



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

LIDERANÇA E CONDIÇÕES LABORAIS: UMA PERSPETIVA DAS TREINADORAS DE FORMAÇÃO EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rui Miguel Ferreira Alves Cepeda Espinhosa

Porto, Julho, 2024



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

LIDERANÇA E CONDIÇÕES LABORAIS: UMA PERSPETIVA DAS TREINADORAS DE FORMAÇÃO EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rui Miguel Ferreira Alves Cepeda Espinhosa

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, Julho, 2024

Agradecimentos

Para os meus pais Otília e Rui, um enorme agradecimento por todos os esforços para me proporcionarem a melhor formação. Por todo o apoio em toda a minha vida, e em especial nesta faixa etária, que consigo perceber melhor o quão difícil é ser pai/mãe e todas as responsabilidades que a mesma função acarreta. Serei sempre eternamente grato por vos ter comigo a amparar todas as quedas e a celebrar todas as conquistas.

Para a minha irmã Maria João, obrigado por toda a paciência e por representares o verdadeiro sentido da palavra irmã. Amiga, mesmo quando não te consigo dar a atenção que precisas. Nessa fase, que também eu já passei, e precisas dos conselhos de um irmão mais velho. Estarei cá para te suportar.

Para a minha namorada Rita, que desde que à minha vida chegou, me fez ter um propósito ainda maior. Que me faz lutar com determinação por um futuro risonho que tanto planeamos e ambicionamos juntos. Obrigado por todos os momentos que me fizeste relembrar que viver é a melhor dádiva de todas. Obrigado por todos os momentos de felicidade, mas ainda mais, pela presença nos mais difíceis.

Para os meus amigos e restantes familiares um enorme obrigado, por todos os momentos que experienciámos juntos, por toda a motivação que me injetaram para o término deste ciclo. Serei sempre muito grato a todos vocês.

Para a minha professora Catarina, um muito obrigada por toda a atenção que teve comigo, seja numa perspetiva académica como pessoal. Ensinou-me valores importantes que levo comigo, e que a mesma sabe que tiveram um efeito positivo em mim. Obrigada.

Por fim, ao desporto, que tanto ajudou a minha vida a ganhar outra cor e a ter uma visão tão diferente do que para mim é importante.

Resumo

A desigualdade de género é uma realidade no mundo laboral. No caso das treinadoras de formação em Portugal enfrentam desafios acrescidos face a outras profissionais devido às condições laborais inadequadas e uma cultura desportiva que limitam seu exercício de liderança e reconhecimento profissional. Esta investigação qualitativa e exploratória analisou as perceções de liderança e condições laborais entre treinadoras em contextos de formação. Foram realizadas dezassete entrevistas individuais usando um guião semiestruturado, com análise de dados pelo NVivo 12, destacando-se a codificação axial. Os resultados evidenciam a necessidade de medidas de apoio para enfrentar os desafios enfrentados pelas treinadoras, promovendo condições laborais equitativas e uma cultura organizacional inclusiva. A falta de representatividade feminina e o amadorismo no desporto limitam a progressão das treinadoras, que apontam a necessidade de maior reconhecimento público e valorização remuneratória para garantir dedicação exclusiva à profissão e aprimoramento das competências. Este estudo é inovador ao abordar a lacuna na literatura sobre liderança feminina entre treinadoras de formação em Portugal, sublinhando a importância da igualdade nas condições laborais para aumentar a eficácia e o reconhecimento da liderança feminina no desporto.

Palavras-Chave: Desporto; Igualdade de género; Estilos de liderança; Transacional; Transformacional

Abstract

Gender inequality is a reality in the workplace. In the case of youth sports coaches in Portugal, they face additional challenges compared to other professionals due to inadequate working conditions and a sports culture that limits their leadership roles and professional recognition. This exploratory and qualitative study analyzed perceptions of leadership and working conditions among female coaches in youth sports settings. Seventeen individual interviews were conducted using a semi-structured guide, with data analyzed through NVivo 12, emphasizing axial coding.

The results highlight the need for supportive measures to address the challenges faced by female coaches, promoting equitable working conditions and an inclusive organizational culture. The lack of female representation and the amateur nature of sports limit the progression of these coaches, who emphasize the need for greater public recognition and financial compensation to ensure full dedication to their profession and skills improvement. This study is innovative in addressing the gap in the literature on female leadership among youth sports coaches in Portugal, underscoring the importance of equal working conditions to enhance the effectiveness and recognition of female leadership in sports.

Keywords: Leadership; Women; Sports; Equality; Transactional, Transformational; Working Conditions

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Abstract	V
Introdução.....	8
Enquadramento Teórico	9
Fatores antecedentes da liderança: sexo e condições laborais.....	13
Método	16
Desenho de investigação e procedimento de recolha de dados	16
Participantes.....	17
Instrumentos	19
Procedimento de análise de dados	19
Apresentação e discussão dos resultados	19
Conclusão	26
Referências	29
Anexos.....	34
Anexo B – Guião de Entrevista Semiestruturada	35
Anexo C – Sistema de Categorias	37
Anexo D – Descrição do Sistema de Categorias	38

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – <i>Caracterização Completa dos Participantes</i>	17
Figura 1 – <i>Árvore de categorias da temática “Estilos de Liderança”</i>	20
Figura 2 – <i>Árvore de categorias da temática “Condições Laborais”</i>	24

Introdução

A participação no desporto, em particular o juvenil, pode impulsionar o desenvolvimento físico e levar à adoção de um estilo de vida mais saudável (Campos et al., 2019). Por outro lado, trata-se também de uma excelente forma de os jovens assimilarem competências e valores cruciais para a integração social e bem-estar, como por exemplo a resiliência, o respeito pelos outros e a autoestima (Resende, 2011; Resende & Gomes, 2022). Os treinadores têm um papel fundamental enquanto mentores deste desenvolvimento, potenciando ou inibindo o desporto enquanto contexto formativo por excelência, onde os jovens aprendem competências essenciais para o decorrer da vida nos mais variados contextos, (Resende, 2016; Resende & Gomes, 2022). A liderança eficaz no contexto do desporto, especialmente por parte dos treinadores, é fundamental para inspirar, motivar e capacitar os atletas a alcançarem seu potencial pessoal e desportivo, incluindo o alcance de bons desempenhos.

A liderança pode definir-se como um processo social no qual o líder procura a cooperação dos seus seguidores para alcançar os objetivos da organização (Nemaei, 2012). Assim, a relação estabelecida entre o atleta e o treinador é fundamental para alcançar eficácia no desempenho de tarefas e na consequente obtenção de resultados positivos impostos pela organização que representam (Alves, 2000). A liderança demonstra-se determinante no grau de satisfação das relações interpessoais, sobretudo devido à orientação e motivação que fornecem, e à construção de confiança e desenvolvimento pessoal que proporciona nos seguidores (Chelladurai, 2007; Côté, 1993). Para que estes resultados positivos aconteçam da forma desejada, a eficácia da liderança deve ser assegurada, existindo três elementos centrais que ajudam a tornar a liderança mais eficaz: os ciclos de liderança, os estilos de liderança e os fatores antecedentes (Gomes, 2020). Os ciclos de liderança dizem respeito à conceptualização e implementação da liderança (Gomes, 2014), enquanto os estilos de liderança modelam a abordagem do líder com os seus seguidores, impactando em inúmeras dimensões, como a motivação, a cultura organizacional, a gestão de conflitos (Graça, 2016). Por sua vez, os fatores antecedentes dizem respeito a características do contexto de liderança, sejam características pessoais do líder, dos seguidores ou mesmo características situacionais do contexto e que influenciam o exercício da liderança (Gomes, 2020). Assim, o Modelo de Eficácia de Liderança (Gomes, 2014, 2020) postula que a relação entre o processo de liderança (ciclos) e a sua eficácia pode ser maximizada ou debilitada consoante os estilos de liderança adotados pelo líder e a favorabilidade dos fatores antecedentes, como é o caso das características do líder.

