*. Revela ter uma grande abertura à mudança e às várias perspetivas daqueles que o rodeiam, primando pela adoção de medidas e políticas inovadoras e eficazes. O líder chefe da cidade (combina as variáveis “autoritário” e “estratégico”), é considerado um autarca forte e determinado. Opta por uma ação mais individualista no seu exercício de liderança e recorre, várias vezes, a estratégias de gestão mais tradicionais e institucionalistas. O líder facilitador de consenso (combina as variáveis “cooperativo” e “reprodutivo”), mostra-se recetivo às ideias e cooperação dos seus colegas e atores municipais. Este tende a ser um estilo de liderança que aceita parcerias e favorece a governação em rede, ainda que prefira atuar a curto-médio prazo. O líder protetor (combina as variáveis “autoritário” e “reprodutivo”), revela alguma dificuldade de adaptação a mudanças e/ou parcerias, não abdicando do legítimo poder que lhe foi concedido aquando da sua eleição (Getimis e Hlepas, 2006; Hlepas et al., 2018; John & Cole, 1999).

Para colocar cada inquirido do projeto no quadrante respetivo ao seu estilo de liderança pessoal, utilizou-se a bateria de indicadores utilizada por Hlepas et al. (2018). Esta é uma adaptação do estudo que Getimis e Hlepas efetuaram em 2006, e permite, em poucas perguntas, avaliar o estilo de liderança de cada autarca. Serão expostas perante o inquirido várias afirmações, onde este deverá avaliar como se sente em relação a cada uma. As respostas serão dispostas com recurso a uma escala de Likert que estará compreendida entre 1 e 5 – em que 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = indiferente (ou neutro); 4 = concordo; e 5 = concordo totalmente.

As afirmações estarão dispostas em dois blocos referentes aos dois eixos de liderança. O primeiro bloco, direcionado à orientação da liderança, pretende avaliar se estamos perante um líder estratégico ou reprodutor. As três primeiras afirmações estão relacionadas com líderes estratégicos, e as três últimas com líderes reprodutores. No segundo bloco de afirmações, dedicadas ao exercício de poder, estarão em avaliação os traços de um líder autoritário e de um líder cooperativo. Seguem a mesma linha de raciocínio, onde as duas primeiras frases se dedicam à medição do traço autoridade e as

duas últimas ao traço cooperativo de um líder. O bloco de perguntas referente aos estilos de liderança está disponível no Anexo, composto por todo o inquérito. Importa mencionar que foi retirado do livro de Heinelt et al. (2018). Foi traduzido na íntegra para efeitos de disseminação e melhor compreensão do questionário, aplicado em Portugal. A Tabela 1 apresenta os itens utilizados para medir os estilos de liderança.

Tabela 1 – Itens utilizados para criar escalas de Likert por dimensão de estilo de liderança

<i>Dimensão</i>	<i>Item do Questionário</i>	<i>Valores mais elevados indicam</i>	<i>Consistência Interna</i>
Orientação de Liderança	1.1. É importante encorajar novos projetos na comunidade.	Estratégico	$\alpha = 0.6$
	1.2. É importante definir objetivos para transformar a estrutura administrativa.	Estratégico	
	1.3. É importante dar prioridade ao aumento da atratividade da área do município enquanto local de negócios e de habitação, através da regeneração e desenvolvimento da estética da cidade, etc.".	Estratégico	
	1.4. É importante assegurar a retidão do processo político-administrativo.	Reprodutor	$\alpha = 0.4$
	1.5. É importante guiar o pessoal administrativo nas suas atividades diárias.	Reprodutor	
	1.6. Deve ser dada prioridade à preservação da identidade local e ao modo de vida tradicional da comunidade.	Reprodutor	
Exercício de Poder	1.7. É importante gerir a implementação das minhas prioridades/ escolhas políticas.	Autoritário	$\alpha = 0.4$
	1.8. São importantes os poderes formais, prestígio e influência política do Presidente da Câmara para impor decisões e para ultrapassar bloqueios.	Autoritário	
	1.9. É importante estimular a cooperação com os municípios vizinhos.	Cooperativo	$\alpha = 0.5$
	1.10. É importante atuar como um mediador e facilitador para gerar acordos entre atores locais, com base na persuasão, aumento da confiança e disponibilização de informação e de incentivos.	Cooperativo	

A Tabela 2 sintetiza a junção das variáveis para criação dos Estilos de Liderança em estudo, conforme apresentado na matriz representada na Figura 1 e informações explicitadas na Tabela 1.

Tabela 2 – Criação das Categorias de Estilos de Liderança

<i>Estilo de Liderança</i>	<i>Orientação de Liderança</i>	<i>Exercício de Poder</i>	<i>Consistência Interna</i>
City Boss	Estratégico	Autoritário	$\alpha = 0.5$
Visionário	Estratégico	Cooperativo	$\alpha = 0.6$
Protetor	Reprodutor	Autoritário	$\alpha = 0.4$
Facilitador de Consenso	Reprodutor	Cooperativo	$\alpha = 0.5$

É possível verificar, nas Tabelas 1 e 2, que os *alphas de chronbach*, medidores de consistência interna, não se afiguram estatisticamente significativos (são, na sua maioria, coeficientes abaixo de 0.7). Importa, neste caso, explicitar que o exercício em condução nesta dissertação assume uma natureza exploratória – na medida em que foram retirados os indicadores de liderança de um estudo já existente, onde não há registro de testes de associação de itens e cálculo dos *alphas de chronbach*. Ainda assim, optou-se por calcular a consistência interna da escala, para verificar a sua validade e fiabilidade – de onde advém os cálculos da coluna “Consistência Interna”.

2.6. Definição das Variáveis e Operacionalização: Estilos de Governança

O segundo bloco principal de perguntas do inquérito por questionário está associado à dimensão de governança em estudo no projeto de dissertação. Sabe-se que a origem do conceito de governança se baseia, maioritariamente no conceito de *orientação* que, para muitos, pressupõe intervenção de algum ator Estatal (onde se inclui o governo local). A governança apresenta-se como um “modo específico de coordenação de atividades complexas e interdependentes, envolvendo redes de atores estatais e não estatais” (Ferreira, 2009, p. 213).

Como a maior parte dos fenómenos políticos, a governança é um conceito que tem vindo a evoluir, e aporta em si concepções mais ou menos tradicionais. No presente estudo, e para facilitar a operacionalização dos itens do inquérito referentes à Governança, optou-

se por distinguir duas vertentes, maioritariamente opostas, do conceito de Governação, sendo estas a Governação Tradicional e/ou Hierárquica, e a Governação em Rede.

A Governação Tradicional destaca-se por ser, como o nome indica, um estilo mais tradicional e consideravelmente “antiquado” de orientar os trabalhos municipais. Neste caso, o processo de tomada de decisões encontra-se bastante centralizado nas mãos ou do Presidente de Câmara ou da equipa de vereação – são estes os líderes que detêm mais poder e controlo nas decisões estratégicas do município. Este estilo de governação tende a apoiar-se bastante em estruturas burocráticas formais e pré-estabelecidas, em que as funções e responsabilidades de cada um são rigorosamente delimitadas. Ainda que um estilo de governação apoiado maioritariamente em estruturas hierárquicas possa oferecer um sentido de controlo e segurança, pode, por outro lado, ser censurado por possíveis ineficiências, motivadas pela burocracia excessiva, que atrasa processos de resposta a quesitos urgentes (Rodrigues, 2009).

Por estas razões, a Governação Tradicional impede uma livre e abundante participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão, acabando esta por ser limitada ao sufrágio autárquico quatrienal, intervenções limitadas no tempo e frequência em Assembleias Municipais. Assim, as políticas e decisões acabam por ser transmitidas pelos quadros superiores da administração municipal aos níveis inferiores, para que sejam aplicadas, com pouca ou nenhuma intervenção dos últimos. Aponta-se, também, como fator negativo, a potencialidade acrescida de desconexão entre os atores detentores do poder político, com as múltiplas necessidades e preferências das suas comunidades, por oferecerem pouca intervenção às mesmas (Denters et al., 2018; Rodrigues, 2009).

A Governação em Rede, por outro lado, tem sido um fenómeno político cada vez mais comum e reportado nos últimos anos, a nível nacional e internacional. Este estilo particular, destaca-se pela primazia de redes interligadas de atores governamentais, stakeholders e organizações/coletividades da vida pública local. Acima de tudo, este conceito de governação pressupõe uma intensa coordenação de uma ampla variedade de atores interessados (*stakeholders*) com objetivos díspares, como atores e instituições políticas, empreendimentos particulares, a sociedade civil e organizações supranacionais (Ferreira, 2009; Pierre, 2000). Ao contrário daquilo que acontece na Governação Tradicional, a tomada de decisões políticas é então descentralizada, sendo que vários atores têm uma palavra – não só o executivo eleito.

Assim, este estilo de governação prima por uma comunicação e partilha de informações eficaz, sendo que cada membro da rede oferece uma nova perspetiva e, em

conjunto, procuram solucionar as questões emergentes. No entanto, para que a Governança em Rede funcione, é necessário estabelecer relações fortes entre os membros – a confiança entre assume-se como a chave do sucesso da parceria. Caracteriza-se como sendo um estilo adaptável e flexível, e, normalmente, incluem mecanismos para avaliar o progresso e os resultados das medidas implementadas. Os stakeholders são assim, de alguma forma, responsabilizados pelo seu contributo para o alcance das metas e objetivos da rede.

Ferreira (2009) acrescenta ainda a ideia de que à governação local se têm associado redes de poder e articulação horizontal e vertical, criadas por *stakeholders*. Esta ideia de governação *multilevel* aponta para a crescente interdependência e articulação destas mesmas redes – quer sejam estas intramunicipais, intermunicipais, ou até supranacionais.

Desta forma, os diferentes líderes municipais apostarão em diferentes técnicas de governação. Estas foram avaliadas com recurso a uma escala/métrica criada especificamente para este estudo. A escala divide-se em dois eixos/dimensões principais: A dimensão de “Funções” e de “Envolvimento com Stakeholders”. A primeira, denominada de “Funções”, pretende analisar quais as funções o autarca assume e até que ponto se envolveu ativamente na realização das mesmas (Pergunta 2).

A segunda variável desta dimensão é a variável “Envolvimento com Stakeholders”. Esta variável pretende avaliar a medida em que os autarcas de governo local se envolvem e colaboram com atores de interesse da comunidade local (como cidadãos, organizações não governamentais, tecido empresarial local, entre outros). Mede, portanto, o empenho do autarca e município em manter uma relação próxima com variados grupos de stakeholders, a fim de garantir que os processos de governação refletem os interesses, necessidades e objetivos da comunidade. Os indicadores escolhidos para medir a variável reportam aqueles que se consideraram serem os itens de questionário que avaliavam o efetivo estreitamento de relações com os vários stakeholders do município. Valores elevados refletem, assim, uma forte preocupação em envolver vários atores da comunidade nos processos diários de governação.

Importa mencionar que as Pergunta 2 (*Até que ponto se envolveu ativamente nas atividades abaixo indicadas para reunir diferentes stakeholders e estimular a sua cooperação na abordagem de problemas do quotidiano?*), 3 (*Que importância atribui à articulação da sua autarquia com outros stakeholders à escala local?*) e 4 (*Com que frequência costuma comunicar com as*

seguintes pessoas/grupos de pessoas?) do grupo de Governação foram retiradas de parte do inquérito aplicado no livro de Heinelt et al.(2018, p.279). As alíneas da pergunta 5 (*Qual considera ser a influência dos seguintes atores, quando são tomadas decisões políticas ao nível local?*) foram retiradas e adaptadas do inquérito desenvolvido no livro de Egner et al. (2022). A pergunta 6, referente à governação com vista para a relação com a oposição, foram retiradas do livro de Bäck et al. (2006). Todas aquelas que se encontravam em língua inglesa foram traduzidas e adaptadas, para melhor compreensão aquando do preenchimento do inquérito.

Os itens apresentados na Tabela 3 foram avaliados em diferentes escalas (ver Anexo 1) – as perguntas, sempre de resposta fechada, foram escritas de forma a facilitar a operacionalização das variáveis e otimizar a experiência de preenchimento do inquérito. Ao contrário do que acontece no bloco de perguntas relativas aos Estilos de Liderança, reforça-se que não se fez recurso a nenhuma matriz de avaliação previamente criada.

Tabela 3 – Itens utilizados para criar estilos de Governação

Pergunta 2: Até que ponto se envolveu ativamente nas atividades abaixo indicadas para reunir diferentes stakeholders e estimular a sua cooperação na abordagem de problemas do quotidiano?		
Item do Questionário	Dimensão em Medição	Consistência Interna
Organização de uma plataforma onde os principais stakeholders são convidados a definir uma estratégia de junção e a considerar uma a ação coletiva.	Funções	$\alpha = 0.643$
Ligar stakeholders da sociedade a redes intergovernamentais de relevância.	Funções	
Atuar como mediador e facilitador para alcançar acordos entre stakeholders, com base na persuasão, construção de confiança e fornecimento de informações e incentivos.	Funções	
Utilização de poderes formais, prestígio e influência política do cargo de autarca para impor decisões e ultrapassar bloqueios e/ou impasses.	Funções ¹	

Pergunta 3: Que importância atribui à articulação da sua autarquia com outros stakeholders à escala local?		
Item do Questionário	Dimensão em Medição	Consistência Interna
Membros da Assembleia Municipal	Envolvimento com Stakeholders	$\alpha = 0.819$

¹ Os itens salientados a amarelo referem-se aos itens cuja escala foi invertida no momento de medição.

Vereadores da Oposição	Envolvimento com Stakeholders
Associações Desportivas	Envolvimento com Stakeholders
Direção do(s) Agrupamento(s) de Escolas do Município	Envolvimento com Stakeholders
Empresas do Setor Privado	Envolvimento com Stakeholders

Pergunta 4: Com que frequência costuma comunicar com as seguintes pessoas/grupos de pessoas?

Item do Questionário	<i>Dimensão em Medição</i>	<i>Consistência Interna</i>
Membros da Assembleia Municipal	Envolvimento com Stakeholders	$\alpha = 0.677$
Vereadores da Oposição	Envolvimento com Stakeholders	
Associações Desportivas	Envolvimento com Stakeholders	
Direção do(s) Agrupamento(s) de Escolas do Município	Envolvimento com Stakeholders	
Empresas do Setor Privado	Envolvimento com Stakeholders	

Pergunta 5: Qual considera ser a influência dos seguintes atores, quando são tomadas decisões políticas ao nível local?

Item do Questionário	<i>Dimensão em Medição</i>	<i>Consistência Interna</i>
A Assembleia Municipal	Envolvimento com Stakeholders	$\alpha = 0.747$
Os Conselhos Municipais	Envolvimento com Stakeholders	
Trabalhadores da administração local/municipal	Envolvimento com Stakeholders	
Cidadãos / Habitantes	Envolvimento com Stakeholders	
O tecido empresarial local	Envolvimento com Stakeholders	
Os órgãos de comunicação social	Envolvimento com Stakeholders	

Para efeitos de verificação de fiabilidade, calculou-se a consistência interna das variáveis em estudo, bem como a consistência interna relativa à combinação de variáveis – que resultou na variável “Estilos de Governação”. Apresentam-se os resultados na Tabela 4.

Tabela 4 – Consistência Interna dos Estilos de Governação

<i>Estilo de Governação</i>	<i>Dimensão Funções</i>	<i>Dimensão Articulação com Stakeholders</i>
$\alpha = 0.7637$	$\alpha = 0.643$	$\alpha = 0.7664$

Importa reforçar a proximidade do *alpha de chronbach* relativo à dimensão “Funções” daquele que é o valor ótimo – 0.7. Não se afigurou possível adicionar mais indicadores a esta dimensão, pelo facto de se estar a partir de um grupo de perguntas pré-estabelecido.

2.7. Perfil Sociodemográfico do Inquirido

O último bloco de questões do inquérito que aplicado neste estudo pretende caracterizar cada autarca a nível sociodemográficos. Destes, podem destacar-se a idade, as habilitações literárias, a militância partidária, a dimensão do município, entre outros. Desta forma, torna-se possível fazer uma contextualização sociodemográfica do inquirido perante as respostas obtidas anteriormente.