Uma das características do indivíduo que ocupa o cargo de liderança que tem sido apontado na literatura como importante é o sexo. Mulheres e homens assumem perfis de liderança diferentes, o que pode ser visto de uma forma positiva, uma vez que esta diferenciação de estilos de liderança poderá potencializar as organizações, demonstrando que as mulheres líderes tendem a proporcionar maior coesão, aprendizagem cooperativa e uma melhor e mais participativa comunicação enquanto líderes do que os homens (Cuadrado et al., 2003; Javidan et al., 2016). Apesar do seu potencial de eficácia, e do espaço, enquanto praticante, que a mulher tem vindo a ganhar no contexto desportivo, existe ainda uma diferença de oportunidades no contexto no que ao exercício da liderança diz respeito. Em Portugal, regista-se um total de 5564 treinadores, sendo que 87% dos treinadores em Portugal são homens, e apenas 13% são mulheres, o que nos leva a concluir que ainda existe uma grande discrepância de género nos mentores envolvidos no desporto (INE, 2022). Estes dados podem ser explicados através de algumas barreiras em torno da mulher como treinadora, das quais se destacam, entre outras, o favorecimento da contratação de homens, o preconceito relativamente à eficiência da mulher enquanto líder e a desigualdade salarial face aos homens que, por consequência, limitam as oportunidades das mulheres no mercado desportivo, comprometendo a sua estabilidade financeira, influenciando negativa a sua a confiança e reduzindo a diversidade de perspetivas na liderança, perpetuando a escassez de mulheres em cargos de alta liderança (Jaeger et al., 2010; Sousa, 2022). Neste sentido, este estudo pretende explorar quais as perceções das mulheres treinadoras relativamente ao seu exercício de liderança e às condições laborais que lhes são fornecidas no contexto do desporto juvenil, uma vez que é um tema inexplorado em Portugal, e que a literatura aponta como desfavoráveis as oportunidades e consequentes condições às quais estão expostas como treinadoras.

Enquadramento Teórico

Numa fase embrionária da investigação científica relativa à liderança, as investigações centravam-se no líder e nas suas características pessoais, passando a mensagem de que todos os líderes teriam dotes inatos para liderar, partilhando o mesmo tipo de aptidões e perfis de liderança (Weinberg & Gould, 2007). Com o passar do tempo, os avanços na pesquisa permitiram o surgimento de novas perspetivas que incorporam variáveis relevantes para o processo de liderança, tais como o papel desempenhado, a função exercida, e as consequências do exercício da liderança na eficácia do líder, ou na falta dela (Yukl, 2009). Além disso, esses estudos destacam a importância de fatores contextuais, como a cultura organizacional e o ambiente externo, na moldagem dos estilos de liderança e na adaptação das abordagens de

liderança para maximizar a eficácia (Yukl, 2009). Assim, acredita-se hoje que a liderança não deve estar focada num só indivíduo (líder) e nas suas características, mas também nos liderados e nas suas características, como grupo e como pessoa, uma vez que uma liderança eficaz depende do desempenho do grupo, e por isso, é tão importante o foco no grupo de seguidores e todas as variáveis que influenciam direta e indiretamente o exercício de liderança (Gomes, 2020). No entanto, ao investigar o impacto da liderança, é igualmente importante examinar as características específicas do líder, como o sexo e as condições laborais, pois essas também desempenham um papel significativo na dinâmica de liderança e na eficácia geral (Gomes, 2020). Em suma, um líder é uma fonte de influência sobre outros indivíduos, e esta influência pode ser vista como a capacidade de motivar, guiar ou persuadir um grupo ou uma organização (Gomes et al., 2020). No âmbito desportivo, o treinador assume um papel de liderança fundamental, direcionando as ações dos atletas (seguidores) em direção ao desempenho desejado (Ribeiro, 2016; Rosado, 2017). Os seguidores, se se sentirem apoiados pelos seus líderes, despendem voluntariamente energia física, emocional e espiritual de uma forma coletiva, de modo a alcançarem o objetivo proposto, e por isso, a relação entre o líder (nesse caso, o treinador) e os seguidores (os atletas) destaca-se como um exemplo claro da importância da liderança na motivação e orientação do grupo em direção aos objetivos comuns (Gomes & Cruz, 2006).

De acordo com Gomes (2014) e a sua proposta no Modelo de Eficácia de Liderança, a obtenção do desempenho desejado em função dos objetivos está relacionada com os ciclos de liderança, os estilos de liderança e os fatores antecedentes. O Modelo de Eficácia de Liderança destaca os ciclos de liderança como cruciais para o sucesso na liderança, defendendo haver uma relação direta entre a filosofia (valores do líder), a prática (as suas ações refletindo esses valores) e critérios de liderança (avaliação do exercício de liderança). Quanto mais esses três fatores se alinharem, mais eficaz será a liderança. O modelo também sugere dois ciclos interdependentes: o conceptual, que é teórico, e o prático, que é a aplicação diária. Para alcançar resultados desejados, esses ciclos devem estar alinhados (Gomes, 2014; 2020).

Os estilos de liderança estão representados nas componentes práticas dos ciclos de liderança (e.g., ciclo prático; prática de liderança), sendo definidos como padrões de comportamento do líder para influenciar e motivar um grupo de liderados, sendo essenciais para alcançar metas organizacionais (Al Khajeh, 2018; Gandolfi & Stone, 2017). A motivação dos colaboradores é crucial para o desempenho eficaz, destacando a importância de um líder competente e motivador (Chelladurai, 2007). A má gestão da liderança pode resultar em baixa produtividade e falta de entusiasmo dos atletas, indicando a necessidade de os líderes

identificarem estilos apropriados para manter o comprometimento dos liderados (Celestino, 2016). Bass (1995) considera haver três grandes estilos de liderança, sendo que qualquer um poderá ter impacto na eficácia de liderança de um treinador, nomeadamente a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. A liderança transformacional é caracterizada por líderes que se sintam identificados com os interesses e objetivos da organização e com uma capacidade extraordinária para orientar seguidores, criando confiança nestes (e.g., atletas) acerca das suas capacidades, criando impacto positivo no seu rendimento e influenciando-os a redefinir valores e ideais de trabalho (Bass, 1995; Gomes & Cruz 2006). Mais especificamente, este estilo compreende a capacidade do líder (e.g., treinador/a) apresentar um futuro otimista e entusiasmante dos atletas (i.e., domínio da visão), inspirar e incentivar os atletas a alcançarem os objetivos (i.e., inspiração), instruir tecnicamente e introduzir novos métodos de ensino para que os aspetos técnicos dos seguidores sejam prosperados (i.e., domínio da instrução) (Chelladurai, 2007), que tenha a capacidade de satisfazer as expectativas pessoais como desportivas do atleta (i.e., individualização) e por último, que procure a construção de relações positivas, informais e o bem-estar dos atletas (i.e., apoio) (Gomes, 2020; Gomes & Cruz, 2006).

Por seu turno, a liderança transacional é um outro grande estilo de liderança que se caracteriza pelo estabelecimento de uma relação de troca entre líderes e seguidores (treinadores-atletas) (Bass, 1995). De acordo com o Modelo de Eficácia de Liderança (Gomes, 2014) existem dois comportamentos que caracterizam o estilo transacional: recurso ao *feedback* positivo, que concerne no reforço e reconhecimento por parte do líder do bom desempenho e/ou esforços por parte da equipa e evitamento do *feedback* negativo, que se refere aos comportamentos de punição e repreensão do líder relativos ao desempenho inadequado da equipa (Gomes, 2020; Gomes & Resende, 2014). Nessa dinâmica, os seguidores são motivados a seguir e executar as orientações que o líder decide com a expectativa de obter recompensas em virtude de um desempenho destacado, podendo essas recompensas abranger tanto aspetos materiais quanto psicológicos (Bass, 1995; Chelladurai, 2007; Purwanto et al., 2020). O treinador (líder) quando baseia os seus *feedbacks* negativos em ameaças, reduz a autoestima dos atletas (seguidores) criando um clima em que os seguidores se sintam dominados pelo líder, apontando ser a grande desvantagem deste estilo (Bass, 1995). Um aspeto pertinente relativamente aos estilos transformacional e transacional é que, embora sejam constructos diferentes e os líderes possam adotar predominantemente um estilo de liderança, eles não são mutuamente exclusivos (Gomes, 2020). Muitos líderes eficazes combinam elementos de ambos os estilos para maximizar a eficácia da liderança, por exemplo, líderes transformacionais utilizam atitudes transacionais quando necessário apesar de principalmente fomentarem uma

relação transformacional com os seus liderados (Bass, 1995). Adicionalmente, a dimensão da tomada de decisão também tem de ser considerada para complementar estes estilos e a forma como o líder gere o seu poder (Bass, 1998).

Por último, o estilo de liderança denominado de *laissez-faire* traduz-se na ausência de liderança por parte do líder (Bass, 1995). Em termos práticos, o líder assume um papel de desinteresse em relação aos seus encargos como gestor/líder de um grupo (Bass, 1995). Gomes (2020), no Modelo de Eficácia de Liderança, integra o estilo de *laissez-faire* numa avaliação mais ampla do processo de tomada de decisão, distinguindo entre dois estilos: o de gestão passiva (correspondente ao estilo *laissez-fair*), em que o líder assume a ausência/desinteresse na tomada de decisões que remetem liderança; e o de gestão ativa, quando este está ativamente preparado e envolvido no que toca ao poder de decisão (i.e., gestão ativa). A gestão ativa pode ser mais ou menos centralizada, subdividindo-se num líder participativo, que envolve os restantes membros do grupo de trabalho nas suas decisões, por oposição a um líder diretivo, que assume individualmente este poder de decisão (Gomes, 2020).

A interação entre o treinador e os atletas requer atenção às necessidades e interesses do grupo, visando promover um clima cooperativo (Leitão, 1995; Gomes et al., 2017). A adaptação do estilo de comunicação do líder é crucial para a manutenção de um clima positivo entre os seguidores e o líder, e neste caso de estudo concreto, este ser direcionado para treinadores em contexto de formação, é importante considerar fatores como a idade dos atletas (Gomes, 2005). Por isso, a utilização de uma linguagem simples é recomendada para garantir atenção e compreensão, e simultaneamente, a relação líder-atleta deve ser tanto coletiva quanto individualizada, promovendo a valorização de cada membro do grupo enfatizando o desenvolvimento dos seguidores (Gomes, 2005). A utilização por parte dos treinadores (líderes) de comportamentos transformacionais (e.g., treino e instrução, respeito, apoio social e tratamento justo, motivação para a realização, influências nas ideias) está diretamente associada a uma série de benefícios na relação treinador-atleta, incluindo uma maior satisfação, eficácia e esforço por parte dos membros, que sucessivamente influenciará a eficácia de liderança de uma forma positiva (Callebaut, 2022; Horne & Carron 1985; Gomes et al., 2017; Gomes & Machado, 2010; Rowold, 2006). Essa qualidade relacional deve ser construída com base na confiança e justiça mútua (Rosado, 2017). Dada a natureza variável do desenvolvimento dos atletas, os treinadores devem agir atentamente, na procura pelo padrão mais eficaz para orientar cada indivíduo, visto que são apontados como a maior fonte de influência nos atletas, preparando-os e potencializando-os (Jin et al., 2022; Shang & Ku, 2018).

É evidente a dependência das habilidades interpessoais, nomeadamente da capacidade de comunicação de um treinador/a e da qualidade da relação estabelecida com os membros (treinador-atleta/s), sendo esta interação entre líderes e liderados definida pelos estilos de liderança adotados, para a eficácia da liderança. Não obstante, estudos anteriores têm demonstrado que homens e mulheres apresentam tendências diferentes nos comportamentos que estabelecem com os liderados; mais especificamente, que as mulheres tendem a assumir mais comportamentos associados à liderança transformacional, evidenciando uma cultura de respeito, orgulho, e motivação incrementada nos seus seguidores (Javidan et al., 2016; Jones & Wallace, 2019). As líderes femininas tendem a transmitir otimismo em relação ao futuro dos seus liderados e procuram atender às suas necessidades individuais (Eagly et al., 2003). Adicionalmente, as mulheres apresentam uma maior presença de comportamentos transacionais que os homens, caracterizados pelo destaque em recompensar o bom desempenho dos seguidores, contribuindo para uma relação de trabalho positiva (Eagly et al., 2003). Essas características das líderes femininas podem ter um papel significativo na eficácia da liderança (Gomes, 2020).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é compreender a perceção das mulheres que exercem cargos de liderança sobre a forma como executam esse exercício de liderança e as condições de que dispõem para o fazer.

Fatores antecedentes da liderança: sexo e condições laborais

Apesar desses atributos positivos, as mulheres líderes enfrentam desafios como a persistente falta de representatividade em cargos de liderança, frequentemente associada a estereótipos e perceções inadequadas sobre as suas aspirações (Davies et al., 2005). De forma a ilustrar a representatividade da mulher em cargos de liderança (Chukwuemeka & Ehikem, 2020), a nível mundial, de acordo com um relatório feito pela Deloitte em 2015, as mulheres em lugares no conselho político, representam apenas 15% de todos os lugares. Nas maiores empresas cotadas em bolsa da União Europeia, as mulheres que são presidentes das referidas empresas, representam 4% e as mulheres que se encontram nos órgãos de decisão mais alto representa apenas 11% (Eagly & Kark, 2010). De notar que a revisão da literatura anteriormente apresentada foi elaborada em cenários empresariais, e que quando se trata de um contexto organizacional associado ao desporto, as condições laborais ainda de se encontram mais debilitadas devido à predominância masculina e por isso, a pertinência na exploração da liderança feminina e das condições laborais neste tema. As condições laborais a que estão expostas as mulheres líderes desportivas são um fator diferenciador das demais, sobretudo

devido à falta de segurança das instalações desportivas, à falta de apoio técnico e às condições salariais que lhes são oferecidas (Eagly et al., 2003).

De acordo com Gomes (2020), a liderança também depende dos fatores antecedentes e simultaneamente, é influenciada por estes fatores, demonstrando-se ser essencial para entender o funcionamento de liderança. O Modelo de Eficácia de Liderança (Gomes, 2020) assume três tipos de fatores antecedentes: as características pessoais do líder (e.g., sexo, crenças, valores, recursos e a motivação do líder), as características dos membros de equipa (e.g., características biológicas e psicológicas, valores, experiência), e as características situacionais (e.g., expectativas, valores, condições e exigências da organização), apontando estas características como potenciadoras (ou inibidoras) da eficácia da liderança.

Resumidamente, e contextualizando com este caso de estudo, o líder (treinadora) e suas características pessoais, como o fato de ser do sexo feminino, devem estar em sintonia com os valores, expectativas, características biológicas e psicológicas dos seguidores (atletas) para potencializar a eficácia da liderança exercida (Gomes et al., 2017). O mesmo acontece com as restantes relações dinâmicas, as características situacionais, como o exemplo das condições laborais da organização, devem estar ajustadas com os valores, expectativas, sexo (características pessoais) do líder, e vice-versa (Gomes et al., 2017). Haverá um maior foco no sexo (e.g., características do líder) e nas condições laborais (e.g., características situacionais) agregadas ao sexo feminino uma vez que demonstram ser um fator influenciador, tanto nas organizações como no grupo de atletas, relevando serem fatores inibidores da eficácia de liderança (Santos, 2023).

Numa visão geral, as treinadoras são remetidas a cargos de liderança secundários (e.g., treinadores de formação; cargos que não garantem estabilidade financeira) devido à associação estereotipada voltada para as habilidades pedagógicas das mulheres, enquanto os homens assumem as posições de liderança de alto desempenho, tanto em desportos tradicionalmente masculinos como femininos (Evans & Pfister, 2021). As treinadoras estão inseridas em culturas organizacionais masculinizadas, caracterizadas por presidências em federações desportivas dominadas por homens, tal como as posições de alto nível, nomeadamente na estrutura financeira das organizações (Evans & Pfister, 2021; Pfister & Radtke, 2008). A transferência de competências identificadas em mulheres no mundo empresarial para o mundo desportivo não acontece, e é um fator que promove a falta de reconhecimento das mulheres como líderes desportivas (Pfister & Radtke, 2008). Aptidões reconhecidas como valiosas em mulheres, como a cooperação e a negociação, são subvalorizadas na administração desportiva, onde características associadas à masculinidade, como agressividade e competição, são mais

valorizadas (Jaeger, et al., 2010). O perfil esperado pelas organizações desportivas relativamente à mulher treinadora, é um perfil marcado por uma mulher sem filhos, solteira e que possua outra profissão, pois o salário correspondente não é suficiente para manter as demandas familiares (Santos, 2023). Carvalho e colaboradores (2013) defenderam que mulheres em posições de liderança no contexto desportivo enfrentam desafios significativos na gestão do seu dia-a-dia, marcadas por longas horas de trabalho e deslocamentos frequentes, dificuldade em equilibrar a vida profissional com a pessoal, cuidar dos filhos, questões domésticas e sociais, enquanto sofrem de subvalorização em relação à sua competência como treinadoras, resultando em menos oportunidades profissionais e pouco vantajosas (Eagly & Kark, 2010; Evans & Pfister, 2021; Torres & Restrepo, 2012). Também Carvalho (2013), ao analisar um clube de grande dimensão na modalidade de futebol feminino, em contexto sub-19, deparou-se com condições pouco favoráveis para as treinadoras executarem a sua função devidamente, tais como: dimensões do campo de treino condicionadas e o número de horas de treino reduzidas. A prevalência de contextos desportivos masculinizados, a falta de condições técnicas das organizações e os estereótipos formados em relação à qualidade das mulheres explicam a sub-representação da mulher treinadora (Pauly et al., 2019).

Em suma, as mulheres que atuam enquanto líderes no contexto desportivo encontram-se expostas a condições que não agem como facilitadores do bom desempenho, do reconhecimento e da sucessiva emancipação das treinadoras e da profissionalização. Apesar de terem sido discutidas várias questões sobre as condições laborais das treinadoras, é importante destacar que a maioria dos estudos apresentados oferecem uma descrição geral dos desafios enfrentados (e.g. gestão de tempo, estereótipos, falta de oportunidades) sem uma análise crítica mais aprofundada. O presente estudo visa preencher essa lacuna, examinando de forma crítica como os fatores como a falta de apoio institucional, os recursos limitados e expectativas estereotipadas afetam não apenas as condições de trabalho, mas também a perceção da eficácia da liderança das treinadoras em contextos de formação desportiva. Ao fornecer uma análise mais detalhada e crítica dessas condições, pretende-se oferecer *insights* valiosos para entender melhor as experiências das treinadoras e contribuir para uma discussão aprofundada sobre esse tema. Assim, o objetivo do presente estudo consiste em explorar a perceção de eficácia da liderança que treinadoras em contexto de formação têm, através da interpretação do estilo de liderança por elas adotado e as condições laborais que lhe são oferecidas enquanto treinadoras.