Estas perguntas foram feitas especificamente no final do inquérito para não demover o inquirido aquando do seu preenchimento. Assim, os blocos prioritários são respondidos (liderança e governação) em primeiro lugar, diminuindo a probabilidade de o inquirido se aborrecer com as perguntas pessoais e não terminar a tarefa que lhe é pedida. Neste bloco, as perguntas estão dispostas na seguinte ordem: 1. Foro pessoal; 2. Foro profissional; 3. Perguntas relacionadas com *background* político e 4. Perguntas relacionadas com o município, por assim acharmos mais pertinente e coerente – como o Distrito em que se situa o município e as duas principais atividades económicas do mesmo.

O bloco de perguntas individuais está disponível no Anexo, composto por todo o inquérito.

2.8. Caracterização da Amostra

O questionário, instrumento basilar da investigação, foi partilhado com os 1198 Presidentes de Câmara e Vereadores com Pelouro eleitos na legislatura de 2021-2025. O questionário esteve disponível entre abril e 1 de junho de 2023. A amostra recolhida corresponde a 255 respostas, sendo que apenas 240 se consideram válidas. Como respostas válidas entendem-se as submissões em que todas as perguntas foram respondidas e a declaração de consentimento informado aceite.

As 240 respostas válidas são uma amostra que representa cerca de 20% da população inquirida – considerando-se possível tecer elações dos resultados obtidos, uma taxa de resposta considerável (face à qualidade da população inquirida), o que permite retirar inferências válidas para o total da população.

Nesta secção é apresentada feita a caracterização da amostra recolhida, tendo em conta os objetivos de investigação e os pontos que serão abordados ao longo da dissertação. Como a mesma tem como temática basilar as diferenças entre homens e mulheres, a Tabela 5 apresenta a distribuição dos inquiridos por sexo.

Tabela 5 – Sexo dos Inquiridos

	<i>Nº de Inquiridos</i>	<i>Nº de Respostas</i>	<i>Divisão da Amostra</i>	<i>Taxa de Resposta (%)</i>
<i>Homens</i>	418	128	53,3%	26,8%
<i>Mulheres</i>	780	112	46,7%	16,4%

A amostra recolhida é composta por 112 mulheres (46,7% das respostas de mulheres) e 128 homens (53,3%). Estes resultados mostram-se relativamente equilibrados para que o exercício de comparação de respostas entre homens e mulheres não seja enviesado por carência de respostas de um ou outro sexo. Importa também realçar que, no universo de inquiridos, a taxa de resposta das mulheres é de 26,8% e dos homens de 16,4%. Na Tabela 6 apresenta-se a distribuição e média das idades dos inquiridos, por sexo.

Tabela 6 – Idade dos Inquiridos

	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	Média de Idades
	anos	anos	anos	anos	anos	
<i>Homens</i>	6%	20%	17%	10%	1%	50,6 anos
<i>Mulheres</i>	4%	21%	17%	4%	0	49,1 anos
<i>Total (%)</i>	10%	41%	34%	14%	1%	49,9 anos

Através da análise da tabela 6, é possível discernir a média de idades dos inquiridos, que assume o valor de 49,9 anos. O participante mais novo apresenta-se com 30 anos e o mais velho com 71 anos. Tanto na faixa etária de autarcas mais novos (30-39), como na faixa etária mais elevada (70-70), os valores são superiores nos homens. A maior parte dos inquiridos situa-se na faixa etária entre os 40 e 49 anos, tendo as mulheres atingido uma percentagem mais elevada, apenas por 1%. Em todas as outras faixas etárias apresentam percentagens iguais ou menores aos seus homólogos do sexo masculino. Para enriquecer a análise, considerou-se importante apresentar a distribuição das respostas por distrito.

Tabela 7 – Respostas e Taxas de Respostas por Distrito

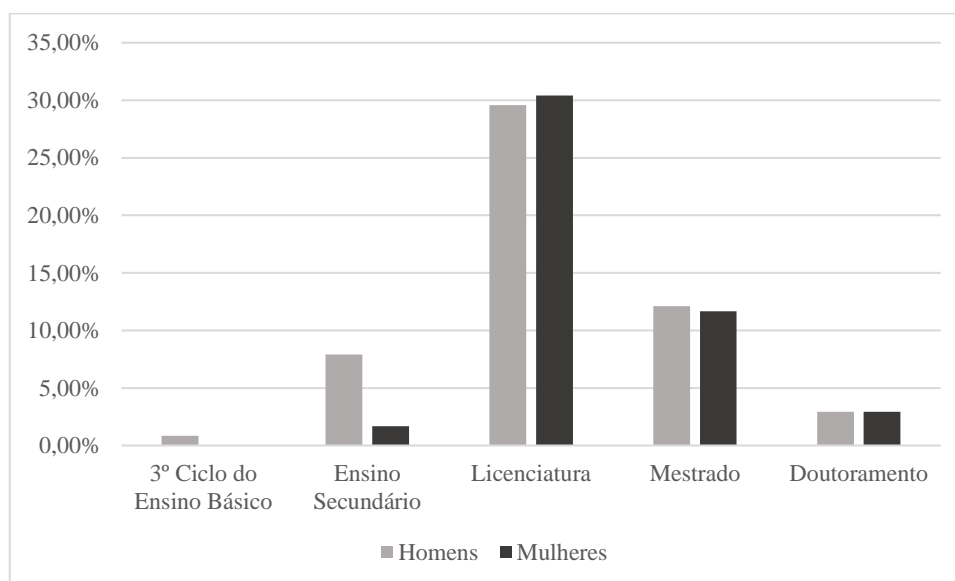
Distrito	Percentagem de Respostas (%)	Taxa de Resposta (%)
Açores	6%	26%
Aveiro	9%	26%
Beja	2%	11%
Braga	7%	23%
Bragança	3%	20%
Castelo Branco	3%	23%
Coimbra	5%	19%
Évora	2%	12%
Faro	5%	18%
Guarda	5%	27%
Leiria	5%	20%

Lisboa	9%	26%
Madeira	3%	13%
Portalegre	4%	17%
Porto	8%	16%
Santarém	8%	22%
Setúbal	5%	19%
Vila Real	3%	16%
Viseu	8%	22%

Os resultados obtidos têm cobertura nacional, verificando-se os valores de resposta mais altos nos distritos de Aveiro e Lisboa.

De seguida, analisam-se as habilitações literárias dos inquiridos e, mais uma vez, a sua diferença entre os sexos, exposto na Figura 2.

Figura 2 – Habilitações Literárias dos Inquiridos

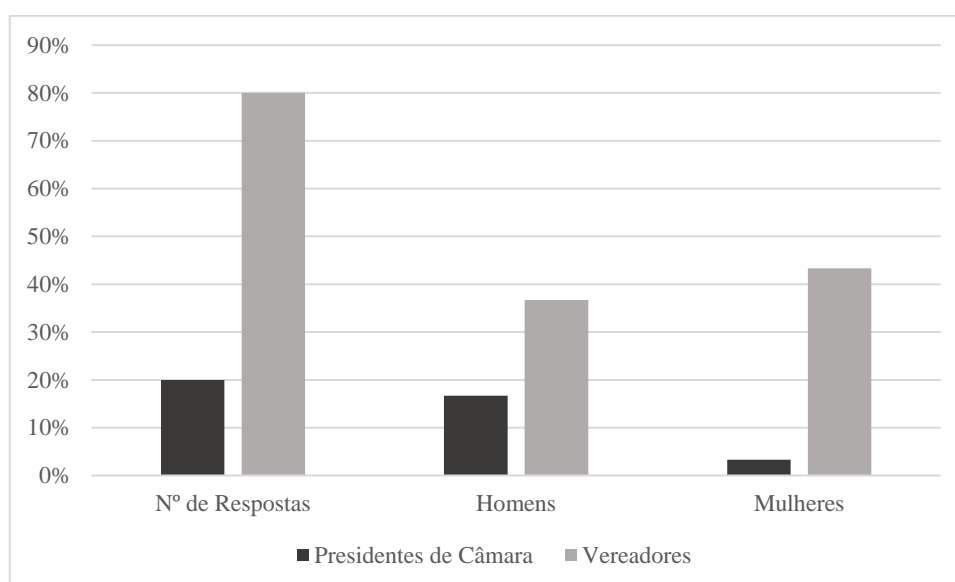


No que concerne as habilitações literárias dos inquiridos, a maioria dos inquiridos possui o grau de licenciado, seguido do grau de mestre, Ensino Secundário, Doutoramento e 3º Ciclo. Distribui-se, assim, nas seguintes percentagens: 60% Licenciatura; 24% Mestrado; 9% Ensino Secundário; 6% Doutoramento e 1% 3º Ciclo. Excluem-se as opções “1º Ciclo (4º ano)” e “2º Ciclo (6º ano)”, por não terem sido apontados em nenhuma resposta.

Na distribuição entre sexos, importa referir que no grau de literacia mais baixo reportado, os valores reportam-se somente a homens. Com o grau de Ensino Secundário, são também os homens quem, por larga margem, apresentam valores mais elevados. Nos graus relativos a níveis de ensino superior, como Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, os valores entre homens e mulheres mantêm-se bastante aproximados, não se reportando, pois, diferenças significativas entre ambos.

Mostra-se pertinente, ainda, apresentar a distribuição dos inquiridos pelas posições em que se encontram, dado que o inquérito foi partilhado com Presidentes de Câmara e Vereadores com pelouro. Na Figura 3 apresenta-se a distribuição dos inquiridos pelo cargo que ocupam no executivo.

Figura 3 – Posição dos Inquiridos no Executivo

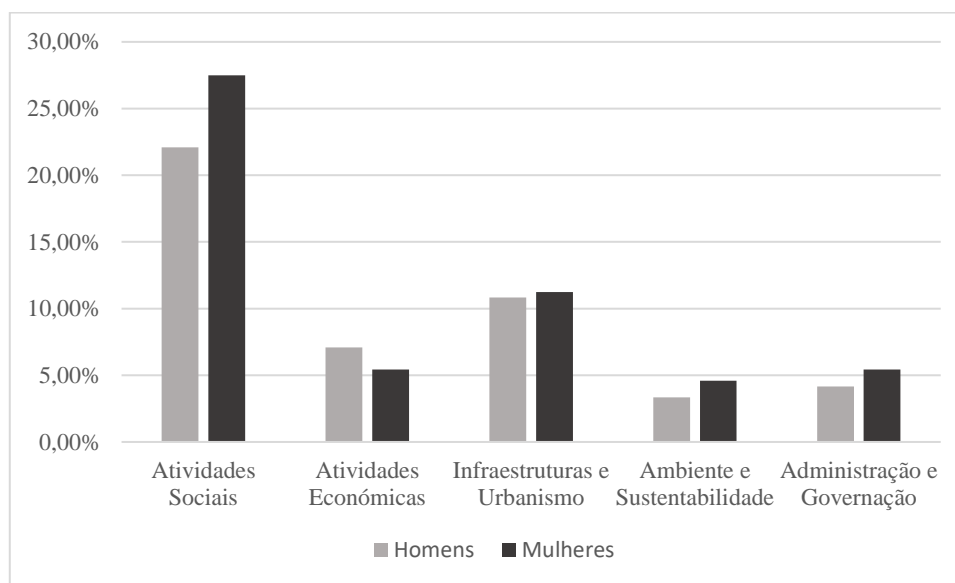


Das 240 respostas, 20% foram de Presidentes de Câmara e 80% de Vereadores. À escala nacional, estes números apontam para uma taxa de resposta dos Presidentes de Câmara (308 no total) de cerca de 16%. Quanto aos Vereadores eleitos, a taxa de resposta ronda os 22%. Das 29 Presidentes de Câmara do sexo feminino, 8 responderam – totalizando 28% de taxa de resposta desta amostra. Das 418 Vereadoras com Pelouro eleitas, 104 responderam – 24,9% de taxa de resposta.

Aferidos os cargos dos inquiridos, afigurou-se pertinente analisar a distribuição dos Vereadores pelos pelouros que ocupam. A distribuição é apresentada na Figura 4, que agrupa os diferentes pelouros dos inquiridos em cinco grupos, sendo eles: Atividades Sociais (Educação, Saúde, Ação Social, Cultura e Desporto, Habitação, Juventude), Atividades Económicas (Desenvolvimento Económico, Apoio ao Comércio Local, Apoio

a PME, Atração de Investimento, Criação de Emprego, Turismo), Infraestruturas e Urbanismo (Planeamento Urbano, Transportes Públicos, Manutenção das Estradas e Via Pública, Saneamento), Ambiente e Sustentabilidade (Preservação Ambiental, Gestão de Resíduos, Energias Renováveis, Parques e Áreas Verdes) e Administração e Governação (Transparência, Fiscalização, Ética e Responsabilidade, Segurança Pública).

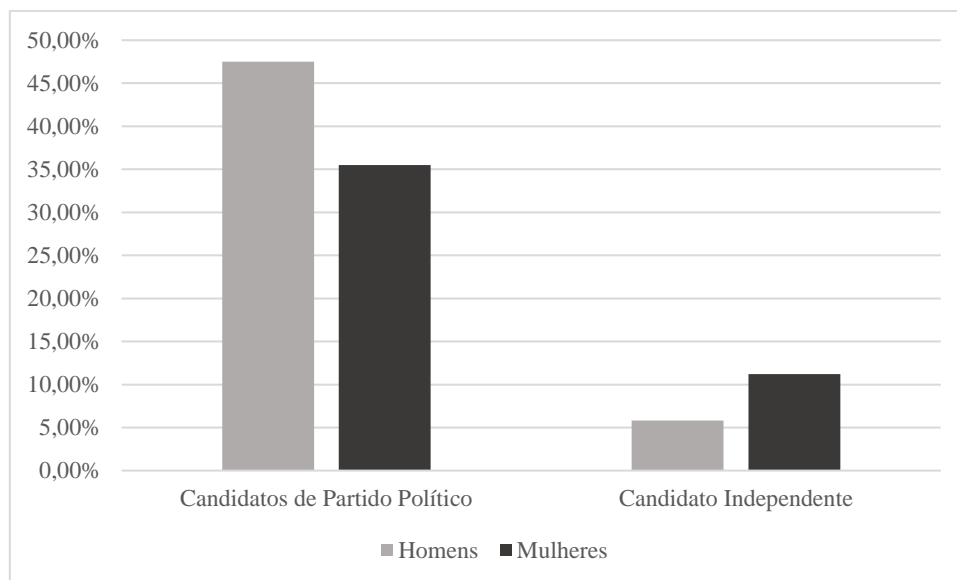
Figura 4 – Pelouros dos Vereadores Inquiridos



No que diz respeito aos pelouros dos vereadores, o grupo “Atividades Sociais” é aquele que apresenta valores mais elevados, seguido dos grupos “Infraestruturas e Urbanismo”, “Atividades Económicas”, “Administração e Governação” e “Ambiente e Sustentabilidade” respetivamente. Importa explicar que esta alínea permite a escolha de mais de uma opção, já que a acumulação de pelouros é uma prática comum. As diferenças entre os sexos verificam-se, acima de tudo nos pelouros relacionados com as Atividades Sociais, em que as mulheres apresentam uma percentagem mais elevada (a rondar os 10% de diferença) em relação aos homens. Estes resultados poder-se-ão relacionar com o facto de as mulheres estarem, na sua maioria, ligadas a funções específicas, ligadas aos setores englobados nos pelouros sociais – Educação, Cultura, Juventude, Ação Social (etc.). Reporta-se então que, não só as mulheres não se encontram nos cargos mais altos da governação local (ver Figura 3), como, na sua maioria, são alocadas às funções ditas mais “suaves”, em concordância com as características psicológicas que lhes são estereotipicamente apontadas na literatura. De seguida, afigurou-se relevante analisar a

forma de eleição dos inquiridos – no caso, se foram eleitos através de um partido político ou através de um movimento independente – a análise está explicitada na Figura 5.

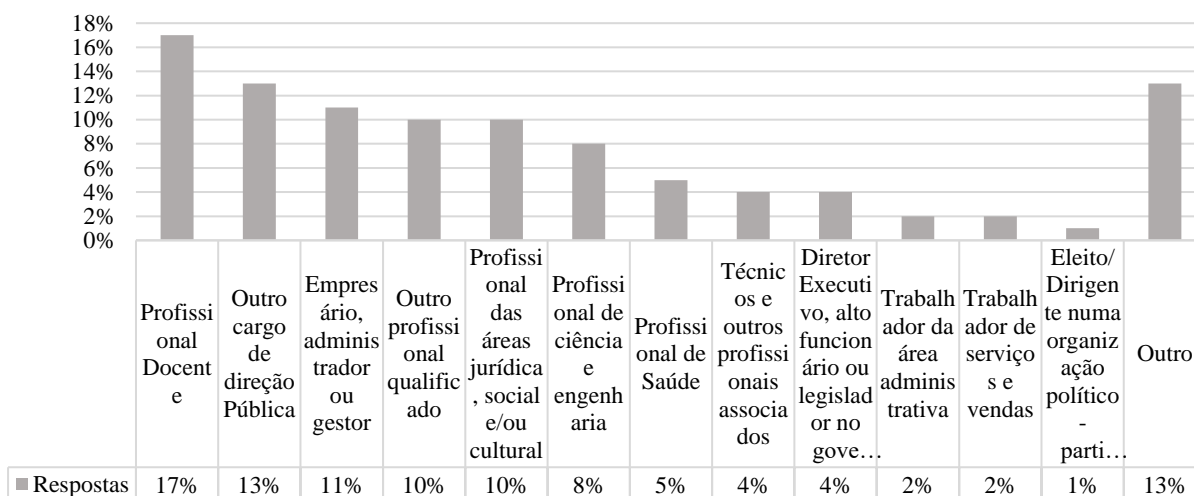
Figura 5 – Forma de Eleição dos Inquiridos



É possível ler que de 83% dos inquiridos foram eleitos enquanto candidatos de um partido político (199 respostas), enquanto os restantes 17% foram eleitos enquanto candidatos independentes (41 respostas). No que concerne à relação entre os sexos, esta tem um comportamento diferente nos dois parâmetros, isto é: os candidatos eleitos através de um partido político são, maioritariamente, homens (47,5%). Ao invés, os candidatos eleitos através de movimentos independentes são, na sua maioria, mulheres (11,20%).

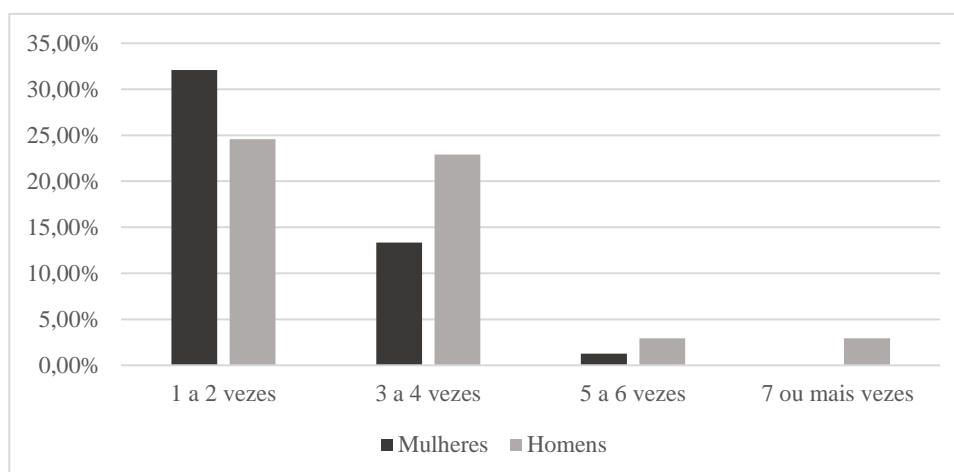
Apresentam-se, na Figura 6, a distribuição dos cargos anteriores à eleição dos inquiridos.

Figura 6 – Cargos Anteriores à Eleição



Aquando questionados acerca do cargo exercido, anterior às atuais funções enquanto atores políticos eleitos, 17% dos inquiridos aponta ter exercido funções enquanto Profissional Docente. Seguem-se as seguintes percentagens: 13% Outro cargo de direção pública; 11%. Empresário, administrador ou gestor; 10% Outro Profissional qualificado; 10% Profissional das áreas jurídica, social e/ou cultural; 8% Profissional de Ciência e Engenharia; 5% Profissional de Saúde; 4% Técnicos e outros profissionais associados; 4% Diretor Executivo, alto funcionário ou legislador no governo local ou em níveis de superiores de governo; 2% Trabalhador da área administrativa; 2% Trabalhador de serviços e vendas e 1% Eleito/Dirigente numa organização político-partidária. Cerca de 13% optaram pela resposta “Outro”. Achou-se pertinente reportar, também, a quantidade de candidaturas dos inquiridos ao executivo municipal ao longo do seu percurso, como exposto na Figura 7.

Figura 7 – Número de Candidaturas ao Executivo



Relativamente às vezes em que já se candidataram ao executivo camarário, 57% afirma ter-se candidatado 1 a 2 vezes; 36% já se candidataram 3 a 4 vezes; 4% já se candidataram 5 a 6 vezes e 3% já se candidataram 7 ou mais vezes (7 respostas). Em relação aos homens, as mulheres alcançam valores mais elevados no grupo “1 a 2 vezes”. Nos outros grupos, são os homens que apresentam percentagens mais elevadas, mostrando já terem tido a oportunidade e disponibilidade de se terem candidatado mais do que as duas vezes apresentadas no primeiro grupo mencionado.

Findada a caracterização da amostra recolhida através do inquérito por questionário difundido pelos autarcas, inicia-se o terceiro capítulo, referente à análise e discussão dos resultados.

Capítulo 3: Análise e Discussão dos Resultados

3.1. Introdução

Esta dissertação pretende identificar a relação entre o sexo dos autarcas e os estilos de liderança. Procura-se, ainda, compreender a relação entre estes estilos de liderança e os estilos de governação tradicional ou em rede. Este capítulo pretende testar as diferentes hipóteses de investigação. O capítulo começa com a análise estatística distribuição das respostas, inicialmente, acerca dos estilos de liderança, e num segundo momento, acerca dos estilos de governação. Num último momento, analisa-se a correlação das duas principais variáveis: Estilos de Liderança e Estilos de Governação, a fim de comprovar a influência intrínseca entre ambos. À medida em que é feita a análise da distribuição das respostas por diversas variáveis, além do sexo, testam-se as hipóteses de estudo mencionadas no capítulo anterior. São aplicados diversos testes estatísticos, que permitem realçar associações estatísticas de relevância.

3.2. Os Estilos de Liderança

No primeiro bloco de perguntas os inquiridos teriam de se reportar a uma série de indicadores que permitem estimar o seu estilo de liderança. Os itens apresentados no inquérito por questionário relativos a esta temática eram dez e combinavam entre si um conjunto de quatro variáveis (Estratégico/Reprodutor; Cooperativo/Autoritário), distribuídas em duas dimensões (Orientação de Liderança e Exercício de Poder) que, quando combinadas, originam quatro estilos de liderança (como se apresentou anteriormente na Figura 1.

Em primeira instância, achou-se pertinente analisar a correlação entre os Estilos de Liderança e outras variáveis que se apresentam relevantes neste estudo. Em primeira instância, procurou-se calcular a correlação dos estilos de liderança criados entre si.

Tabela 8 – Correlação dos Estilos de Liderança Entre Si

	City Boss	Visionário	Facilitador	Protetor
City Boss	1.0000			
Visionário	0.6674	1.0000		
Facilitador	0.4512	0.7190	1.0000	
Protetor	0.7792	0.4016	0.7190	1.000

É possível, através da análise desta tabela, analisar as correlações entre os diferentes estilos. Assim, constata-se que o estilo City Boss e Visionário estão positivamente correlacionados, com um coeficiente de 0.6674, indicando que quando os valores de distribuição de City Boss aumentam, os de Visionário também. Ambos os estilos partilham a variável “Estratégico”, que caracteriza os autarcas por serem marcadamente organizados, procurando estabelecer objetivos para o município a longo prazo (Getimis & Hlepas, 2006).

À semelhança do exemplo anterior, o estilo City Boss e o estilo Protetor estão também positivamente correlacionados (coeficiente de 0.7792) – novamente, partilham uma variável, sendo esta “Autoritário”. Tal significa que quer um autarca City Boss, quer um autarca Protetor, prioriza comportamentos mais hierarquizados, verticais. Apoiam-se, veementemente, na legitimidade do seu cargo para exercer o poder, preferindo uma certa centralização aquando do momento de tomada de decisão.

Os estilos Visionário e Facilitador (de consenso) apresentam, também, uma correlação positiva (coeficiente de 0.6674), partilhando a variável “Cooperativo”. Os indivíduos caracterizados com estes dois estilos de liderança partilham, desta forma traços que incentivam a participação e a colaboração com variados stakeholders nos momentos de tomada de decisão, preferindo tomar decisões de forma colaborativa (Getimis & Hlepas, 2006). Os estilos Facilitador e Protetor, partilham a variável “Reprodutor” e têm uma correlação positiva forte, com coeficiente de 0.7190. A partilha da variável “Reprodutor” significa que, em ambos os estilos de liderança, se encontram autarcas com preferência de atuação a curto-médio prazo, primando pelo recurso às entidades e instituições formais pré-estabelecidas, ao invés de abordagens de liderança mais criativas.

Os valores da tabela 8 corroboram o modelo teórico apresentado por Hlepas et al. (2018), utilizada neste estudo. A afirmação é feita no sentido em que, apesar da métrica dos estilos de liderança ter obtido baixa coerência interna, quando considerada a articulação entre os diferentes estilos de liderança, os resultados no contexto português corroboram a matriz apresentada pelos autores.

Num segundo momento de análise, apresenta-se uma análise estatística descritiva relativa às respostas obtidas neste primeiro bloco de questões. Da interpretação dos resultados da base de dados, é possível discernir que a média de respostas aos itens da pergunta de Estilos de Liderança do inquérito por questionário partilhado é muito alta.

Obtendo, em alguns itens, respostas 1 (Discordo Totalmente) e 2 (Discordo), a grande maioria centra-se nos valores 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente), tornando o processo de destacar perspetivas (variáveis) totalmente opostas mais difícil. Estes resultados podem dever-se ao facto de o ser humano no exercício das suas funções, dificilmente se conseguir encaixar somente num quadrante de liderança específico, pela variedade de situações que lhes são propostas no dia-a-dia e igual multiplicidade de soluções para as mesmas.

Importa, então, identificar a distribuição das respostas relativas às variáveis que posteriormente formam os Estilos de Liderança e os valores médios das mesmas. Desta forma, começando pelas variáveis relativas ao eixo de Orientação de Liderança, obtivemos os dados abaixo explicitados na Tabela 9.

Tabela 9 – Valores Médios das Variáveis de Liderança e Comparação por Sexo

<i>Variáveis de Liderança</i>	<i>Valor Médio</i>	<i>Valor Médio Homens</i>	<i>Valor Médio Mulheres</i>
Estratégico	4.654	4.630	4.673
Reprodutor	4.394	4.406	4.380
Cooperativo	4.633	4.609	4.660
Autoritário	4.085	4.074	4.098
TOTAL (n)	240	128	112

A análise da Tabela 9 permite examinar possíveis diferenças na forma como as variáveis de liderança se manifestam na amostra recolhida.

No eixo de dimensão de Orientação de Liderança, apresentam-se as variáveis “Estratégico” e “Reprodutor”. Os resultados obtidos na recolha da variável “Estratégico” reportam um valor médio de 4.654. É possível verificar que os homens obtiveram uma pontuação média ligeiramente mais baixa, fixando-se nos 4.630, sem diferenças significativas face ao reportado pelas mulheres (que reportam 4.673) para a liderança estratégica.

Ainda na dimensão de Orientação de Liderança, recolheram-se dados da variável “Reprodutor”, que reportou um valor médio de 4.394. Mais uma vez, homens e mulheres apresentam diferenças subtis nesta variável, sendo que os primeiros (homens) apresentam uma pontuação média ligeiramente superior (4.406) à das mulheres (4.380), sugerindo,

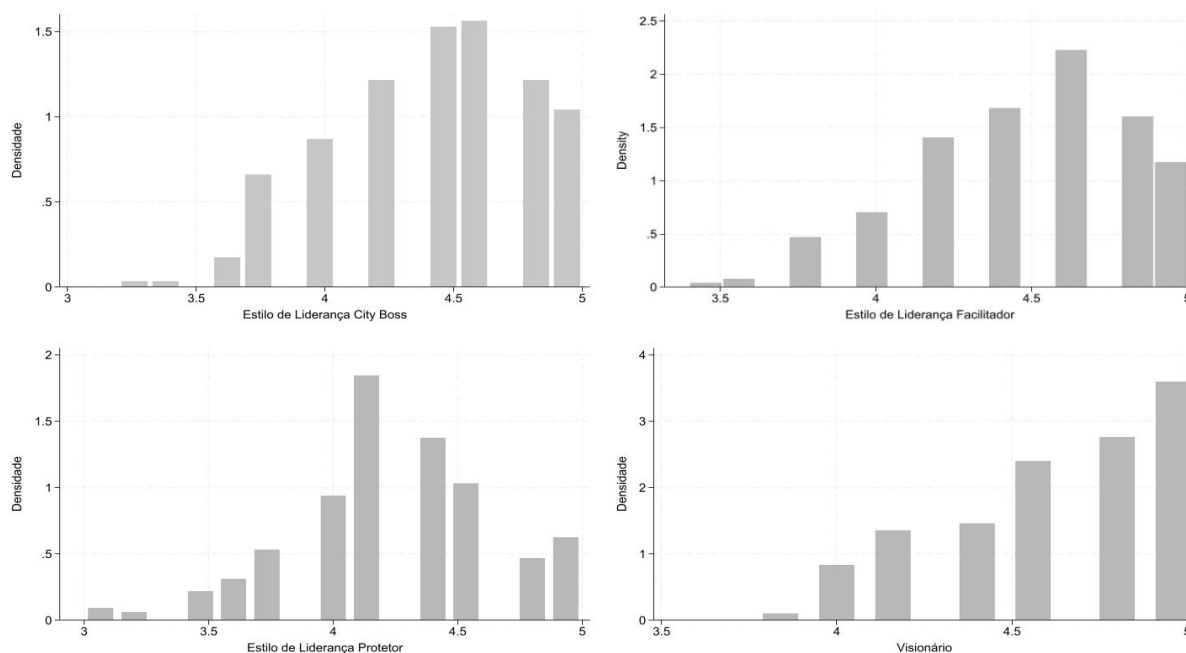
novamente, a propensão média relativamente semelhante de ambos os sexos em relação ao traço de liderança reprodutiva. Os valores médios reportados pelos autarcas homens são, ainda assim, superiores ao valor médio reportado pelo total da amostra.

Já no eixo/dimensão de Exercício de Poder, reportaram-se dados da variável “Cooperativo” e “Autoritário”. Na variável “Cooperativo” o valor médio fixa-se nos 4.633. Homens e mulheres, mais uma vez, obtêm resultados bastante próximos (4.609 para homens e 4.660 para mulheres). Confirma-se parcialmente, portanto, a hipótese *H1a*: *As mulheres autarcas tendem a apresentar traços de liderança mais cooperativos* – é apenas parcialmente confirmada por não ter significância estatística. No entanto, numa leitura apenas descritiva os dados parecem confirmar a hipótese.

Em relação à variável “Autoritário”, esta fixa-se no valor médio de 4.085, o valor médio mais baixo da tabela. Em semelhança às variáveis supracitadas, os valores médios obtidos entre homens e mulheres voltam a ser ínfimos – tendo os homens, no entanto, reportado um valor médio de 4.074, e as mulheres um valor ligeiramente superior de 4.098. Não se pode, no entanto, afirmar nenhuma relevância estatística nos dados recolhidos. É desta forma é rejeitada a *H1b*: *Os homens autarcas tendem a apresentar estilos de liderança mais autoritários*, visto que quando analisada a classificação dos valores autoritários as mulheres é apresentam traços mais autoritários não só em relação aos homens, como em relação à média. A *H1b* não é confirmada, portanto, não só porque os resultados descritivos não a corroboram, mas também porque as diferenças entre os sexos não são estatisticamente significativas.

Analisadas as variáveis, foram criados na base de dados construída para o efeito da presente dissertação, os Estilos de Liderança provenientes da junção das mesmas. É possível discernir a distribuição de densidade dos Estilos de Liderança na Figura 8, abaixo apresentada.

Figura 8 – Distribuição da Densidade dos Estilos de Liderança



Nos histogramas apresentados na Figura 5 estão representadas a distribuição do Estilo de Liderança City Boss, do Estilo de Liderança Facilitador, do Estilo de Liderança Protetor e do Estilo de Liderança Visionário.