Deste modo, através do presente estudo procura-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

QI: Qual a percepção das treinadoras de formação relativamente ao estilo de liderança que tendencialmente adotam?

QII: Quais são as percepções de treinadoras de formação relativamente às condições laborais que encontram no contexto desportivo em que se encontram?

Método

Desenho de investigação e procedimento de recolha de dados

A presente investigação integra um projeto mais amplo de caracterização das condições laborais de treinadores desportivos. Devido aos objetivos dos estudos anteriormente referidos, optou-se por uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas, procurando-se dar resposta às questões de investigação.

De acordo com as questões de investigação estabelecidas, procedeu-se a uma seleção intencional dos participantes. Foram definidos os critérios de seleção intencionalmente (Almeida & Freire, 2007), nomeadamente: indivíduos do sexo feminino que desempenhem a função de treinador de uma modalidade desportiva em território nacional, no contexto de formação (ou seja, equipas de atletas com idades inferiores a 18 anos). Portanto, o presente estudo consiste em uma amostra não probabilística. A equipa de investigação fez uma lista da sua rede de contactos, identificando participantes que integravam nos critérios de inclusão anteriormente definidos (amostra por conveniência). Foi igualmente pedido a estes participantes que fossem indicando outros colegas que cumprissem os mesmos requisitos (método “bola de neve”). Os participantes identificados eram inicialmente contactados via telefone ou através das redes sociais (*LinkedIn, Facebook, Instagram*), explicando os objetivos do estudo. Após esta fase, o agendamento das entrevistas foi feito de acordo com a disponibilidade das participantes. Uma vez assinado o consentimento informado e tendo-se obtido a autorização dos participantes para realizar a gravação do áudio da entrevista para efeitos de transcrição, procedeu-se à entrevista (via *Zoom, WhatsApp ou Microsoft Teams*), contando sempre com os dois membros do grupo de investigação para a realizar. Depois de transcritas, as entrevistas foram enviadas às participantes para sua validação. A recolha de dados foi interrompida quando se alcançou a saturação teórica (cf. *Anexo D*), ou seja, quando as entrevistas começaram a trazer informação repetida em demasia e não forneceram mais insights adicionais sobre o tema em estudo.

Participantes

O estudo contou com a participação de 17 treinadoras de formação a atuar em Portugal, com idades compreendidas entre 19 e os 51 anos ($M = 33.30$, $DP = 11.75$). De uma forma geral, as participantes são maioritariamente mestres e têm outra profissão além de treinadora como atividade principal, destacando a profissão de professora de Educação Física como a mais desempenhada pelas participantes do estudo (41%). Quanto ao contrato de trabalho com a organização que representam como treinadoras, a maioria da amostra não especificou o tipo de vinculação com o clube (53%) e as que especificaram, encontram-se maioritariamente em regime de recibos verdes (86%).

Relativamente ao curso de treinador, 81% da amostra tem o curso sendo que, em média, o detêm há cerca de 7 anos ($DP = 6.98$). De notar que a maioria obtém o Nível 1 (41%). Relativamente às modalidades desportivas que treinam, o voleibol (41%) emerge como mais frequente em relação às restantes modalidades (Futebol 24%; Basquetebol 12%; Futsal 12%; Andebol 6%; Ginástica 6%). De forma a caracterizar pormenorizadamente a amostra, foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1.*Caracterização Completa dos Participantes*

Código	Modalidade	Idade	Habilitações Académicas	Estado Civil	Agregado Familiar	Treinador Atividade Principal	Atividade Profissional Principal	Curso de Treinador	Nº Anos que detém o curso	Contrato de Trabalho
AB	Voleibol	19	12º ano	Solteira	5	Sim	Estudante	Nível 1	1	N.E.
AC	Voleibol	21	Licenciatura	Solteira	6	Não	Estudante	Nível 1	1	N.E.
AD	Futebol	20	12º ano	Solteira	4	Não	Estudante	Não tem		N.E.
AE	Voleibol	35	Mestrado	União de facto	2	Não	Professora E.F.	Nível 3	13	N.E.
AF	Voleibol	29	Mestrado	Solteira	4	Não	Professora E.F.	Nível 2	12	N.E.
AG	Voleibol	22	Mestrado	Solteira	4	Sim	Estudante	Nível 1	2	Recibos Verdes
AH	Basquetebol	19	12º ano	Solteira	3	Não	Estudante	Nível 1	2	N.E.
AI	Basquetebol	51	Licenciatura	União de facto	5	Não	Professora E.F.	Nível 2	20	N.E.
AJ	Futsal	36	Licenciatura	Solteira	3	Não	Professora E.F.	Não tem		N.E.
AK	Voleibol	42	Licenciatura	Solteira	1	Não	Professora E.F.	Nível 3	8	Recibos Verdes
AL	Ginástica	51	Mestrado	União de facto	N.E.	Não	Professora E.F.	N.E.	N.E.	N.E.
AM	Futsal	25	Licenciatura	Solteira	4	Não	Operadora caixa	Nível 1	1	Recibos Verdes
AN	Voleibol	47	Licenciatura	Solteira	1	Não	Bióloga	Nível 3	21	Recibos Verdes
AO	Futebol	49	12º ano	Solteira	1	Não	Chefe Produção	Nível 2	12	N.E.
AP	Futebol	29	Mestrado	Solteira	1	Não	Gestora	Nível 1	1	Recibos Verdes
AQ	Andebol	46	Mestrado	Solteira	3	Não	Professora E.F.	Nível 2	7	Contrato Part-time
AR	Futebol	25	Mestrado	Solteira	4	Não	Gestora	Nível 1	1	Recibos Verdes

Legenda: N.E. = Não especificado; E.F. = Educação Física

Instrumentos

Conforme explicitado anteriormente, o presente estudo fez parte de um projeto mais alargado, pelo que o guião de entrevista desenvolvido foi utilizado também para satisfazer os objetivos dos diferentes estudos integrados no projeto. Por este motivo, o guião de entrevista (cf. Anexo B) inclui um conjunto mais alargado de questões do que aquelas que foram analisadas no presente estudo. Neste estudo especificamente foram analisadas as perceções das treinadoras de formação relativamente à sua liderança, nomeadamente relativas ao seu perfil como treinadora (e.g., “*Como se caracteriza enquanto treinadora de formação?*”), aos seus ciclos de liderança (filosofia, prática e critérios de liderança; e.g., “*Que tipo de ideias/princípios são fundamentais para si enquanto treinadora, nesta modalidade desportiva?*”; “*Como reage juntos dos atletas perante um comportamento desadequado?*”; “*Como determina se as suas ideias foram aceites pela equipa e produziram os efeitos que esperava?*”). Por fim, as treinadoras foram questionadas sobre as condições laborais disponibilizadas pela organização e a sua perceção sobre a relação destes fatores com a eficácia de liderança (e.g., “*Relativamente às condições que o clube lhe disponibiliza, considera que facilitam ou debilitam a sua eficácia enquanto treinador/a desta equipa?*”).

Procedimento de análise de dados

Depois de validadas pelas participantes, as entrevistas foram alvo de análise de conteúdo com recurso ao *software* N-Vivo 14. A categorização iniciou-se de uma forma mais abrangente facilitando a geração de conceitos acerca dos fenómenos, através da análise e decomposição dos dados encontrados (Fernandes & Maia, 2001). No presente estudo, a codificação axial partiu com duas categorias: os Ciclos de Liderança e as Condições Laborais. As subcategorias relativas ao Estilo de Liderança emergiram *a priori* de acordo com a teoria previamente analisada: Liderança Transformacional, Transacional e Tomada de Decisão. Por outro lado, as subcategorias associadas à categoria Condições Laborais formaram-se tendo por base as partilhas das experiências dos participantes.

Apresentação e discussão dos resultados

Os dados foram organizados em categorias de acordo com as perceções das treinadoras relativamente aos temas em estudo (cf. Anexo C e D). Assim, para cada questão de investigação, são apresentadas **as categorias** (destacados a negrito) emergentes, assim como as subcategorias mais frequentes (destacadas a sublinhado), subcategorias estas ilustradas com *exemplos* (a

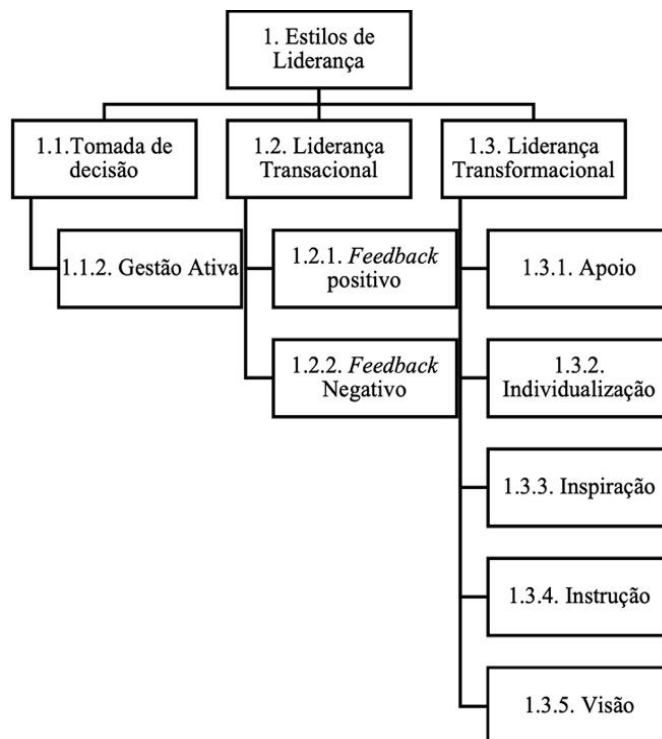
itálico). A apresentação dos resultados encontra-se organizada tendo por base as questões de investigação.

QI: Qual a percepção das treinadoras de formação relativamente ao estilo de liderança que tendencialmente adotam?

As categorias e subcategorias desta questão de investigação foram definidas *a priori*, de acordo com o modelo da eficácia da liderança (cf. Gomes, 2020). Assim, para a temática dos estilos de liderança (1.0), foram identificadas três categorias: a **Tomada de Decisão** (1.1), a **Liderança Transacional** (1.2), e por último, a **Liderança Transformacional** (1.3). A Figura 1 ilustra a árvore de categorias desta temática.

Figura 1

Árvore de categorias da temática “Estilos de Liderança”.



A **Tomada de Decisão** (1.1.) (experiências dos participantes relativamente à gestão do poder que detêm, podendo ser mais ou menos passiva [gestão ativa ou passiva] e mais ou menos centralizado [centrada no líder ou centrada nos atletas]) onde todas as percepções identificadas são de gestão ativa, contabilizando 6 referências oriundas de 5 participantes (e.g., “... às vezes sou muito teimosa e tento sempre estar ali a dar o meu ponto de vista a fazer com que as pessoas aceitem aquilo que eu quero fazer, em vez de se calhar ouvir mais os outros e tentar conciliar as 2 ideias, porque as 2 às vezes podem ser boas, mas acho que é por aí.” [AG]).

A **Liderança Transacional** (1.2) (estilo caracterizado pela troca de recompensas ou punições mediante as ações ou desempenhos de um grupo de seguidores) que foi dividida em duas subcategorias sendo elas o Feedback Positivo (1.2.1) onde foram identificadas 18 referências de 12 participantes (e.g.: “...Acho que esse feedback positivo acaba por, claro que não sempre, senão acaba por ser uma coisa banal mas acho que às vezes há pormenores que ou o falar uma coisa que ninguém reparava e que tu reparas e que se calhar até “OK, reparou nisto”.. e tu vais ganhar um grupo aí com pequenas coisas.” [AR]) e Feedback Negativo (1.2.2) “Quando eles se portam mal no jogo não há finta nem remate para ninguém.” [AM]) e que ambas merecem destaque revelando sendo bastante recorridas pelas participantes, porém o Feedback Negativo (1.2.2) foi ligeiramente mais representado, contabilizando 19 referências de 14 participantes.

A **Liderança Transformacional** (1.3) (estilo caracterizado por líderes que se sintam satisfeitos com as organizações que representam e com uma grande capacidade para orientar seguidores, criando um impacto positivo nos mesmos) demonstrou-se a dimensão integrante dos Estilos de Liderança (1.0) mais representada contabilizando 60 referências associadas, e assim, a merecedora de maior destaque. Com base na literatura, recorreu-se à divisão desta categoria em 5 subcategorias: Apoio (1.3.1) (caracterizada por procurar criar um ambiente de harmonia e de suporte); Individualização (1.3.2) (caracterizada por procurar dar a atenção necessária a cada atleta, sendo heterogénea a necessidade que cada atleta precisa); Inspiração (1.3.3) (definida como a capacidade em criar expectativas positivas e incentivos nos seguidores) Instrução (1.3.4) (designada como a capacidade do treinador partilhar métodos de ensino e *feedback* técnico da modalidade aos seus seguidores); e Visão (1.3.5) (caracterizada por passar aos atletas uma visão otimista e entusiasta em relação ao seu percurso como desportista).

As treinadoras adotam mais comportamentos transformacionais, principalmente de Apoio, (1.3.1) a subcategoria mais representada, com 17 referências de 11 treinadoras, no estilo de **Liderança Transformacional** (1.3.) (e.g., “E é uma relação, não é de cima para baixo, é uma relação em conjunto que se que se desenvolve.” [AI]; “E hm acima de tudo acho que levo as coisas bastante divertidas e alegres porque... é isso que é preciso também!” [AH]). Seguidamente, a Visão (1.3.5) foi a dimensão mais representada, com 13 referências de 9 treinadoras (e.g., “De sentir a evolução delas. Sentir que... por exemplo esta época começamos a treinar há 2 meses e já parecem uma equipa totalmente diferente. Sentir que o trabalho que vamos fazendo de dia para dia chega ao final e é recompensado.” [AC]); e a Individualização (1.3.2) com 13 referências de 9 participantes (e.g., “Há outros que se calhar vais ganhar algo com esse atleta, chamar a parte e conseguires a falar só ali as duas pessoas, consegues que ele

ouça de maneira diferente e eu tento muito fazer isso...” [AR]). também se revelaram bastante presentes no Estilo de Liderança (1.0) destas treinadoras. Apesar de menos representadas que as restantes, a Instrução (1.3.4) com 12 referências oriundas de 10 participantes (e.g., “*Se sair mal o passe: “olha atenção, o apoio, os ombro”*” [AP]) e a Visão com 13 referências de 9 participantes (1.3.5) (e.g., “*Mas mais do que títulos é ver daqui a uns anos miúdas que foram treinadas por mim, numa primeira divisão, ou a, ou a terem sucesso como, como atletas.*” [AC]) merecem também destaque, uma vez que numa perspetiva geral do estudo, foram bastante representadas, e assim, demonstram-se pertinentes no desenvolvimento dos jovens atletas.

Fazendo uma reflexão sobre as perceções das treinadoras relativamente ao **estilo de liderança** que adotam, conseguimos identificar bastantes semelhanças com o perfil ótimo de liderança. O perfil ótimo de liderança foi desenvolvido por Gomes (2020), integrando o Modelo da Eficácia de Liderança com o intuito de representar um perfil de liderança que reúne condições para o sucesso em termos de liderança. Este perfil forma a base de um perfil de um líder eficaz, capaz de influenciar positivamente o desempenho da equipe e alcançar resultados consistentes (Gomes, 2020). O perfil agrega uma combinação de ações dos três estilos de liderança adotando maioritariamente comportamentos de caráter transformacional baseados numa visão positiva, inspiradora, instrutiva, individual e de suporte, com maior utilização de *feedback* positivo do que *feedback* negativo (liderança transacional) e os comportamentos do líder relativos à tomada de decisão, devem surgir de forma ativa (descentralizada) (Gomes, 2020). Os resultados obtidos nesta investigação encontram alguma aproximação com o perfil ótimo de liderança, uma vez que existiu bastante presença na recolha de dados da categoria **Liderança Transformacional**, o estilo que mais impacto positivo (e.g., satisfação, eficácia e esforço) tem nos seguidores (Gomes, 2020). Por outro lado, o perfil ótimo de liderança e a tendência das participantes relativa aos comportamentos que remetem **Liderança Transacional** e de **Tomada de Decisão**, diferenciam-se, uma vez que o perfil ótimo de liderança postula que a utilização do Feedback Positivo deve sobressair sobre o Feedback Negativo, o que não é refletido neste estudo. Os comportamentos relativos à **Tomada de Decisão** devem ser geridos de forma ativa, tal como as treinadoras percecionam neste estudo, porém devem ser descentralizados, o que não se aplica neste caso.