Importa referir, na interpretação dos gráficos, que os autarcas se identificam, quase sempre, com um pouco de cada estilo de liderança –daí a decisão de apresentar a distribuição e de não atribuir um estilo específico de liderança a cada autarca. Tivesse sido esse o rumo tomado, a conclusão a que se chegou foi que vários autarcas ficariam, efetivamente, sem um estilo de liderança específico atribuído, visto serem poucos aqueles que são, por exemplo “100% City Boss”, ou qualquer outro estilo em estudo.

De forma a responder a uma das maiores premissas da dissertação, na Tabela 10 é feita a comparação dos valores médios das respostas de homens e mulheres por cada estilo de liderança.

Tabela 10 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Sexo

<i>Estilos de liderança</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Mann-Whitney U- Test</i>	
		<i>homens</i>	<i>mulheres</i>	<i>z-test</i>	<i>p-value</i>
City Boss	4.427	4.413	4.443	0.492	0.6237
Facilitador	4.490	4.488	4.493	0.588	0.5572

Protetor	4.271	4.273	4.268	-0.296	0.7683
Visionário	4.646	4.627	4.668	1.200	0.2306
TOTAL (n)	240	128	112		

A tabela 10 apresenta os valores médios dos diferentes estilos de liderança criados – comparando, sempre, as respostas entre homens e mulheres. O estilo City Boss, por exemplo, apresenta um valor médio de 4.427. Neste estilo de liderança, homens e mulheres apresentam valores bastante semelhantes, com uma diferença de somente 0.030 entre si. Estes resultados sugerem que ambos os sexos apresentem uma afinidade bastante comparável com o estilo de liderança em questão.

Interpretando os resultados relativos ao estilo de liderança Facilitador de Consenso, verifica-se um valor médio de 4.490. Mais uma vez se verificam valores médios muito próximos entre homens e mulheres, tendo os primeiros um valor médio de 4.488, enquanto nas mulheres se fixa no valor muito próximo de 4.493. Verifica-se, ademais, a semelhança nas preferências pelo estilo de liderança em estudo.

Avançando na análise para o estilo de liderança Protetor, observa-se um valor médio de 4.271. As pontuações entre homens e mulheres voltam a estar bastante próximas, sendo o valor médio de respostas de Homens 4.273, e das mulheres 4.268. Mais uma vez se torna impossível destringir diferenças estatisticamente significativas.

Aquando da análise do estilo de liderança Visionário, confirma-se um valor médio de 4.646. As respostas dadas pelos homens fixaram-se num valor médio ligeiramente inferior (4.627) aquele verificado nas respostas das mulheres (4.668), ainda que, mais uma vez, seja uma diferença praticamente irrisória entre os dois valores.

De modo geral, a tabela apresenta informações sobre a forma como os diferentes estilos de liderança são interpretados e percebidos pelos autarcas inquiridos. Não se verificam, pois, quaisquer diferenças significativas entre as percepções de homens e mulheres, estando, em todos os estilos, os valores bastante próximos uns dos outros.

Para melhor entender se há alguma diferença estatística significativa na distribuição das variáveis em estudo (Estilos de Liderança e Sexo), aplicou-se o Mann-Whitney U test. Neste teste, a hipótese nula (H_0) indica que, na variável “City Boss” não há diferença entre os dois grupos (Sexo == Feminino e Sexo == Masculino). A estatística de teste (z) é 0,492. O *p-value* (0,6227) é, no entanto, maior do que o nível de significância típico de 0,05, o que sugere que não é possível rejeitar a hipótese nula. Por conseguinte, não se

verificam provas suficientes para concluir que há uma diferença significativa na distribuição da variável City Boss entre os grupos “Homens” e “Mulheres”.

O mesmo se verifica com as restantes variáveis relativas aos Estilos de Liderança. Aquando analisados os resultados do teste Mann-Whitney U entre as variáveis Facilitador, Protetor e Visionário, verificaram-se *p-values* de, respetivamente: 0.5572; 0.7683; 0.2306. São todos estes muito elevados, em comparação com aquele que é o valor de significância pré-estabelecido de *p-value* 0.05.

Desta forma, são parcialmente confirmadas as seguintes hipóteses de estudo – *H1*: *Os homens e as mulheres caracterizam-se por adotarem estilos de liderança distintos*. A análise descritiva apresentada nos parágrafos anteriores não apresenta, em nenhum dos estilos de liderança, valores semelhantes para homens e mulheres. São, em muitos casos, aproximados, mas não iguais. No entanto, aplicados os testes estatísticos, não é possível afirmar que estas diferenças, ainda que mínimas, sejam estatisticamente significativas. Também a hipótese *H1c* é parcialmente confirmada: *As mulheres tendem a apresentar um perfil de líderes facilitadoras de consenso, mais do que os homens*. Na análise dos resultados relativa ao estilo Facilitador de Consenso, os traços de liderança apresentados pelas mulheres são superiores àqueles apresentados pelos homens e superiores à média da amostra recolhida. Reitera-se, pois, a parcial confirmação da *H1c*, por não se verificarem resultados com significância estatística, visto que numa leitura somente descritiva, os dados apresentados parecem confirmar a hipótese.

A Tabela 10 apresenta valores médios de resposta em cada estilo de liderança, estando todos eles acima do valor 4 (numa escala de 1 a 5). Estes resultados revelam a versatilidade requerida aos autarcas em pleno século XXI, que não se encontram estagnados ou fechados num só perfil de liderança, identificando-se fortemente com as várias dimensões de estudo. Numa análise mais minuciosa dos valores da tabela 10 e dos histogramas da Figura 8, poder-se-á concluir, também, que o estilo com que a maioria dos autarcas se identifica mais é o Estilo Visionário. O estilo com o qual a maioria poderá, tendo em conta os itens apresentados e as respostas ao mesmo, ter um nível mais baixo de identificação pessoal por parte dos autarcas é o Estilo Protetor. Coincidentemente, os dois estilos de liderança partilham uma variável – a variável Cooperativo.

O sexo não foi a única variável que se colocou a estudo no inquérito. Por isso, e para tentar encontrar fatores que possam explicar as variações dos estilos de liderança, tentou-se encontrar, também, a correlação entre os mesmos e outras variáveis – uma delas

o Cargo dos inquiridos. Estes dividem-se em Presidentes de Câmara e Vereadores (eleitos). Os resultados dos testes realizados podem ser consultados na tabela 11.

Tabela 11 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Cargo

<i>Estilos de liderança</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Mann-Whitney U- Test</i>	
		<i>Presidentes</i>	<i>Vereadores</i>	<i>z-test</i>	<i>p-value</i>
City Boss	4.427	4.463	4.418	0.556	0.5798
Facilitador	4.490	4.558	4.473	1.282	0.2008
Protetor	4.271	4.386	4.242	2.052	0.0399
Visionário	4.646	4.633	4.649	-0.332	0.7404
TOTAL (n)	240	48	192		

A tabela 11 resume os resultados dos valores médios dos estilos de liderança e posterior comparação com o cargo dos inquiridos – Presidentes de Câmara e Vereadores. Em geral os resultados sugerem não existir diferenças estatisticamente significativas entre Presidentes e Vereadores em relação aos seus estilos de liderança, exceto no estilo Protetor, em que se verifica que os Presidentes tendem a ser significativamente mais Protetores que os vereadores.

Os valores médios das respostas dadas por Presidentes de Câmara situam-se no valor 4.386 (um valor substancialmente mais elevado em relação ao valor médio geral de 4.271) e por Vereadores no valor 4.242. Foi realizado um teste U de Mann-Whitney, para atestar a validade estatística entre as variáveis. O *p-value* apresentado pelo teste é de 0.0399, situando-se abaixo do valor pré-estabelecido de significância (0.05). Sugere-se, pois, uma diferença estatisticamente significativa entre o estilo de liderança Protetor e o cargo que os autarcas ocupam. Pode, desta forma, concluir-se que o valor médio relativo aos Presidentes de Câmara ligeiramente maior em comparação com os Vereadores se relaciona com a estrutura e caracterização do estilo de liderança em questão: os autarcas Protetores reúnem características mais autoritárias: preferem uma tomada de decisão centralizada nos altos níveis de poder do município e primam pelo cumprimento cuidadoso das estruturas hierárquicas. Aportam, ainda mais, traços reprodutores, que requerem um rápido e eficaz poder de resposta a problemas emergentes e optam pela

rotina e retidão na condução dos trabalhos municipais (Getimis & Hlepas, 2006; John & Cole, 1999). Ora, estas características acabam por estar estritamente associadas ao tipo de trabalho conduzido pelos Presidentes de Câmara, cargo de máximo poder na autarquia, que se vê obrigado a, em várias situações, decidir unilateralmente o rumo dos trabalhos municipais, dos trabalhadores e das políticas públicas a seu encargo.

Segue-se uma análise mais fina dos restantes resultados apresentados na tabela 11. Em relação ao estilo de liderança City Boss, reportam-se valores médios muito semelhantes entre Presidentes (4.463) e Vereadores (4.418). Os resultados do Mann-Whitney U test indicam um *p-value* de 0.5798, sugerindo não haver qualquer diferença significativa a nível estatístico entre os dois grupos e o estilo de liderança em questão.

Quando analisado o estilo de liderança Facilitador, verificam-se, novamente, resultados muito próximos entre Presidentes de Câmara (4.558) e Vereadores (4.473). O *p-value* resultante do Mann-Whitney U test reporta o valor de 0.2008, novamente impedindo aferir diferenças estatisticamente significativas entre Presidentes de Câmara/Vereadores e estilo de liderança “Facilitador”.

Por fim, quando analisada a relação entre o estilo de liderança Visionário e o cargo dos inquiridos, são apresentadas, novamente, diferenças mínimas: os resultados obtidos por Presidentes de Câmara situam-se no valor médio de 4.633 e por Vereadores no valor de 4.649. O Mann-Whitney U Test apresenta um *p-value* de 0.7404, apontando, mais uma vez, para a inexistência de diferenças estatisticamente significativas nos resultados do estilo de liderança em questão e o cargo ocupado pelo autarca.

Em suma, a análise da tabela 11 permite concluir não estarmos perante qualquer tipo de relevância estatística entre o cargo dos inquiridos (quer estes sejam Presidentes de Câmara ou Vereadores) e os estilos de liderança City Boss, Facilitador e Visionário. Foi descoberta, no entanto, uma diferença estatisticamente significativa entre o Estilo de Liderança Protetor e a variável em estudo.

Procurou-se, mais uma vez, encontrar fatores que pudessem justificar a variação dos estilos de liderança. Optou-se por explorar, além do cargo dos inquiridos, o “modo” de eleição dos mesmos – ou seja, se foram eleitos enquanto candidatos de um partido político, ou enquanto candidatos independentes. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com o Modo de Eleição

<i>Estilos de liderança</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valores Médios</i>		<i>Man-Whitney U-Test</i>	
		<i>Por Partido Político</i>	<i>Enquanto Candidato Independente</i>	<i>z-test</i>	<i>p-value</i>
City Boss	4.427	4.435	4.385	1.082	0.2807
Facilitador	4.490	4.494	4.468	0.174	0.8624
Protetor	4.271	4.279	4.229	1.146	0.2532
Visionário	4.646	4.650	4.624	0.699	0.4858
TOTAL (n)	240	199	41		

Na tabela 12 está apresentada a relação entre os resultados médios das respostas relativas aos estilos de liderança e modo de eleição. Foi, à semelhança das últimas tabelas, aplicado o Man-Whitney U-test para avaliar a significância estatística da possível relação entre as variáveis aqui apresentadas. Importa denotar que, em geral, os candidatos independentes fazem uma avaliação dos seus estilos de liderança inferior aos seus homólogos eleitos por partidos políticos – em todos os indicadores. Embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas, dentro da pouca variação denotada, é relevante notar a subavaliação dos candidatos independentes em relação àqueles indicados em listas por partidos políticos. Os últimos, em todas as suas avaliações, apresentam valores também acima dos valores médios das respostas em cada estilo de liderança.

Quando analisados os resultados relativos ao estilo de liderança City Boss, verifica-se que os autarcas eleitos através de um partido político apresentam um valor médio ligeiramente mais alto (4.435) em relação aos resultados relativos aos autarcas eleitos enquanto candidatos independentes (4.385) e em relação ao valor médio. O *p-value* resultante do teste estatístico aplicado é de 0.2807 – sugere, pois, não existir qualquer diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de autarcas e o estilo de liderança em análise.

Reportando os resultados relativos ao estilo de liderança Facilitador, apresentam-se diferenças mínimas entre os dois modos de eleição: os autarcas eleitos através de partido político reportam um valor médio de 4.494 e aqueles eleitos enquanto independentes

reportam o valor médio, ligeiramente inferior de 4.468. O *p-value*, calculado através do Mann-Whitney U test é de 0.8624. Este resultado permite concluir que não se está perante uma diferença estatisticamente significativa entre as variáveis.

Aquando da observação dos resultados relativos ao estilo de liderança Protetor, verificam-se, mais uma vez resultados muito próximos. O valor médio das respostas apresentadas pelos autarcas eleitos por partidos políticos fixou-se em 4.279, enquanto o valor médio das respostas dadas pelos candidatos eleitos enquanto independentes se fixou em 4.385. O *p-value* apresenta o valor de 0.2532, anulando qualquer conclusão de significância estatística entre estilo Protetor e modo de eleição.

Por último, os valores apresentados relativamente ao estilo de liderança Visionário são, também, pautados por ínfimas diferenças. O valor médio da variável correspondente aos autarcas eleitos por partidos políticos é de 4.650 e aquele dos seus pares eleitos enquanto candidatos independentes 4.624. O *p-value* calculado através do teste apresentado na tabela é de 0.4858, novamente rejeitando qualquer tipo de significância estatística entre as variáveis.

Na procura contínua por variáveis que expliquem a variação dos estilos de liderança dos autarcas portugueses, tentou-se verificar a influência da variável Idade. Para facilitar a apresentação e compreensão do estudo, as respostas referentes à idade foram alocadas em grupos etários. Como se poderá verificar na tabela 13, foi também aplicado o teste estatístico Kruskal-Wallis, por se tratar da intenção de descobrir diferenças estatisticamente significativas entre mais de dois grupos.

Tabela 13 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com Idade

		City Boss	Facilitador	Protetor	Visionário	Total (N)
	Valor Médio	4.427	4.490	4.271	4.646	239 ²
Valores Médios	30-39 anos	4.530	4.557	4.374	4.713	23
	40-49 anos	4.433	4.459	4.237	4.655	98

² O N total da amostra desta variável difere do N de todas as outras (240) por, nesta variável específica, termos obtido uma respostas inutilizável, que foi, posteriormente, retirada – idade 9 anos.

	50-59 anos	4.446	4.508	4.304	4.651	83
	60-69 anos	4.297	4.491	4.212	4.576	33
	70-79 anos	4.6	4.7	4.7	4.6	2
Kruskal-Wallis test	<i>H de Kruskal-Wallis</i>	5.296	2.626	5.352	3.175	
	<i>p-value</i>	0.2582	0.6221	0.2531	0.5291	

Na tabela 13 analisam-se os resultados médios das respostas obtidas por cada grupo etário, distribuídas por estilo de liderança. Em amarelo estão destacados os pontos que se apresentam como pontos superiores à média da amostra recolhida. Neste exercício, pensou-se assumir que os pontos superiores à média sugerem a idade de referência para cada um dos estilos de liderança.

É possível discernir da tabela 13, que no geral, os autarcas mais velhos (70 a 79 anos) tendem a avaliar-se no topo de todos os estilos de liderança, fazendo uma sobreavaliação dos seus traços de liderança. Estes valores podem ser justificados pelo facto destes autarcas já terem exercido vários cargos e terem acumulado mais e muita experiência. Verificam-se valores mais elevados, também, na faixa etária relativa aos autarcas mais novos, formando uma relação quase em forma de U – no sentido em que os mais jovens reportam valores de elevada identificação com os estilos de liderança, e, à medida que a idade avança, os valores diminuem. Quando se aproximam da faixa etária dos 70 a 79, voltam a sobrevalorizar-se em cada um dos estilos de liderança. Esta relação está presente em todos os estilos de liderança, exceto nos estilos Facilitador e Visionário, onde no geral se encontram níveis elevados de auto percepção em relação aos estilos de liderança.

Na faixa etária relativa aos 30-39 anos, as classificações médias para os diferentes estilos de liderança são: City Boss – 4.427; Facilitador – 4.490; Protetor – 4.271 e Visionário – 4.646. São diferenças que variam em 0.219.