De uma forma geral, os participantes apresentaram uma maior tendência em utilizar comportamentos baseados em Apoio (e.g., “E é uma relação, não é de cima para baixo, é uma relação em conjunto que se que se desenvolve.” [AI]). Este comportamento indica a valorização das relações colaborativas, essenciais para o desenvolvimento desportivo e pessoal dos

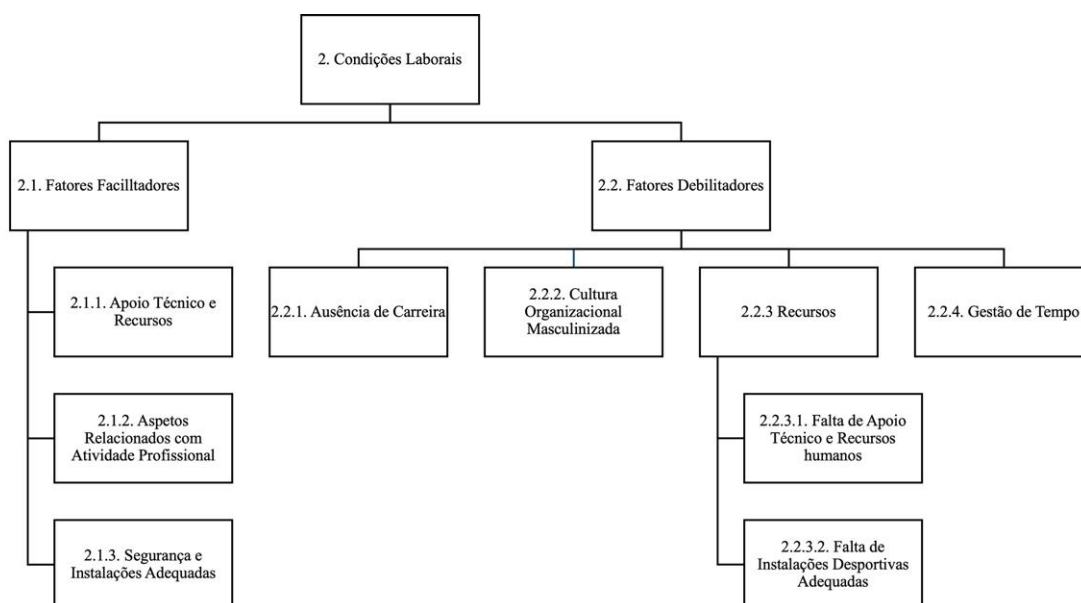
seguidores envolvidos (Gomes et al., 2017). Os comportamentos de Instrução (e.g., “Se sair mal o passe: ‘olha atenção, o apoio, os ombros’” [AP]) refletem a necessidade de fornecer feedback técnico detalhado, crucial para a melhoria das habilidades específicas (Gomes, 2005). A Individualização (e.g., “...porque vai ser melhor para ela, e é o melhor para a equipa, ok? Não desistir da atleta ou não me passar com a atleta, percebes, mais nesse sentido tenho tentado.” [AE]) destaca a importância de adaptar as abordagens às necessidades dos atletas, maximizando o potencial individual e o desempenho da equipa (Horne & Carron, 1985). No entanto, o uso de Feedback Negativo (e.g., “Quando eles se portam mal no jogo não há finta remata para ninguém.” [AM]) sugere uma abordagem disciplinar que, embora necessária para manter a ordem, pode impactar negativamente a motivação e autoconfiança dos atletas (Purwanto et al., 2020). A Gestão Ativa Centralizada (e.g., “Ora bem se calhar delego pouco. Gosto de concentrar em minhas coisas delego e às vezes, se calhar, poderia fazer um trabalho ainda melhor ou poderia andar menos cansada, não é, se conseguisse delegar.” [AL]) reflete um estilo de liderança onde o poder decisivo está centralizado no líder, o que pode limitar a autonomia dos membros da equipa. Os resultados sugerem a necessidade de equilibrar o suporte emocional com o feedback técnico, a personalização com a disciplina, de forma a promover um ambiente de treino eficaz e sustentável.

QII: Quais são as percepções de treinadoras de formação relativamente às condições laborais que encontram no contexto desportivo em que se encontram?

Para responder a esta questão de investigação sobre a temática das Condições Laborais (2.0), emergiram a partir das partilhas das participantes duas categorias: os **Fatores Facilitadores** (2.1), e os **Fatores Debilitadores** (2.2). A Figura 2 sintetiza as categorias e subcategorias encontradas na análise da temática.

Figura 2.

Árvore de categorias da temática “Condições Laborais”



No que diz respeito aos **Fatores facilitadores** (2.1) (subcategoria caracterizada pelas percepções e experiências positivas identificadas pelas participantes relativamente às condições laborais enquanto treinadoras) do exercício da liderança, emergiram três sub-subcategorias: sendo elas (2.1.1) Apoio Técnico e Recursos, surge neste estudo com 12 referências de 10 participantes (*“Às vezes pode faltar alguma coisa que eu quero, mas eu falo com alguém e num instante aparece, portanto, nesse aspeto não tenho dificuldades.”*[AP]); (2.1.2) Aspectos Relacionados com a Atividade Profissional Principal, que conta com 6 referências de 5 treinadoras (*“... A minha semana típica de segunda a domingo é a seguinte: primeiro dizer que tenho muita sorte que tenho uma escola que atende aos meus pedidos e torna a minha vida muito mais fácil e se não fossem as escolas e os diretores de escolas a serem flexíveis para o desporto amador, e sensíveis ao desporto amador, nada disto seria possível.”* [AK]); e (2.1.3) Segurança e Instalações Adequadas contabilizando 6 referências de 5 participantes diferentes (*“As duas coisas, acho que... facilitam, porque nós temos condições para treinar cerca de 20 atletas (hesitação) mais ou menos, isso é bastante bom”* [AB]).

O (2.1.1) Apoio Técnico e Recursos merece o seu destaque, pois é a sub-subcategoria, com distinção, mais identificada quando comparada com as restantes sub-subcategorias integrantes dos (2.1) **Fatores facilitadores** (*“Facilitam bastante... E a nível de material, se nós precisarmos, é um telefonema e eles arranjam-nos.”* [AI]); Revelou que as organizações geralmente priorizam o fornecimento de Apoio Técnico e Recursos, garantindo que as

treinadoras tenham as ferramentas necessárias para desempenhar efetivamente os treinos. É evidenciado pelo facto de que os participantes destacaram com mais frequência a disponibilidade de Apoio Técnico e Recursos em comparação com a Segurança e Instalações Adequadas, e até mesmo em relação à integração com Aspetos relacionados com Atividade Profissional Principal dos líderes, sendo que muitas das participantes dependem monetariamente dessa atividade para subsistir devido ao amadorismo em volta da profissão de treinador de formação.

Relativamente aos **fatores debilitadores** (2.2) (subcategoria caracterizada pelas perceções e experiências negativas identificadas pelas participantes relativamente às condições laborais enquanto treinadoras) emergiram as seguintes categorias: (2.2.1) Ausência de Carreira que contou com 9 referências de 6 participantes (*“Não chamo de profissão, porque em Portugal não há profissão de treinador, como sabem, há muito pouco, não é?”* [AI]); (2.2.2) Cultura Organizacional Masculinizada, sub-subcategoria onde foram identificadas 15 referências de 11 participantes (*“o voleibol ainda é uma modalidade que não é tão bem remunerada e tão profissional quanto aquilo que nós, que nós desejaríamos, pelo menos aqui em Portugal e muito menos o feminino.”* [AE]); (2.2.3) Recursos que por sua vez, está subdividida em Falta de Apoio Técnico e de Recursos Humanos (2.2.3.1) que contou com 3 referências, de 3 treinadoras (*“...também os recursos humanos, que muitas vezes, como é minivoleibol, eles não querem treinadores especializados, ou seja, que tenham curso, é muito à base de atletas do escalão de formação ou atletas das equipas seniores que nos vêm ajudar e depois isso tudo entra num horário de juniores e seniores que se tem de conciliar com o mini vólei.”* [AG]) e em Falta de Instalações Desportivas Adequadas (2.2.3.2) contabilizada com 9 referências de 6 treinadoras (*“o facto de não termos um espaço próprio”* [AE]); e por último, a dimensão (2.2.4) Gestão de Tempo não menos importante, uma vez que foram identificadas 15 referências associadas à mesma, de 11 participantes, (*“A gestão do tempo, é a maior dificuldade que eu tenho.”* [AP]) sendo a dimensão inserida nos **Fatores debilitadores** mais percecionada pelas participantes.

Refletindo sobre as perceções identificadas nas treinadoras de formação relativamente **condições laborais** é possível verificar que os **fatores debilitadores** ($n = 79$) foram muito mais salientados que os **fatores facilitadores** ($n = 24$). De notar que é possível verificar uma aproximação com os dados reunidos na literatura, nomeadamente na que refere que as treinadoras enfrentam desafios significativos em ascender a cargos de liderança no contexto desportivo, frequentemente remetidas a funções secundárias devido à subvalorização das suas habilidades e à predominância masculina em posições de alto escalão (Evans & Pfister, 2021). Estas dificuldades em ascender a cargos de liderança encontram-se espelhadas na subcategoria

Ausência de Carreira (e.g., “*porque nós vivemos em situações de amadorismo, não é? Não temos, quase não temos situações profissionalização... e isso sim isso é, é difícil conciliar todas estas coisas que nós temos que ter: nós temos que ter emprego, porque precisamos de ter uma garantia, uma estabilidade económica; depois temos as nossas vidas pessoais, as nossas famílias, que temos que atender; e a seguir no meio disto tudo encontrar o espaço, o tempo para podermos contribuir para o desporto amador em Portugal, e este é o grande, é o primeiro grande desafio, é o desafio da base!* [AK]). Este exemplo é consistente com a pesquisa de Pfister e Radtke (2008), que destaca a falta de profissionalização e estabilidade financeira como barreiras críticas para as mulheres no desporto. A Cultura Organizacional Masculinizada (e.g., “*Acredito que não vejam uma mulher à frente de uma equipa como veem um homem, infelizmente!*” [AF]) é outra dimensão que se destacou como um fator debilitador para o exercício de liderança. Este sentimento reflete a realidade descrita por Evans e Pfister (2021), onde a predominância masculina em posições de liderança cria um ambiente hostil e desmotivador para as mulheres. Além disso, as expectativas sociais em torno do papel da mulher como mãe e a exigência de equilibrar as responsabilidades familiares com as profissionais, que frequentemente nestes contextos têm de conciliar duas profissões (treinadora como profissão secundária) contribuem também para a debilidade na dimensão identificada Gestão de Tempo (e.g., “*Pronto começa às 16:30 e dou até às 19:30 e depois 20:30/21h até às 23h... nem tempo tenho para jantar, mas pronto!*” [AC]); que foi, com distinção, a mais representada. A dupla carga de trabalho (e.g., profissional e doméstica) é uma das principais razões para a menor representação feminina em cargos de liderança. Esta condição laboral, que em nada promove a posição das mulheres treinadoras em Portugal, é um reflexo das barreiras estruturais e culturais que ainda prevalecem no ambiente desportivo (Eagly & Kark, 2010).

Portanto, embora a literatura forneça um panorama claro das dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança no desporto, o presente estudo acrescenta uma compreensão mais detalhada sobre como essas condições se manifestam especificamente para treinadoras de formação em Portugal. A continuidade da investigação nesta área é crucial para identificar estratégias eficazes de mitigação dessas barreiras e promover a igualdade de oportunidades no desporto.

Conclusão

Os resultados da investigação indicaram que as treinadoras de formação, ao refletirem sobre o estilo de liderança que tendencialmente adotam, revelaram padrões marcados por comportamentos predominantemente transformacionais. A dimensão mais proeminente, a

Liderança Transformacional, evidencia que as treinadoras adotam práticas que promovem suporte, desenvolvimento individual, inspiração por meio de expectativas positivas, instrução técnica e compartilham uma visão otimista, corroborando com estudos que apontam para os benefícios da liderança transformacional, como Jin et al. (2022) ao confirmar a influência positiva direta da liderança transformacional na relação treinador-atleta e de compreender o impacto na aplicação de comportamentos transformacionais para melhorar a eficácia da liderança, tanto nos âmbitos desportivo quanto organizacional. Em comparação com o perfil ótimo de liderança, há convergência significativa nos comportamentos transformacionais, embora haja discrepâncias na tendência ao *Feedback* Negativo e Tomada de Decisão, uma vez que apenas foram identificados padrões de comportamento associados à gestão ativa centralizada (Gomes, 2020)

Em resumo, o alinhamento dos resultados deste estudo com a literatura no tema da liderança existe, pois, o estudo revelou que as treinadoras de formação favorecem um estilo transformacional, perfilado com os princípios fundamentais de liderança eficaz, proporcionando um ambiente propício ao desenvolvimento atlético e pessoal dos seguidores (Almeida & Cruz, 2010; Gomes & Cruz, 2006). No entanto, nuances específicas do contexto desportivo indicam áreas de oportunidade para aprimoramento das práticas de liderança, pois uma má gestão da liderança poderá causar uma baixa produtividade nos resultados devido à falta de entusiasmo dos atletas, e conseqüentemente, não utilizar a totalidade das suas competências e não depositar o mesmo empenho na execução de tarefas (Celestino, 2016). Mais especificamente o caso da tomada de decisão, onde Gomes (2020) enfatiza um poder de decisão ativo e descentralizado e não foi o identificado nas percepções das treinadoras, podendo resultar numa dinâmica autoritária, limitando a participação e contribuição dos membros, que sucederá na falta de engajamento, resistência à mudança e menor capacidade de adaptação. Por outro lado, um poder de decisão descentralizado promove a participação e responsabilidade compartilhada, incentivando a criatividade, cooperação e autonomia dos membros, o que pode resultar em melhores resultados e um ambiente de trabalho mais positivo.

Relativamente às percepções das condições laborais que estas treinadoras têm ao seu dispor, enfatizam a ideia que as condições não promovem a que sejam satisfeitas as melhores condições para exercer o papel de líder, no desporto. A ausência de carreira é um fator que deve ser alvo de reflexão, uma vez que apenas duas treinadoras, do total da amostra têm como atividade profissional principal ser treinadora. O presente estudo revelou um panorama desafiante marcado por fatores debilitadores mais proeminentes do que os facilitadores. As treinadoras expressaram dificuldades significativas na gestão do tempo, influenciadas por

horários intensos e incompatíveis com as esferas pessoais e profissionais. A ausência de uma carreira estruturada e de uma cultura organizacional masculinizada no treino desportivo também emergiram como um obstáculo, refletindo a falta de profissionalização e estabilidade económica associada à cultura desportiva (Evans & Pfister, 2021).

Embora os fatores facilitadores tenham sido menos salientados, o apoio técnico e recursos foram destacados como contribuintes positivos. A disponibilidade de instalações e materiais adequados foi percebida como favorável, indicando que, quando presente, esse apoio pode influenciar positivamente a experiência das treinadoras, fornecendo as ferramentas necessárias para desenvolver uma formação de excelência, ajudando a maximizar o desempenho dos atletas, para além de promover um ambiente seguro e propício para a prática desportiva, reduzindo o risco de lesões e melhorando a experiência geral dos participantes (Cunha, 2007).

Em suma, a análise dos resultados aponta para uma tensão entre a busca por uma carreira no desporto e as barreiras impostas pela cultura organizacional, representando a necessidade de considerar medidas de apoio para mitigar os desafios enfrentados pelas treinadoras de formação em Portugal, incluindo a promoção de condições laborais mais equitativas, que fomente a igualdade de oportunidades em torno da profissionalização e uma cultura organizacional mais inclusiva. A falta de representatividade feminina e o amadorismo presente no contexto desportivo parecem ser fatores limitantes que requerem atenção e a intervenção deve surgir através do reconhecimento público do trabalho das treinadoras e valorização remuneratória deve ser ajustada para que a dedicação profissional seja exclusiva e ainda possa potenciar mais as aptidões para treinar/formar. Assim, em jeito de conclusão, o presente trabalho destaca a importância de proporcionar condições laborais semelhantes às dos seus congéneres masculinos, que permitam a eficácia da liderança das treinadoras de formação, contribuindo também para a importante discussão da igualdade de género no desporto e informar estratégias para melhorar a eficácia da liderança feminina neste contexto específico.

Referências

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 110. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Almeida, C. & Cruz, I. (2010). *Treinadoras: Dirigir outros desafios, situação das treinadoras em Portugal*. Associação Portuguesa Mulheres no Desporto.
- Almeida, L & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios edições.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 122-133. <https://core.ac.uk/download/pdf/13296455.pdf>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Campos, C. G., Muniz, L. A., Belo, V. S., Romano, M. C. C., & Lima, M. D. C. (2019). Conhecimento de adolescentes acerca dos benefícios do exercício físico para a saúde mental. *Ciência & Saúde Coletiva*, 24, 2951-2958. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018248.17982017>
- Carvalho, M. J., Pinto, C., & Gomes, P. B. (2013). Mulheres e desporto: A (sub) representação das mulheres na direção das federações olímpicas portuguesas. *Pensar a Prática*, 16(4).
- Celestino, S. (2016). *O líder transformador: Como transformar pessoas em líderes*. (1ª ed.) Cengage Learning,
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 113-135). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch5>
- Chukwuemeka, D., & Ehikem, C. (2020). Gender and effective leadership differences. *Yobe Journal of Management Innovations (YOJMI)*, 1(1), 121-134. https://www.researchgate.net/publication/352466482_Gender_and_Effective_Leadership_Differences
- Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A., & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist*, 7(2), 127-137. <https://doi.org/10.1123/tsp.7.2.127>
- Cuadrado I., Navas M. & Molero F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. <https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>