O grupo etário “40-49 anos” divide os valores médios entre estilos de liderança nos seguintes valores: 4.433 (City Boss), 4.459 (Facilitador), 4.237 (Protetor) e 4.655 (Visionário). As diferenças de valores médios variam em 0,418. É importante denotar que a literatura sobre candidatos de qualidade tende a sugerir que se está perante um candidato de qualidade quando este se encontra na faixa etária entre os 40-49 anos. Estes, no entanto, tendem a subavaliar os seus estilos de liderança comparativamente aos restantes.

Na faixa que compreende os 50-59 anos, as classificações médias divergem entre: City Boss (4.446), Facilitador (4.508), Protetor (4.304) e Visionário (4.651). A variação de valores é de 0.347.

Entre os 60-60 anos, os inquiridos apresentam valores médios de 4.297 para o estilo City Boss, 4.491 para o estilo Facilitador, 4.212 para Protetor e 4.576 para Visionário.

A faixa etária com menos amostra, entre os 70-79 anos, apresenta classificações médias bastante equiparáveis de: City Boss – 4.6; Facilitador – 4.7; Protetor – 4.7 e Visionário – 4.6.

Em análise ao teste Kruskal Wallis, é possível comprovar que nenhum dos *p-values* associados a qualquer um dos estilos de liderança se verifica estatisticamente significativo. Estes variam entre 0.2531 e 0.6221, valores muito afastados do valor de significância convencional de 0.05. Os resultados sugerem, pois, que a idade não se afirma como uma variável com impacto estatisticamente significativo na forma como os indivíduos lideram.

Procurou-se saber se as habilitações literárias dos autarcas teriam algum tipo de influência naqueles que seriam os seus estilos de liderança prediletos. A tabela 14 apresenta os valores médios e a comparação entre os resultados obtidos nas duas variáveis. Foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, para determinar uma possível associação significativa entre as duas variáveis.

Tabela 14 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação com Habilitações Literárias

		City Boss	Facilitador	Protetor	Visionário	Total (N)
	Valor Médio	4.427	4.490	4.271	4.646	240
Valores Médios	3º Ciclo	4.3	4.4	4.3	4.4	2
	Ensino Secundário	4.322	4.522	4.243	4.6	23
	Licenciatura	4.432	4.485	4.263	4.654	144
	Mestrado	4.477	4.467	4.284	4.660	57
	Doutoramento	4.357	4.6	4.343	4.614	14
Kruskal- Wallis test	<i>H de Kruskal Wallis</i>	2.778	2.049	0.292	1.852	
	<i>p-value</i>	0.5956	0.7268	0.9903	0.7630	

A tabela 14 apresenta os resultados relativos à relação dos estilos de liderança com as habilitações literárias do inquirido. Para cada grau de habilitação, são fornecidos os valores médios para os quatro estilos de liderança em estudo. O que se pode retirar da tabela, em geral, é que os níveis de habilitação literária superiores tendem a estar associados a uma maior perceção dos estilos de liderança (valores mais elevados). Este comportamento é visível nos estilos City Boss, Visionário e Protetor – sendo nos dois últimos, mais especificamente, os estilos onde os autarcas com habilitações mais elevadas (mestrado e doutoramento) mais se identificam. Ao invés, é possível verificar que os autarcas com o 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário são aqueles que mais percecionam o estilo de liderança Facilitador de Consenso. Encontra-se, pois, em quase todos os estilos de liderança, uma relação positiva entre o estilo de liderança e grau de habilitação académica, mas não se encontra a mesma relação nos líderes facilitadores.

Assim, esta identificação dos autarcas com habilitações literárias tidas como mais baixas com o estilo Facilitador de Consenso, poderá justificar-se pela natureza pragmática e cooperativa do mesmo, que pode se pode refletir melhor em pessoas que atribuem maior valor à praticidade e relações interpessoais, em detrimento do conhecimento teórico. Sendo este estilo de liderança mais afeto a habilidades práticas, comunicação interpessoal e interesse e colaboração com variados stakeholders, será legítimo que os autarcas com os níveis de habilitação literária em questão se destaquem mais nos aspetos mais práticos da liderança, evidente no estilo de Facilitador de Consenso (Getimis & Hlepas, 2006; John & Cole, 1999).

Os inquiridos com o 3º ciclo de escolaridade como habilitação máxima assumem a menor porção de amostra (2), enquanto os participantes com Licenciatura são a vasta maioria dos inquiridos (144).

Analisando os valores médios referentes ao estilo de liderança City Boss, estes variam entre os 4.3 (3º Ciclo) e os 4.477 (Mestrado). O *p-value* resultante do teste Kruskal-Wallis é de 0.831, rejeitando, assim, qualquer significância estatística entre as variáveis.

Os valores médios referentes ao estilo Facilitador, apresentam os seus valores mais altos nas respostas dadas por inquiridos com Doutoramento (4.6), sendo que os mais baixos se verificam naquelas dadas por inquiridos com o 3º Ciclo como habilitação literária superior (4.4). Não se verifica, no entanto, na análise a todos os graus de habilitação, uma tendência crescente à medida que aumenta o nível de escolaridade. Os

resultados do teste Kruskal-Wallis apresentam um *p-value* de 0.253, sugerindo, também, que não se está perante diferenças estatisticamente significativas.

Relativamente ao estilo de liderança Protetor, as alterações dos valores médios reportados variam em 0.1. Os valores mais baixos são reportados no grau “Ensino Secundário” (4.243) e os mais altos no grau “Doutoramento” (4.343). O *p-value* resultante do teste Kruskal-Wallis é de 0.937, um valor muito elevado, em comparação com o valor de relevância significativa estabelecido de 0.05 – não se reportam, assim, diferenças estatisticamente significativas.

Por fim, os valores médios associados ao estilo de liderança “Visionário” apresentam-se mais baixos no grau “3º ciclo” (4.4) e mais altos no grau “Mestrado” (4.660). Os resultados do teste aplicado apresentam um *p-value* sem qualquer tipo de relevância estatística (0.701).

Em suma, pelos resultados obtidos nos testes estatísticos aplicados, não será possível discernir qualquer significância relevante entre a distribuição dos estilos de liderança e as habilitações autárquicas dos autarcas inquiridos.

Por último, foi feito um esforço para tentar destrinçar a possibilidade de o pelouro dos vereadores ter alguma influência na distribuição dos estilos de liderança. Na tabela 15, apresentam-se os valores médios das respostas dos vereadores por pelouro.

Tabela 15 – Valores Médios dos Estilos de Liderança e Comparação por Pelouro

		City Boss	Facilitador	Protetor	Visionário
	Valor Médio	4.427	4.490	4.271	4.646
Pelouros	Atividades Sociais	4.446	4.470	4.259	4.657
	Atividades Económicas	4.267	4.333	4.140	4.460
	Infraestruturas e Urbanismo	4.336	4.449	4.174	4.611
	Ambiente e Sustentabilidade	4.400	4.495	4.295	4.600
	Administração e Governação	4.417	4.467	4.167	4.717

Os pelouros dos vereadores foram divididos em cinco grandes grupos, apresentados na tabela. A interpretação da tabela 15 permite as percepções dos vereadores em relação aos diferentes estilos de liderança, evidenciando padrões mais ou menos positivos, de um ponto de vista meramente descritivo.

Na interação entre os variados pelouros e os estilos de liderança em estudo, é possível discernir uma percepção mais positiva dos autarcas em relação ao estilo de liderança Visionário – como destacado a amarelo na tabela – pelos autarcas distribuídos em todos os pelouros. Estes resultados vão de encontro às conclusões obtidas por Hlepas et al. (2018), que denotavam que a maioria dos autarcas se identificavam mais, à altura, com o estilo Visionário. Esta identificação, que no caso dos Vereadores é bastante pronunciada, pode dever-se ao facto de este ser um estilo de liderança marcadamente mais adaptado aos desafios do autarca atual, visto estar ligado a uma forte capacidade para estabelecer coligações, impulsionar a inovação e a uma facilidade em coordenar positiva e eficazmente variados desafios diários aliados à governação contemporânea. John & Cole (1999) reiteram o dinamismo dos líderes Visionários e o seu foco no futuro das comunidades que lideram.

Numa perspetiva contrária, o estilo de liderança com o qual os vereadores menos se relacionam, novamente em todos os pelouros, é o estilo Protetor (como destacado a vermelho). Estes resultados podem dever-se aos desafios mais frequentemente associados a este estilo num contexto de governação contemporânea, em Portugal. Os autarcas marcadamente Protetores são caracterizados por apresentarem alguma resistência à mudança e capacidades de adaptação e inovação relativamente limitadas. Contrariamente, são impostas altas expectativas de adaptabilidade e inovação aos autarcas, que trabalham num meio especialmente dinâmico e em rápida mudança (Getimis & Hlepas, 2006; John & Cole, 1999). As limitações apontadas ao estilo Protetor poderão, então, justificar os valores mais baixos obtidos na tabela 15, já que a abordagem do líder Protetor pode falhar na resposta às exigências da governação moderna.

Foi aplicado o teste estatístico Mann-Whitney U-Test para tentar descobrir relações estatisticamente significativas entre as variáveis. A escolha deste teste deve-se ao facto de as variáveis afetas aos Pelouros terem sido classificadas como dicotómicas – em que 1 equivale a: o autarca tem o pelouro em questão, e 0 – não tem o pelouro. Para uma melhor compreensão dos resultados deste teste, foi elaborada a tabela 16, tabela de informação complementar àquela explicitada na tabela 15.

Tabela 16 – Resultados dos Testes Estatísticos entre Estilos de Liderança e Pelouros

		Mann-Whitney U-Test			
		City Boss	Facilitador	Protetor	Visionário
Pelouros	Atividades Sociais	z-test: -1.090 p-value: 0.277	z-test: 0.096 p-value: 0.924	z-test: -0.743 p-value: 0.459	z-test: -0.543 p-value: 0.588
	Atividades Económicas	z-test: 2.141 p-value: 0.032	z-test: 2.590 p-value: 0.0092	z-test: 1.486 p-value: 0.1381	z-test: 3.441 p-value: 0.0005
	Infraestruturas e Urbanismo	z-test: 1.560 p-value: 0.1193	z-test: 0.287 p-value: 0.7750	z-test: 1.030 p-value: 0.3041	z-test: 1.138 p-value: 0.2565
	Ambiente e Sustentabilidade	z-test: 0.160 p-value: 0.8740	z-test: 0.004 p-value: 0.9975	z-test: -0.473 p-value: 0.6394	z-test: 0.621 p-value: 0.5372
	Administração e Governação	z-test: 0.197 p-value: 0.8458	z-test: 0.303 p-value: 0.7646	z-test: 0.878 p-value: 0.3826	z-test: -1.465 p-value: 0.1429

A tabela 16 apresenta os resultados obtidos através do teste estatístico de Mann-Whitney U. entre os diferentes estilos de liderança e pelouros dos vereadores inquiridos. Cada linha corresponde a um pelouro diferente e são apresentados os resultados do *z-test* e respetivos *p-values*. São os últimos que serão tidos mais em conta na análise desta dissertação.

No entanto, no que concerne o pelouro Atividades Económicas e a sua interação com o estilo City Boss, o valor de *p-value* (0.032) caracteriza-se como significativo, sugerindo uma relação estatisticamente significativa na distribuição dos resultados do pelouro Atividades Económicas e o estilo City Boss.

Também no pelouro Atividades Económicas, se encontram resultados estatisticamente significativos. Neste caso, na relação com o estilo Facilitador de Consenso, tendo sido apresentado um *p-value* de 0.0092, efetivamente mais baixo que o valor de *p-value* de referência estatística (0.05).

O terceiro e último *p-value* de valor significativo a reportar está relacionado, mais uma vez, com o pelouro Atividades Económicas. Este reporta um valor de 0.0005, sugerindo

diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos valores do pelouro em questão nos autarcas afetos ao estilo de liderança Visionário.

A natureza específica das tarefas respeitantes ao pelouro Atividades Económicas pode evidenciar características específicas de cada estilo de liderança neste contexto. Pode ser utilizado como exemplo o facto de as tarefas relacionadas com o desenvolvimento económico exigirem frequentemente uma abordagem mais estratégica e planeamento a longo prazo, características que, neste caso, se alinham com aquelas dos líderes visionários. Porém, os líderes mais afetos ao estilo City Boss podem fazer partido de uma abordagem mais autoritária e criteriosa na tomada de decisões relacionadas com a economia dos municípios. No caso do estilo Facilitador de Consenso, os autarcas com maiores níveis de identificação com este estilo enfatizam a colaboração com vários stakeholders e criação de parcerias. Assim, no setor económico, estes líderes, que promovem o consenso e cooperação podem contribuir para uma dinâmica económica local mais fluída e adaptável.

Em suma, e em relação ao estilo de liderança City Boss, este está estatisticamente associado, de forma significativa, na distribuição dos valores do pelouro Atividades Económicas. Não se verificam quaisquer associações estatisticamente significativas nos cálculos referentes aos restantes pelouros (Atividades Sociais, Infraestruturas e Urbanismo, Ambiente e Sustentabilidade e Administração e Governação). Os resultados respeitantes ao estilo de liderança Facilitador de Consenso denotam diferenças estatisticamente significativas também no pelouro Atividades Económicas, não se verificando quaisquer resultados de relevante significância a ser reportados na relação com os restantes pelouros. Na avaliação dos resultados afetos ao estilo de liderança Protetor, não se reportam quaisquer associações estatisticamente relevantes na distribuição dos valores em nenhum dos pelouros apresentados. Por último, os resultados obtidos da relação do estilo de liderança Visionário e os pelouros dos autarcas reportam uma associação estatística significativa em relação ao pelouro Atividades Económicas. À semelhança dos estilos City Boss e Facilitador de Consenso, não se reportam resultados significativos na relação com mais nenhum pelouro.

Nesta secção foram exploradas múltiplas variáveis que, no entender deste estudo, se consideraram possíveis variáveis explicativas da distribuição dos estilos de liderança nos autarcas portugueses. Remetendo à premissa principal da dissertação, não se identificaram quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre homens e

mulheres – ainda que de um ponto de vista descritivo se pudessem levantar algumas considerações, a nível estatístico não foi possível concluir que os estilos de liderança são influenciados pelo sexo dos autarcas. Estes resultados desafiam algumas teorias estereotipadas de que o sexo influencia os comportamentos de liderança dos autarcas (Atkeson & Krebs, 2008; Dittmar, 2015; Eagly et al., 2000; Wang et al., 2013; Winfrey & Schnoebelen, 2019), alinhando-se com a vertente da literatura que defende que este não é um fator influenciador da liderança (Carrol, 2001; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Verificaram-se, no entanto, diferenças estatisticamente significativas no que concerne ao cargo dos inquiridos e estilo de liderança – tendo os resultados apontado para que os Presidentes de Câmara sejam significativamente mais Protetores que os Vereadores, já que o cargo de Presidente pode exigir uma abordagem mais protetora e autoritária.

Por último, o estudo realizado identificou uma interação relevante entre estilos de liderança e a pasta de vereação Atividades Económicas, evidenciando as diferentes formas como os autarcas afetos a diferentes estilos de liderança podem conduzir as tarefas relacionadas com o pelouro em questão.

Sucintamente, embora o sexo não tenha sido confirmado como determinante da distribuição dos estilos de liderança, foram alcançados resultados interessantes relativamente ao cargo e pelouro dos indivíduos, que podem ajudar a melhor compreender este fenómeno.

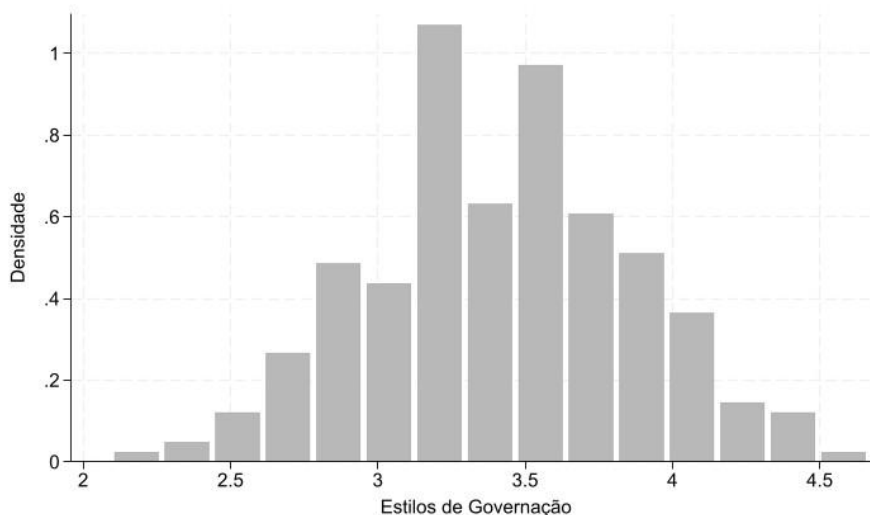
3.3. Os Estilos de Governação

À semelhança da secção 3.2. Os Estilos de Liderança, procurou-se saber quais as variáveis explicativas da variação dos estilos de governação nos autarcas portugueses. Estes estilos foram calculados através do segundo bloco de perguntas do inquérito por questionário difundido. Os itens selecionados para o cálculo dos mesmos foram apresentados na Tabela 3. Nesta secção estão apresentados os testes de associação estatística que poderão permitir retirar elações justificativas da distribuição dos estilos de governação dos autarcas portugueses.

Antes de serem exploradas as variáveis escolhidas para o efeito, criou-se, na base de dados, fruto da junção dos itens selecionados na Tabela 3, que permitiam respostas de 1

a 5, a variável “Estilos de Governação”. É possível analisar a sua distribuição no histograma representado na Figura 9.

Figura 9 – Distribuição da Densidade dos Estilos de Governação



No histograma apresentado na Figura 9 é possível analisar a distribuição dos estilos de governação dos autarcas inquiridos. O que está apresentado é a distribuição das respostas dos autarcas numa escala de 0 a 5. A primeira metade da escala (≤ 2.5) está associada a um estilo de governação mais vertical, que prima pela hierarquização, recurso a poderes formais na ultrapassagem de bloqueios e concentra no poder central do município a tomada de decisão (Governação Tradicional). Quanto mais perto do topo da escala (≤ 2.5), mais horizontal é o estilo de governação (em rede) – os autarcas destacados nesta metade da escala, principalmente no último quartil, primam pelo contacto e valorização com variados stakeholders, pela flexibilidade e envolvimento ativo em funções que englobam variadas redes de governação.

Torna-se possível, assim, discernir que há uma minoria considerável de autarcas marcadamente afeto ao estilo de Governação Tradicional, assim como também há uma minoria associada na sua totalidade ao estilo de Governação em Rede, não sendo verificados valores significativos na escala a rondar o valor máximo (5). O valor médio desta variável está fixo nos 3.415 – o que revela uma concentração na distribuição dos estilos ao centro. Há, portanto, um equilíbrio entre os dois estilos de governação, onde os autarcas balanceiam as características de um e de outro, consoante as funções e tipo de stakeholders envolvidos no processo. Em comparação com os estilos de liderança, os

valores médios obtidos nas variáveis em contacto com a variável Estilos de Governação, são consideravelmente mais baixos. Na tabela 17 é apresentada a comparação dos valores médios obtidos por homens e mulheres.

Tabela 17 – Valores Médios dos Estilos de Governação por Sexo

<i>Estilos de Governação</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Two Independent Sample t-test</i>	
		<i>homens</i>	<i>mulheres</i>	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Estilos de Governação	3.415	3.436	3.390	-0.7953	0.4272
TOTAL (n)	240	128	112	_____	

Na tabela 17 estão expostos os valores médios dos Estilos de Governação em comparação com os resultados obtidos por homens e mulheres. Os estilos de governação apresentam um valor médio de 3.415. Os valores obtidos entre homens e mulheres apresentam uma ligeira diferença, tendo os homens reportado um valor médio de 3.436 e as mulheres um valor de 3.390. A diferença é somente de 0.046 entre si. Os resultados sugerem, pois, que a propensão para os estilos de liderança, entre homens e mulheres, é bastante semelhante.

Para melhor compreender as possíveis diferenças estatísticas entre as variáveis, e para calcular se estas são estatisticamente significativas, foi aplicado o Two Independent Sample t-test. Os resultados do teste apresentam um *p-value* de 0.4272, valor mais elevado do que o valor de significância típico de 0.05. Desta forma, conclui-se que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres naquelas que são as suas perceções e conceções sobre estilos de governação.

Analisadas a distribuição das respostas no geral, procede-se à análise da distribuição das dimensões de governação criadas na metodologia da presente dissertação, com a perspetiva de comparação por sexos. Assim, apresentam-se os resultados verificados na Tabela 18.

Tabela 18 – Valores Médios das Variáveis de Governação por Sexo

<i>Variáveis de Governação</i>	<i>Valor Médio</i>	<i>Valor Médio Homens</i>	<i>Valor Médio Mulheres</i>
Funções	3.217	3.289	3.134
Stakeholders	3.462	3.471	3.451
TOTAL (n)	240	128	112

Na tabela 18 é possível avaliar a forma como as variáveis de governação se distribuíram pela amostra recolhida. No que concerne a dimensão relativa às funções em que o autarca se envolveu (avaliada na pergunta 2 do inquérito – ver Anexo), os resultados obtidos reportam um valor médio de 3.217. Em comparação, é também possível discernir que os homens apresentam valores ligeiramente mais altos que as mulheres, tendo os primeiros reportado um valor médio de 3.289 e as mulheres 3.134.

Aquando analisada a variável referente aos Stakeholders (avaliada nas perguntas 3, 4 e 5 do inquérito – ver Anexo), identificam-se valores médios ligeiramente superiores – 3.462. As diferenças entre homens e mulheres são ínfimas: no entanto, os homens voltam a reportar valores médios mais elevados, de 3.471, enquanto as mulheres reportam um valor de 3.451.

Resumindo, a tabela sugere que, em média, homens e mulheres se distribuem pelas variáveis de governação em estudo de uma forma bastante semelhante – ainda que nas duas, os valores médios obtidos nas respostas dadas por homens, tenham sido ligeiramente mais altos, não se afigura possível retirar elações que sustentem uma diferença palpável entre sexos e as dimensões de governação aqui apresentadas.

A análise feita perante os dados obtidos em relação aos estilos de liderança será replicada naquela que será a análise dos estilos de governação. Dessa forma, também se procurou saber se as mesmas variáveis poderiam ter influência nas variações de estilos de governação, como: cargo, modo de eleição, idade, habilitações literárias e distrito. Na tabela 19 estão apresentados os resultados dos testes realizados neste sentido, colocando em destaque a variável “Cargo”.

Tabela 19 – Valores Médios dos Estilos de Governação e Comparação com Cargo

<i>Estilos de Governação</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Two Independent Sample t-test</i>	
		<i>Presidentes</i>	<i>Vereadores</i>	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Estilos de Governação	3.415	3.492	3.396	1.3475	0.1791
TOTAL (n)	240	48	192	_____	

Na tabela 26 é possível verificar os resultados médios obtidos por Presidentes de Câmara e Vereadores relativamente aos indicadores de governação em avaliação. O valor médio das respostas de Presidentes de Câmara foi de 3.492. Ligeiramente abaixo, os Vereadores reportaram um valor médio de respostas de 2.296.

Para avaliar as possíveis diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, aplicou-se o Two Independent Sample t-test, que calculou um *p-value* de 0.1791. O valor do *p-value* indica, portanto, não existirem quaisquer diferenças significativas do ponto de vista estatístico entre Presidentes e Vereadores nas suas avaliações.

A forma como os autarcas foram eleitos, isto é: se enquanto candidatos de partido político ou enquanto candidatos independentes foi tida como fator potencialmente explicativo da distribuição dos estilos de governação. Na tabela 20 estão expostos os resultados dos testes estatísticos aplicados para testar essa possibilidade.

Tabela 20 – Valores Médios dos Estilos de Governação e Comparação com Modo de Eleição

<i>Estilos de governação</i>	<i>Valor médio</i>	<i>Valores Médios</i>		<i>Two Independent Sample t-test</i>	
		<i>Por Partido Político</i>	<i>Por candidato Independente</i>	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Estilos de Governação	3.415	3.417	3.407	0.1357	0.8921
TOTAL (n)	240	199	41	_____	

Os valores médios das respostas dadas pelos autarcas pouco divergiram. O valor médio reportado pelos candidatos por partido político fixou-se em 3.417. Em semelhança, o valor médio dos autarcas que concorreram “enquanto candidatos independentes foi de 3.407.

Como verificado nas tabelas anteriores, foi novamente aplicado o Two Independent Sample t-test. Este apresenta resultados como um *p-value* de 0.8921, valor que não é suficientemente baixo para rejeitar a hipótese nula e consequentemente não permite afirmar diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos e as suas perceções de estilos de governação.

Pensou-se pertinente, em semelhança ao que foi realizado na secção de análise de estilos de liderança, aplicar um teste em que se calcule a possível relação com a idade e com os estilos de governação. Os resultados são apresentados na tabela abaixo, tabela 21.

Tabela 21 – Valores Médios dos Estilos de Governação e Comparação com Idade

	Estilos de Governação	Total (N)
	Valor Médio	3.415
Valores Médios	30-39 anos	3.414
	40-49 anos	3.433
	50-59 anos	3.460
	60-69 anos	3.278
	70-79 anos	3.190
Kruskal-Wallis test	<i>H de Kruskal Wallis</i>	4.475
	<i>p-value</i>	0.3455

Os valores médios reportados para os estilos de governação variam entre 3.190 (valor mínimo) e 3.640 (valor máximo) nas várias faixas etárias em apresentação. Importa relevar a relação apresentada destes resultados. Os valores vão aumentando à medida que as faixas etárias aumentam, até à faixa etária 50 a 59 anos – que reporta o valor mais alto (3.460), evidenciando tendências mais horizontais, de governação (mais) em rede. A partir desse marco, os autarcas apresentam valores tendencialmente mais baixos, culminando no valor mínimo, associado a um estilo de governação mais hierarquizado e vertical, na faixa etária mais elevada (70 a 79 anos).

O teste Kruskal-Wallis foi aplicado, precisamente, para testar a possibilidade de se estar perante diferenças significativas entre as respostas dadas pelos vários grupos etários

e as suas perceções de governação. O resultado crucial deste teste, o *p-value*, é de 0.3455. É um valor elevado e indica que não há qualquer diferença significativa a nível estatístico entre os vários grupos etários e os estilos de avaliação. Não há, assim, provas fortes que justifiquem as diferenças obtidas pelos valores médios de cada faixa etária.

Achou-se pertinente avaliar a relação da variável “Estilos de Governação” e as habilitações literárias dos inquiridos. Os resultados encontram-se apresentados na tabela 22.

Tabela 22 – Valores Médios dos Estilos de Governação e Comparação com Habilitações Literárias

		Estilos de Governação	Total (N)
	Valor Médio	3.415	240
Valores Médios	3º Ciclo	3.643	2
	Ensino Secundário	3.395	23
	Licenciatura	3.348	144
	Mestrado	3.599	57
	Doutoramento	3.361	14
Kruskal-Wallis test	<i>H de Kruskal Wallis</i>	14.195	
	<i>p-value</i>	0.0067	

Na tabela 22 apresentam-se os valores médios das respostas obtidas nos indicadores de governação pelos diferentes níveis de habilitações literárias. Os valores médios variam, desta forma entre 3.348 (Licenciatura) e 3.643 (3º Ciclo do Ensino Básico).

O teste aplicado na tabela foi, novamente o teste Kruskal-Wallis, para avaliar as diferenças entre os valores médios apresentados. O *p-value* apresentado, valor crucial, é de 0.0067, inferior ao nível de significância pré-estabelecido de 0.05 – sugere-se, assim, a existência de diferenças estatísticas relevantes nas avaliações de estilos de governação e os variados graus de habilitações literárias. O valor obtido pelos autarcas com habilitação máxima “3º Ciclo do Ensino Básico” (valor mais elevado da tabela) poderá dever-se a estes autarcas terem obtido a sua experiência nas funções de governação de forma mais prática, tendo influenciado assim os resultados. Fazendo referência aos resultados obtidos na tabela 14, referente à comparação entre estilos de liderança e habilitações académicas, são os autarcas com as mesmas habilitações aqueles que preferem a liderança mais direcionada para o consenso, a interação pessoal e colaboração

com vários atores políticos e sociais. Os resultados mais baixos, obtidos no grau “Licenciatura”, poder-se-ão dever a uma preferência por procedimentos pré-estabelecidos e mais hierarquizados, resultante da junção dos seus conhecimentos práticos e aqueles adquiridos na sua formação no mundo académico, que preza por uma maior formalidade nas ações. No entanto, a relação não é linear, tendo os autarcas com grau de Mestre o segundo valor mais elevado na tabela, e os autarcas com Doutoramento o segundo valor mais baixo.

Por fim, procurou-se, também, avaliar a relação entre estilos de governação e pelouro de cada vereador. Os resultados estão apresentados na tabela 23. Realça-se a utilização de, mais uma vez, o teste Kruskal-Wallis, para avaliar a relação entre as variáveis.

Tabela 23 – Valores Médios dos Estilos de Governação e Comparação com Pelouro

		Estilos de Governação	Two Independent Sample t-test	
Valor Médio		3.359	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Pelouros	Atividades Sociais	3.357	-0.1351	0.8927
	Atividades Económicas	3.139	2.7001	0.0078
	Infraestruturas e Urbanismo	3.378	-0.3189	0.7502
	Ambiente e Sustentabilidade	3.333	0.1746	0.8617
	Administração e Governação	3.45	-0.7561	0.4508

Na tabela 23 encontram-se apresentados os valores médios dos resultados relativos aos estilos de governação por pelouro (somente aplicado aos Vereadores). Estes, à semelhança da distribuição geral da variável, estão concentrados “ao centro”, variando entre os 3.129 (pelouro relativo às Atividades Económicas) e 3.378 (pelouro relativo às Infraestruturas e Urbanismo). Foi aplicado um Two Independent Sample t-test para calcular possíveis associações estatísticas de relevância entre as variáveis.

As diferenças de explicitadas na tabela 23 podem ser justificadas pelo teor das atividades requeridas por cada pelouro. No pelouro referente às Atividades Económicas, os valores mais baixos, indicativos de um estilo de governação mais hierarquizado e autoritário, estarão estritamente relacionados com o facto de ser necessária uma maior rigidez e respeito pelas instituições e procedimentos formais para manter um bom

funcionamento do sistema económico local. É neste pelouro que, resultante da aplicação do *Two Sample Independent t-test* se verifica um *p-value* significativo, de 0.0078, indicando que se está perante uma diferença estatisticamente significativa entre as duas variáveis (Estilos de Governação e Pelouro Atividades Económicas). No entanto, as pastas relativas às Infraestruturas e Urbanismo requerem um maior esforço de adaptabilidade e contacto direto com variados atores políticos, intra e intermunicipais – requerendo então um valor ligeiramente mais elevado de Estilos de Governação, com uma maior tendência para a Governação em Rede.

Importa reiterar que apesar de serem observadas diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos estilos de governação no pelouro Atividades Económicas, o mesmo não se verifica em qualquer uma das outras pastas de vereação em estudo.

De forma a concluir a presente secção, referente à análise dos estilos de governação e a sua relação com as variáveis já estudadas anteriormente, mais uma vez, não foi possível classificar o sexo como fator explicativo da orientação de governação dos autarcas portugueses. As diferenças entre o valor médio de governação entre homens e mulheres, de um ponto de vista descritivo, foram mínimas, no seguimento daquilo que foi conferido em relação aos estilos de liderança.

Foram aplicados testes diferentes daqueles aplicados na secção afeta aos estilos de liderança, tendo em conta que a variável criada para os estilos de governação foi classificada como contínua. Posto isto, os resultados da aplicação dos testes estatísticos não reportaram quaisquer valores estatisticamente significativos na relação entre estilos de governação e sexo, cargo, forma de eleição e idade.

No cálculo da associação entre os estilos de governação e habilitações literárias foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, tendo sido os autarcas com grau de habilitação mais baixo com maior propensão a governar em rede. Em semelhança com o que foi reportado na secção anterior, também entre estilos de governação e o pelouro Atividades Económicas foi encontrada uma relação de significância estatística – os autarcas com esta pasta revelaram-se mais propensos a governar de forma hierarquizada, regida por instituições e procedimentos formais pré-estabelecidos.

3.4. Relação entre Estilos de Governação e Estilos de Liderança

Na secção final do presente capítulo apresenta-se a relação entre os estilos de governação e os estilos de liderança. Pretende-se testar, desta forma, a Hipótese 2 deste estudo: *Os estilos de governação influenciam os estilos de liderança*. Inicia-se a testagem da correlação das variáveis através da aplicação do teste Kruskal-Wallis, apresentado na tabela 24.

Tabela 24 – Correlação entre Estilos de Governação e Estilos de Liderança

Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Estilo de Liderança City Boss	23.865	0.0045
Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Estilo de Liderança Facilitador	20.344	0.0091
Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Estilo de Liderança Protetor	14.121	0.1675
Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Estilo de Liderança Visionário	38.238	0.0001

A tabela 24 apresenta os resultados do teste Kruskal-Wallis, aplicado às variáveis Estilos de Liderança (os quatro estilos em estudo) e Estilos de Governação. Aquando analisados os resultados relativos ao líder City Boss, o *p-value* associado a este teste é de 0.0045, inferior ao valor de significância tipo de 0.05. Considera-se, assim, estarmos perante diferenças estatísticas significativas de autarcas City Boss e as suas conceções de Estilos de Governação.

Colocando em análise os resultados relativos à correlação das variáveis com o estilo de liderança Facilitador de Consenso, verifica-se um *p-value* de 0.0091, que atesta, novamente a influência significativa entre Estilos de Liderança e o Estilo de Governação Facilitador de Consenso.

O mesmo não se verifica na análise da correlação entre estilos de governação e estilo de liderança Protetor. O teste Kruskal-Wallis apresenta um resultado de *p-value* de 0.1675, não sendo possível, desta forma, rejeitar a hipótese nula. Sugere-se assim, que

neste estilo de liderança não se verificam diferenças estatisticamente significativas com aquelas que são as percepções dos indicadores de estilos de governação.

Em última análise, os resultados do teste de Kruskal-Wallis para testar a relação entre estilos de governação e estilo de liderança protetor, apresenta um *p-value* de 0.0001 – valor muito abaixo do valor pré-estabelecido de significância. Prova-se, assim, a influência estatisticamente significativa entre autarcas caracterizados pelo estilo de liderança Visionário e estilos de governação.

Pela interpretação dos resultados obtidos na tabela 24, de significância estatística de relevância em três dos quatro estilos de liderança em estudo, afigura-se possível confirmar a **H2**: *Os estilos de governação influenciam os estilos de liderança*.

Finalmente, procurou-se analisar a correlação entre as variáveis de governação e os estilos de governação, a fim de testar as seguintes sub-hipóteses: **H2a**: *Os líderes “autoritários” optam por uma abordagem governativa tradicional e hierarquizada*, **H2b**: *Os “cooperativos” preferem uma abordagem de governação em rede*.

Para tal, aplicou-se, novamente, o teste Kruskal-Wallis. Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 – Correlação entre Variáveis de Governação e Estilos de Liderança

Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Autoritário	6.891	0.4403
Estilos de Governação	H de Kruskal-Wallis	<i>p-value</i>
Cooperativo	30.426	0.0001

Na Tabela 25 estão apresentados os Testes de Kruskal-Wallis aplicados às variáveis “Estilos de Governação”, “Autoritário” e “Cooperativo”. Verifica-se que o *p-value* associado ao teste de correlação entre estilos de governação e a variável autoritário é de 0.4403. Este é significativamente superior a 0.05, sugerindo não haver qualquer diferença estatisticamente significativa na distribuição dos resultados de ambas variáveis.

Em relação ao teste aplicado às variáveis “Estilos de Governação” e “Cooperativo”, apresenta-se um *p-value* de 0.0001 – bastante baixo. O valor de H de Kruskal-Wallis sugere, pelos elevados valores, uma relação bastante forte. O *p-value*, enquanto estatística de principal relevo, indica, pois, uma associação bastante significativa entre as duas variáveis. Para complementar o estudo, aplicou-se um teste de correlação, onde se obteve um coeficiente de correlação de 0.3443. Este coeficiente sugere uma correlação positiva

entre as duas variáveis, justificando que, à medida que um dos valores de uma variável aumenta, os valores da outra variável em questão tendem, igualmente, a aumentar. Ou seja – quanto mais cooperativo o autarca, maiores são os valores na variável relativa aos estilos de governação, indicando uma maior propensão a governar em rede, em cooperação e colaboração com variados autarcas. Confirma-se, assim, a hipótese de estudo H2b: *Os líderes “cooperativos” preferem uma abordagem de governação em rede.*

A presente secção de estudo teve como principal objetivo explorar a dinâmica entre estilos de liderança e estilos de governação, de forma a testar a H2: *Os estilos de governação influenciam os estilos de liderança.* Os resultados do teste Kruskal-Wallis produziram resultados de elevada significância estatística. No que concerne os estilos de liderança City Boss, Facilitador de Consenso e Visionário, foram observados resultados estatisticamente significativos, na sua relação com as perceções de governação. No entanto, na análise da relação entre o estilo Protetor e estilos de governação, o mesmo não se verificou.

Desta forma, assume-se o claro impacto dos estilos de governação nos diversos estilos e abordagens de liderança dos autarcas portugueses. A análise foi estendida para as sub-hipóteses relacionadas com as dimensões de liderança e as propensões de governação. Não se observaram resultados estatisticamente significativos entre os líderes com características mais autoritárias e os estilos de governação. Ao invés, os resultados relativos aos líderes cooperativos comprovam que estes favorecem, pois, uma abordagem de governação em rede.

Capítulo 4: Conclusões

O presente capítulo explica as principais descobertas e conclusões do estudo desenvolvido nesta dissertação. Pretende-se comparar os resultados obtidos com a principal questão de investigação e objetivos propostos para o estudo. Termina, com uma exposição das principais limitações sentidas aquando do desenvolvimento da dissertação, e propostas para estudos futuros que se poderão mostrar relevantes dentro da temática em questão.

Os três principais objetivos deste estudo foram perceber e mapear os estilos de liderança dos autarcas eleitos em Portugal, analisar possíveis traços diferenciadores nos estilos de liderança entre os homens e mulheres inquiridos e, por fim, analisar a possível influência dos diferentes estilos de liderança no contexto da governação local. Em primeira instância, testou-se a relação entre estilos de liderança e o sexo. Os resultados obtidos sugerem não haver qualquer tipo de diferenças significativamente estatísticas entre os estilos de liderança preferidos por homens e por mulheres, no entanto, numa interpretação somente descritiva, é possível destringir algumas diferenças. A Hipótese 1, foi, desta forma, parcialmente confirmada. Os resultados obtidos vão, assim, de encontro com as teorias defendidas por Eagly & Johannesen-Schmidt (2001), Carrol (2001) e Hutchinson et al. (2014), que defendem que o sexo não é uma variável que possa explicar os comportamentos de liderança dos autarcas, e que este (liderança) é um conceito independente do sexo. Foram, posteriormente, analisadas outras variáveis para tentar explicar a distribuição de estilos de liderança. Somente o cargo, no estilo específico de liderança Protetor, se mostrou estatisticamente relevante para o estudo – apontando para que Presidentes de Câmara se caracterizem mais por características associadas ao estilo Protetor. Nos restantes testes realizados com múltiplas variáveis: idade, modo de eleição e habilitações literárias, não foram atingidos resultados palpáveis que se possam apresentar como explicativos da variação de estilos de liderança.

Os testes aplicados relativos aos estilos de governação não denotam, também, qualquer influência do sexo nos valores médios reportados. Reportam, no entanto, diferenças estatisticamente significativas na interação entre estilos de governação e habilitações literárias dos inquiridos. É, no entanto, o único resultado significativamente relevante a reportar. Foi analisada a relação dos estilos de governação com as mesmas variáveis

testadas nos estilos de liderança, e nenhuma explica, estatisticamente, a distribuição dos estilos de governação.

Feita a avaliação da correlação entre os estilos de liderança e governação, os resultados sugerem que, na sua maioria, se verifique uma influência dos estilos de liderança na distribuição dos estilos de governação – não se reporta essa influência no estilo de liderança específico “Protetor” – permitindo a aceitação da *H2*. Por último, pela análise das dimensões de liderança e estilos de governação, destaca-se o *p-value* de elevada significância entre “Estilos de Governação” e a variável “Cooperativo”. Rejeitada a *H2a* por falta de significância, foi possível confirmar a *H2b*, que reporta a propensão dos indivíduos com traços de liderança cooperativos para estilos de governação mais horizontais.

Em resposta à questão de investigação central “*O sexo influencia os estilos de liderança e governação?*”, os resultados obtidos neste estudo sugerem que o sexo não exerce influência significativa nem nos estilos de liderança nem nos estilos de governação dos autarcas portugueses. Estes resultados contribuem, pois, para a literatura de liderança à escala local e literatura de género no seio da política nacional, contrariando alguns estereótipos pré-estabelecidos que preveem diferenças na qualidade de liderança e governação das mulheres – apontando-as como mais “sensíveis” e caracterizadas por traços que não se coadunam com aquilo que é considerada uma liderança política eficaz e de qualidade. Embora não existam diferenças palpáveis entre os sexos e os estilos de liderança e governação, é possível que os cidadãos não percecionem este fenómeno dessa forma e que, inevitavelmente, tal afete a sua propensão para votar, especialmente em sociedades mais patriarcais como a de Portugal. Neste fenómeno, destaca-se o papel dos partidos em não colocar mais mulheres nas listas para que estas possam ser eleitas, contornando a Lei da Paridade e colocando a maior parte das mulheres em lugares não elegíveis, mesmo que os estilos de liderança e governação das mulheres não se desviem dos estilos adotados pelos homens.

Apresentados os resultados, importa também mencionar as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento deste estudo. Os autarcas são, na sua maioria, um grupo difícil de contactar – alguns municípios não fornecem os contactos diretos dos autarcas e é feita

uma triagem nos e-mails que lhes são efetivamente reencaminhados. Num universo de 308 Presidentes de Câmara, somente 48 responderam, não tendo sido possível generalizar as respostas neste cargo específico. A amostra conseguida, a rondar os 20% da população total, está enriquecida, maioritariamente, pelas respostas dos Vereadores. No capítulo referente à metodologia, criar a métrica relativa aos estilos de governação revelou-se uma tarefa especialmente desafiante, na procura por resultados com consistência interna significativa. Importa também mencionar que os estilos de governação aportam em si muitas mais variáveis que não puderam ser incluídas no estudo, por limitações temporais e de construção de uma métrica fiável, tendo sido avaliadas dimensões muito específicas e que poderão ter limitado os resultados obtidos.

Futuramente, será interessante utilizar mais indicadores para medir ainda mais dimensões de governação, que permitam alcançar resultados mais ricos e detalhados, quando combinados com variáveis pessoais e contextuais.

Referências

- Aaldering, L., & Van Der Pas, D. J. (2020). Political Leadership in the Media: Gender Bias in Leader Stereotypes during Campaign and Routine Times. *British Journal of Political Science*, 50(3), 911–931. <https://doi.org/DOI:10.1017/S0007123417000795>
- Almeida, M. A. de F. P. de. (2018). Women Mayors in Portugal: A Case Study in Political Representation and Citizenship. *Revista de Sociologia e Política*, 26(68), 27–42. <https://doi.org/10.1590/1678987318266804>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Atkeson, L. R., & Krebs, T. B. (2008). Press Coverage of Mayoral Candidates: The Role of Gender in News Reporting and Campaign Issue Speech. *Political Research Quarterly*, 61(2), 239–252. <https://doi.org/10.1177/1065912907308098>
- Bakker, J., Denters, B., Oude Vrielink, M., & Klok, P.-J. (2012). Citizens' Initiatives: How Local Governments Fill their Facilitative Role. *Local Government Studies*, 38(4), 395–414. <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.698240>
- Baptista, I. (2008). O Programa POLIS e o “País Desordenado”: percepções sobre governância e planeamento urbano em Portugal. *Cidade & Cidadania. Governança Urbana e Participação Cidadã Em Perspectiva Comparada, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais*, 131–175.
- Barnes, T. (2016). *Gendering legislative behavior*. Cambridge University Press.
- Bochel, H., & Bochel, C. (2010). Local political leadership and the modernisation of local government. *Local Government Studies*, 36(6), 723–737.
- Borraz, O., & John, P. (2004). The transformation of urban political leadership in Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 107–120.
- Bradley, A. M., & Wicks, R. H. (2011). A gendered blogosphere? Portrayal of Sarah Palin on political blogs during the 2008 presidential campaign. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88(4), 807–820.
- Brown, J. K. (1970). A Note on the Division of Labor by Sex. *American Anthropologist*, 72(5), 1073–1078. <https://doi.org/10.1525/aa.1970.72.5.02a00070>
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55(1), 81–99.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629–636.
- Carroll, S. J. (2001). *The impact of women in public office*. Indiana University Press.
- Delwit, P., Pilet, J.-B., Reynaert, H., & Steyvers, K. (2007). *Towards DIY-politics. Participatory and direct democracy at the local level in Europe*. Vanden Broele.

- Denters, B., Steyvers, K., Klok, P.-J., & Cermak, D. (2018). Political Leadership in Issue Networks: How Mayors Rule Their World? In H. Heinelt, A. Magnier, M. Cabria, & H. Reynaert (Eds.), *Political Leaders and Changing Local Democracy: The European Mayor* (pp. 273–296). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67410-0_9
- Dittmar, K. (2015). *Navigating gendered terrain: stereotypes and strategy in political campaigns*. Temple University Press. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794514624000>
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The Developmental Social Psychology of Gender*, 12(174), 9781410605245–12.
- Edinger, L. J. (1975). The Comparative Analysis of Political Leadership. *Comparative Politics*, 7(2), 253–269. <https://doi.org/10.2307/421551>
- Egner, B., Heinelt, H., Lysek, J., Silva, P., & Teles, F. (2022). *Perspectives on Local Governance Across Europe: Insights on Local State-Society Relations*. Palgrave Macmillan.
- Elcock, H. J. (2001). *Political leadership*. Edward Elgar Pub.
- Elgie, R. (1995). Political Leadership in Liberal Democracies. In *Political Leadership in Liberal Democracies* (1st ed.). Red Globe Press London. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24216-0>
- Elgie, R. (1999). *Semi-presidentialism in Europe*. OUP Oxford.
- Farh, L. J. L., Liang, J., Chou, L., & Cheng, B.-S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research direction. *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, 171.
- Ferreira, I. (2013). Os desafios da governação local contemporânea. *Oficina Do CES*, 398, 1–22.
- Francisco, D. (2007). *Por que é tão difícil associar território e 'projecto' em Portugal?* Travessias.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.

- Gardner, J. W. (1965). The antileadership vaccine. *Annual report for the fiscal year, Carnegie Corporation of New York* (pp. 3–12).
- Goldsmith, M., & Larsen, H. (2004). Local political leadership: Nordic style. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 121–133.
- Gonçalves, A. (2005). O conceito de governança. *XIV Encontro Do Conpedi*, 16.
- Haus, M., & Sweeting, D. (2006). Local democracy and political leadership: Drawing a map. *Political Studies*, 54(2), 267–288.
- Heinelt, H. (2013). Introduction: The role perception and behaviour of municipal councillors in the changing context of local democracy. *Local Government Studies*, 39(5), 633–639.
- Heinelt, H., & Hlepas, N.-K. (2006). Typologies of Local Government Systems. In *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy* (pp. 21–42). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-9000-6_8
- Heinelt, H., Hlepas, N., Kuhlmann, S., & Swianiewicz, P. (2018). Local government systems: Grasping the institutional environment of mayors. In *Political leaders and changing local democracy* (pp. 19–78). Springer..
- Helgesen, S. (2011). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Currency.
- Hlepas, N., Chantzaras, T., & Getimis, P. (2018). Leadership styles of European mayors: How much have they changed over the past 12 years? In *Political Leaders and Changing Local Democracy* (pp. 209–241). Springer.
- Holman, M. R. (2017). Women in Local Government: What We Know and Where We Go from Here. *State and Local Government Review*, 49(4), 285–296. <https://doi.org/10.1177/0160323X17732608>
- Hutchinson, J., Walker, E., & McKenzie, F. H. (2014). Leadership in Local Government: 'No Girls Allowed.' *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), 181–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8500.12075>
- Inal, T. (2017). Gender and political leadership: Turkish experience. *Leadership*, 13(5), 615–638.
- John, P., & Cole, A. (1999). Political leadership in the new urban governance: Britain and France compared. *Local Government Studies*, 25(4), 98–115. <https://doi.org/10.1080/03003939908433969>
- Jordão, A. (2000). Protagonistas do poder local-Obstáculos e oportunidades. *Revista Ex-Aequo*, 2.
- Kantner, J. (2009). Identifying the pathways to permanent leadership. *The Evolution of Leadership. Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, 249–281.
- Keohane, N. O. (2010). Thinking about leadership. In *Thinking about Leadership*. Princeton University Press.

- Keohane, N. O. (2020). Women, Power & Leadership. *Daedalus*, 149(1), 236–250. https://doi.org/10.1162/daed_a_01785
- Kopric, I. (2009). Roles and styles of local political leaders on the territory of the former Yugoslavia: Between authoritarian local political top bosses and citizen-oriented local managers. *Croat. Pub. Admin.*, 9, 79.
- Koprić, I., Hlynsdóttir, E. M., Džinić, J., & Borghetto, E. (2018). Institutional Environments and Mayors' Role Perceptions. In *Political Leaders and Changing Local Democracy* (pp. 149–172). Springer.
- Kübler, D., & Michel, P. (2006). Mayors in Vertical Power Relations. In H. Bäck, H. Heinelt, & A. Magnier (Eds.), *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy* (pp. 221–244). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90005-6_10
- Leach, S., & Lowndes, V. (2007). Of roles and rules: analysing the changing relationship between political leaders and chief executives in local government. *Public Policy and Administration*, 22(2), 183–200.
- Leach, S., & Wilson, D. (2000). *Local political leadership*.
- Linimon, D., Barron III, W. L., & Falbo, T. (1984). Gender differences in perceptions of leadership. *Sex Roles*, 11(11–12), 1075–1089.
- Magnier, A., & Navarro-Yanez, C. (2009). Neither notables nor party men but established policymakers. The intentional and perverse effects of the direct election of Italian mayors. *Local Political Leadership in Europe: Town Chief, City Boss or Loco President*, 59–89.
- Magnier, A., Navarro, C., & Russo, P. (2006). Urban Systems as Growth Machines? Mayors' Governing Networks against Global Indeterminacy. In H. Bäck, H. Heinelt, & A. Magnier (Eds.), *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy* (pp. 201–219). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90005-6_9
- Martínez-Fuentes, G. (2008). Local Political Leadership in Spain. *Local Government Studies*, 34(2), 267–278. <https://doi.org/10.1080/03003930701852336>
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Meeks, L. (2012). Is she “man enough”? Women candidates, executive political offices, and news coverage. *Journal of Communication*, 62(1), 175–193.
- Morrell, K., & Hartley, J. (2006). A model of political leadership. *Human Relations*, 59(4), 483–504. <https://doi.org/10.1177/0018726706065371>
- Mouritzen, P. E., & Svara, J. (2002). Leadership At The Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments. *Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press*.
- Peele, G. (2005). Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship? *Leadership*, 1(2), 187–204. <https://doi.org/10.1177/1742715005051858>

- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 430–447.
- Pierre, J. (2014). Can Urban Regimes Travel in Time and Space? Urban Regime Theory, Urban Governance Theory, and Comparative Urban Politics. *Urban Affairs Review*, 50(6), 864–889. <https://doi.org/10.1177/1078087413518175>
- Ribeiro, A. (2021). A sub-representação política das mulheres no governo local é irrelevante? 1 revisão do que sabemos e do que falta saber em Portugal. *Ex Aequo*, 44, 19–38. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2021.44.03>
- Rodrigues, M. (2009). Modelos de gestão pública: tipologias de governação. *Interface Administração Pública*.
- Rosener, J. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee, H., Broverman, I., & Broverman, D. M. (1968). Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32(3), 287.
- Santos, C., & Ferreira, A. (2010). *Governação Pública em Rede*.
- Santos, J. C. S. dos, & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea [Recurso Eletrônico]*. Porto Alegre. Vol. 10, n. 14, (Jul./Dez. 2013), p. 35-60.
- Saraiva, A. P. (2014). *Liderança Feminina no Poder Político Local em Portugal: Representações, Media e Visibilidade*. Universidade Nova de Lisboa.
- Seligman, L. G. (1968). Leadership: political aspects. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 9, 107–113.
- Sjoberg, L. (2016). Feminist approaches to the study of political leadership. In *The Ashgate research companion to political leadership* (pp. 169–194). Routledge.
- Steyvers, K. (2013). A knight in white satin armour? New institutionalism and mayoral leadership in the era of governance1. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), 289–305. <https://doi.org/10.1177/0969776413508419>
- Svara, J. H. (2008). *The facilitative leader in city hall: Reexamining the scope and contributions*. CRC Press.
- Sykes, P. L. (2016). The gendered nature of leadership analysis: Lessons from women leaders as executives in Anglo-American systems. In *The Ashgate Research Companion to Political Leadership* (pp. 239–260). Routledge.
- Tilly, L. A., & Gurin, P. (1990). *Women, politics and change*. Russell Sage Foundation.
- Volden, C., Wiseman, A. E., Wittmer, D. E., Abernathy, C., Berry, C., Boles, J., Cowell-Meyers, K. B., Dolan, K., Firestone, J., Hitt, M., Kypriotis, C., Mattioli, L., Minozzi, W., Reingold, B., Sanbonmatsu, K., Sanders, L., Swers, M., Taylor, A., Theriault, S., ... Walsh, D. (2013). When Are Women More Effective Lawmakers Than Men?

American Journal of Political Science, 57(2), 326–341.
<https://doi.org/10.1111/ajps.12010>

- Von Rueden, C., Gurven, M., Kaplan, H., & Stieglitz, J. (2014). Leadership in an egalitarian society. *Human Nature*, 25(4), 538–566.
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101–113.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>
- Weikart, L. A., Chen, G., Williams, D. W., & Hromic, H. (2006). The Democratic Sex: Gender Differences and the Exercise of Power. *Journal of Women, Politics & Policy*, 28(1), 119–140. https://doi.org/10.1300/J501v28n01_06
- Werner, D. (1984). Child care and influence among the mekranoti of central brazil. *Sex Roles*, 10(5–6), 395–404. <https://doi.org/10.1007/BF00287556>
- Winfrey, K. L., & Schnoebelen, J. M. (2019). Running as a woman (or man): A review of research on political communicators and gender stereotypes. *Review of Communication Research*, 7, 109–138.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Wollmann, H. (2008). Reforming local leadership and local democracy: the cases of England, Sweden, Germany and France in comparative perspective. *Local Government Studies*, 34(2), 279–298.

Anexos

Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa: Inquérito

Declaração de Consentimento Informado

Caro/a Senhor/a,

Este questionário enquadra-se numa dissertação de Mestrado em Ciência Política da Universidade de Aveiro. A investigação pretende mapear traços diferenciadores de liderança dos atuais autarcas eleitos em Portugal e perceber os efeitos dos mesmos nas redes de governação local.

Solicitamos a sua colaboração na resposta a este questionário e agradecemos a disponibilidade manifestada. Garantimos a confidencialidade das informações prestadas e o anonimato no tratamento das mesmas, de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Os responsáveis pelo tratamento da informação são os investigadores envolvidos no presente estudo. O Encarregado da Proteção de Dados (EDP) da Universidade de Aveiro, que garante a conformidade de tratamento de dados pessoais com a legislação em vigor, está disponível através do endereço de correio eletrónico edp@ua.pt. O acesso e tratamento dos dados apenas são autorizados aos investigadores do estudo, de acordo com a finalidade do mesmo.

Qualquer pedido de esclarecimento poderá ser remetido para o e-mail dos elementos da equipa de investigação: beatrizalho@ua.pt e patriciasilva@ua.pt.

Após ter tomado conhecimento dos objetivos do estudo e do modo como os dados serão tratados, aceita participar na investigação?

Sim Não

Inquérito por Questionário

1. Estilos de Liderança.

Fonte: *Political Leaders and Changing Local Democracy – The European Mayor* de Heinelt et al. (2018)

Leia as afirmações atentamente e avalie cada uma, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

		1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1.1	É importante encorajar novos projetos na comunidade.					
1.2	É importante definir objetivos para transformar a estrutura administrativa.					

1.3	É importante dar prioridade ao aumento da atratividade da área do município enquanto local de negócios e de habitação, através da regeneração e desenvolvimento da estética da cidade, etc."					
1.4	É importante assegurar a retidão do processo político-administrativo.					
1.5	É importante guiar o pessoal administrativo nas suas atividades diárias.					
1.6	Deve ser dada prioridade à preservação da identidade local e ao modo de vida tradicional da comunidade.					
1.7	É importante gerir a implementação das minhas prioridades/ escolhas políticas.					
1.8	São importantes os poderes formais, prestígio e influência política do Presidente da Câmara para impor decisões e para ultrapassar bloqueios.					
1.9	É importante estimular a cooperação com os municípios vizinhos.					
1.10	É importante atuar como um mediador e facilitador para gerar acordos entre atores locais, com base na persuasão, aumento da confiança e disponibilização de informação e de incentivos.					

2. Redes de Governação Local

2. Até que ponto se envolveu ativamente nas atividades abaixo indicadas para reunir diferentes stakeholders e estimular a sua cooperação na abordagem de problemas do quotidiano?

Escala: 1) Não houve envolvimento; 2) Pouco envolvimento; 3) Não se aplica; 4) Algum envolvimento; 5) Envolvimento frequente.

Fonte: Heinelt, H., Magnier, A., Cabria, M., & Reynaert, H. (2018). Political leaders and changing local democracy: the European mayor. In *Local Government Studies* (Vol. 44, Issue 6). <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1529968>

		1	2	3	4	5
2.1	Organização de uma plataforma onde os principais stakeholders são convidados a definir uma estratégia de junção e a considerar uma a ação coletiva.					
2.2	Ligar stakeholders da sociedade a redes intergovernamentais de relevância.					

2.3	Atuar como mediador e facilitador para alcançar acordos entre <i>stakeholders</i> , com base na persuasão, construção de confiança e fornecimento de informações e incentivos.					
2.4	Utilização de poderes formais, prestígio e influência política do cargo de autarca para impor decisões e ultrapassar bloqueios e/ou impasses.					

3. Que importância atribui à articulação da sua autarquia com outros stakeholders à escala local?

		Nenhuma importância	Muito pouca importância	Média importância	Importância elevada	Importância muito elevada
3.1	Membros do executivo camarário					
3.2	Membros da Assembleia Municipal					
3.3	Vereadores da Oposição					
3.4	Chefes de gabinetes do município					
3.5	Representantes sindicais sobre as questões dos trabalhadores municipais					
3.6	Associações Desportivas					
3.7	Direção do(s) Agrupamento(s) de Escolas do Município					
3.8	Empresas do Setor Privado					

4. Com que frequência costuma comunicar com as seguintes pessoas/grupos de pessoas?

Fonte: Heinelt, H., Magnier, A., Cabria, M., & Reynaert, H. (2018). Political leaders and changing local democracy: the European mayor. In *Local Government Studies* (Vol. 44, Issue 6).

<https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1529968>

		diariamente	2-4 vezes /semana	1 vez /semana	1-3 vezes /mês	raramente/nunca	não pertinente
4.1	Membros do executivo camarário						
4.2	Membros da Assembleia Municipal						
4.3	Vereadores da Oposição						
4.4	Chefes de gabinetes do município						

4.5	Representantes sindicais sobre as questões dos trabalhadores municipais						
4.6	Associações Desportivas						
4.7	Direção do(s) Agrupamento(s) de Escolas do Município						
4.8	Empresas do Setor Privado						

5. Qual considera ser a influência dos seguintes atores, quando são tomadas decisões políticas ao nível local?

Por favor, escolha a resposta apropriada para cada item:

	Nenhuma influência	Muito pouca influência	Média influência	Influência elevada	Influência muito elevada
A Assembleia Municipal					
O Executivo Municipal					
Os Conselhos Municipais					
O Presidente da Câmara Municipal					
O funcionário da administração local/municipal (i.e., administrador, diretor) com um cargo por nomeação (e não eleito)					
Outros funcionários da administração local/municipal com cargos de chefia					
Trabalhadores da administração local/municipal					
Cidadãos / Habitantes					
As autoridades do Estado Central					
O tecido empresarial local					
Os órgãos de comunicação social					

6. Em que medida se sente próximo da oposição no seu município?

- Muito próximo
- Razoavelmente próximo
- Razoavelmente distante
- Muito distante

3. Perfil Sociodemográfico

3.1. Idade:

3.2. Sexo: Masculino Feminino

3.3. Por favor, indique o seu nível de habilitação literária.

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)

- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado

Doutoramento

3.4. Qual o cargo que ocupa na Câmara Municipal?

Presidente de Câmara

Vereador

3.4.1. Se respondeu “Vereador” à última questão, qual o pelouro que ocupa?

Cultura

Desporto

Educação

Ação Social

Transportes e Obras Públicas

Outro _____

3.5. Se respondeu “Presidente de Câmara” à questão 3.4, há mandatos anos exerce o cargo em questão?

3.6. Se respondeu “Vereador” à questão 3.4, qual o número total de mandatos enquanto Vereador?

3.7. Qual o cargo que exercia antes de assumir as suas atuais funções?

<input type="checkbox"/>	Diretor Executivo, alto funcionário ou legislador no governo local ou em níveis de superiores de governo
<input type="checkbox"/>	Outro cargo de direção pública
<input type="checkbox"/>	Profissional de ciência e engenharia
<input type="checkbox"/>	Profissional de saúde
<input type="checkbox"/>	Profissional docente
<input type="checkbox"/>	Empresário, administrador ou gestor
<input type="checkbox"/>	Profissional das áreas jurídica, social e/ou cultural
<input type="checkbox"/>	Outro profissional qualificado
<input type="checkbox"/>	Técnicos e outros profissionais associados
<input type="checkbox"/>	Trabalhador da área administrativa
<input type="checkbox"/>	Trabalhador de serviços e vendas
<input type="checkbox"/>	Outro tipo de trabalhador
<input type="checkbox"/>	Eleito/dirigente numa organização político-partidária

3.8 Participa ou participou ativamente na política local como membro de uma assembleia municipal, como titular de um cargo municipal eleito ou como membro de um partido?

Membro de um partido	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> Não agora, mas antes	<input type="checkbox"/> Nunca
Membro eleito de uma assembleia municipal	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> Não agora, mas antes	<input type="checkbox"/> Nunca
Membro de um executivo municipal	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> Não agora, mas antes	<input type="checkbox"/> Nunca

3.9. Foi eleito enquanto candidato:

De um partido político;

Enquanto candidato individual ou independente

3.11. Quantas vezes já se candidatou ao executivo camarário?

1 a 2 vezes

2 a 4 vezes

4 a 6 vezes

6 a 8 vezes

3.13. Distrito onde se situa o município em que exerce funções:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Açores |
| <input type="checkbox"/> | Aveiro |
| <input type="checkbox"/> | Beja |
| <input type="checkbox"/> | Braga |
| <input type="checkbox"/> | Bragança |
| <input type="checkbox"/> | Castelo Branco |
| <input type="checkbox"/> | Coimbra |
| <input type="checkbox"/> | Évora |
| <input type="checkbox"/> | Faro |
| <input type="checkbox"/> | Guarda |
| <input type="checkbox"/> | Leiria |
| <input type="checkbox"/> | Lisboa |
| <input type="checkbox"/> | Madeira |
| <input type="checkbox"/> | Portalegre |
| <input type="checkbox"/> | Porto |
| <input type="checkbox"/> | Santarém |
| <input type="checkbox"/> | Setúbal |
| <input type="checkbox"/> | Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> | Vila Real |
| <input type="checkbox"/> | Viseu |

3.14. Quais são as duas principais atividades económicas do município onde exerce funções?

<input type="checkbox"/>	Agricultura, silvicultura e pesca
<input type="checkbox"/>	Indústrias extrativas
<input type="checkbox"/>	Indústrias alimentares, das bebidas e tabaco
<input type="checkbox"/>	Indústria têxtil
<input type="checkbox"/>	Indústria da madeira, pasta, papel e cartão e seus artigos e impressão
<input type="checkbox"/>	Fabricação de produtos químicos
<input type="checkbox"/>	Fabricação de artigos de borracha, de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos.
<input type="checkbox"/>	Indústrias metalúrgicas de base
<input type="checkbox"/>	Fabricação de equipamentos informáticos e/ou eletrónicos
<input type="checkbox"/>	Produção e distribuição de eletricidade e/ou gás
<input type="checkbox"/>	Construção
<input type="checkbox"/>	Comércio por grosso e a retalho
<input type="checkbox"/>	Transportes
<input type="checkbox"/>	Atividades de Alojamento e Restauração
<input type="checkbox"/>	Telecomunicações
<input type="checkbox"/>	Atividades imobiliárias
<input type="checkbox"/>	Atividades artísticas, de espetáculos e recreativas
<input type="checkbox"/>	Outra _____