- Cunha, J. (2007). Formar para a excelência em futebol: Estudo comparativo entre a percepção de jogadores e treinadores, sobre a importância dos factores do treino, durante o processo de formação.
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14548/2/38576.pdf>
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (2), 276–287.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.276>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. & Kark, R. (2010). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.) *Handbook of Gender Research in Psychology*, (pp. 443-468) Springer Science Business Media
- Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review For The Sociology Of Sport*, 56(3), 317-342.
<https://doi.org/10.1177/1012690220911842>
- Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4209/1/Grounded%20Theory.pdf>
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2017) The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
<https://rmci.ase.ro/no18vol1/02.pdf>
- Gomes, A. (2005). Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. [Dissertação de Doutoramento, Instituto de Educação e Psicologia]. Repositório Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
<https://hdl.handle.net/1822/70900>

- Gomes, A. & Cruz, J. (2006). Estilos de liderança, coesão e satisfação no desporto: Análise das diferenças em função do tipo de modalidade praticada e do sucesso desportivo obtido pelos atletas. In N. Santos, M. Lima, M. Melo, A. Candeias, M. Grácio & A. Calado (Eds.), *Actas do VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (11) 103-123. Évora: Departamento de Psicologia, Universidade de Évora.
<https://hdl.handle.net/1822/5985>
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). Nova Science Publishers.
https://www.researchgate.net/publication/310795083_Assessing_leadership_styles_of_coaches_and_testing_the_augmentation_effect_in_sport
- Graça, T. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém* [Tese de Mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia] Politécnico de Santarém – Repositório Científico.
<http://hdl.handle.net/10400.15/1461>
- Horne, T., & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(2), 137-149
<https://doi.org/10.1123/jsp.7.2.137>
- Instituto Nacional de Estatística (2022). Desporto em números: 2022.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280979806&PUBLICACOESmodo=2
- Jaeger, A. A., Gomes, P. B., Silva, P., & Goellner, S. V. (2010). Trajetórias de mulheres no esporte em Portugal: Assimetrias, resistências e possibilidades. *Movimento*, 16(1), 245-267. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.3825>
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2016). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. In *Readings and cases in international human resource management* (pp. 119-154). Routledge.
- Jin, H., Kim, S., Love, A., Jin, Y., & Zhao, J. (2022). Effects of leadership style on coach-athlete relationship, athletes' motivations, and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012953>
- Jones, R. L., & Wallace, M. (2019). The coach-athlete relationship: Exploring the complexities of coaching and coach-athlete attachment. *Frontiers in Psychology*, 10, 2428.

- Leitão, J. C., Serpa, S., & Bártolo, R. (1995). Liderança em contextos desportivos: A relação treinador-atleta, numa selecção nacional de futebol (juniores B – Sub 16). *PSICOLOGIA*, 10(1/2), 15–29.
<https://doi.org/10.17575/rpsicol.v10i1/2.646>
- Nemaei, B. (2012). *The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation*. The British University – Faculty of Business.
- Pauly F., Van der Heyden K. & Wuiame N. (2019). *Toolkit | How to Make an Impact on Gender Equality in Sport*. The Council of Europe.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), (pp. 229-243.) https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-1-4419-1467-5_19
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304314.
https://www.researchgate.net/publication/339800591_EFFECT_OF_TRANSFORMATIONAL_AND_TRANSACTIONAL_LEADERSHIP_STYLE_ON_PUBLIC_HEALTH_CENTRE_PERFORMANCE
- Resende, R. (2011). Conhecimentos e competências de formação do treinador de crianças e jovens. In A. A. Machado & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia do Esporte - da escola à competição* (pp. 181-209). Editora Foutoura.
https://www.researchgate.net/publication/260974846_Resende_R_2011_Conhecimentos_e_competencias_de_formacao_do_treinador_de_crianças_e_jovens_In_A_A_Machado_A_R_Gomes_Eds_Psicologia_do_Esporte_-_da_escola_a_competicao_pp_181-209_S_Paulo_Editora_Foutour
- Resende, R. (2016). Formação de treinadores desportivos no séc. XXI [Training sports coaches in the XXI century]. In I. Fortunato & A. S. Neto (Eds.), *Reflexões sobre educação física e a formação de seus profissionais* (pp. 34-53). Edições Hipótese
- Resende, R., & Gomes, A. R. (2022). Desenvolvimento de competências de vida em jovens atletas: Uma oportunidade para o treinador intervir. In M. L. Ferreira & R. H. González (Eds.), *Actividad física para jóvenes durante la pandemia* (pp. 79-93). Editora BAGAI
<https://hdl.handle.net/1822/80894>

- Ribeiro, C., Gomes, A., Simões, C., Resende, R. & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72-86. <https://hdl.handle.net/1822/42226>
- Rosado, A. (2017). A liderança dos treinadores: Entre o desejo e a possibilidade. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*.
<https://doi.org/10.5628/rpcd.17.S1A.234>
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of applied sport psychology*, 18(4), 312-325.
<http://dx.doi.org/10.1080/10413200600944082>
- Santos, M. A. P. D. (2023). A liderança feminina no futebol profissional (Dissertação de Doutoramento).
<http://hdl.handle.net/10400.14/40535>
- Shang, I. W., & Ku, G. C. M. (2018). How youth athletes satisfy their team? Identifying significant predictors of perceived coach leadership and team cohesion, team commitment: A hierarchical regression analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 883–890.
<https://doi.org/10.1177/1747954118801133>
- Sousa, L. A. P. P. D. (2022). *Remunerações e compensações: A realidade dos treinadores de desporto em Portugal* (Dissertação de Doutoramento).
- Torres F., Ortiz J., & Restrepo X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183–194.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012>
- Weinberg, R., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7^a ed.). Human Kinetics
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

Anexos

Anexo B.

Guião de Entrevista Semiestruturada

1. Antes de mais, gostaríamos que nos falasse do seu percurso profissional enquanto treinadora.
2. Relativamente às condições que o clube lhe disponibiliza considera que facilitam ou debilitam a sua eficácia, enquanto treinador/a desta equipa? Pode concretizar?
3. Como se caracteriza enquanto treinadora de formação? Quais são as suas maiores qualidades e defeitos no exercício da profissão?
4. Que tipo de ideias/princípios são fundamentais para si enquanto treinadora, nesta modalidade desportiva? O que procura que os seus atletas adquiram como base do desporto que praticam?
 - 4.1. Se entrevistada com dificuldade em responder, outras formas de formular a questão: No início de cada época desportiva tem de definir (para si e para a equipa) os objetivos da época – como os define? Que fatores tem em consideração para o fazer (A Missão do clube? Os Objetivos da direção? Objetivos pessoais? Objetivos da Equipa?)
5. Como determina se as suas ideias foram aceites pela equipa e produziram os efeitos que esperava?
6. Pode explicar/dar exemplos de como se relaciona com os seus atletas?
 - 6.1. Como reage junto dos seus atletas perante
 - 6.1.1. Um comportamento desadequado (em treino e em jogo)
 - 6.1.2. Um desempenho inadequado (não corresponde às suas expectativas) dos atletas (em treino e em jogo)
 - 6.1.3. E quando está perante o cenário contrário, ou seja, quando o comportamento em treino e em jogo está em linha com aquilo que espera da equipa e o desempenho corresponde às expectativas?
7. Pensando na sua experiência enquanto treinadora, como acha que as pessoas vêem as mulheres nesta função no desporto? E noutras modalidades especificamente como o (exemplos de modalidades que não se aplique no participante)?
8. E como considera que os outros a percebem a si como treinadora (mulher numa posição de liderança)?
9. E como se percebe a si própria nessa posição? Se se estivesse a ver a um espelho, como se veria? Consegue dizer-me duas ou três características (positivas e negativas) que a definam como treinadora?

10. Como lida com as características negativas?
 - 10.1. Qual é o impacto da opinião dos outros sobre a forma como se percebe a si própria?
11. De forma a perceber qual é a sua rotina diária poderia descrevê-la ao longo de uma semana, incluindo o fim de semana, ou seja, 7 dias.
12. Quais são as suas responsabilidades a nível profissional? E a nível pessoal?
 - 12.1. Quais são as dificuldades associadas a essas responsabilidades?
13. Como faz a gestão entre estas a/as profissão/profissões com as suas responsabilidades a nível pessoal/familiar?
 - 13.1. Quais os maiores desafios nesta gestão?)
14. Pensando na sua carreira como treinadora, onde se vê daqui a 5 anos? O que gostaria de alcançar?

Anexo C.

Sistema de Categorias

1 ESTILOS DE LIDERANÇA

1.1 Tomada de Decisão

1.2 Transacional

1.2.1 *Feedback* Negativo

1.2.2 *Feedback* Positivo

1.3 Transformacional

1.3.1 Apoio

1.3.2 Individualização

1.3.3 Inspiração

1.3.4 Instrução

1.3.5 Visão

2 CONDIÇÕES LABORAIS

2.1 Fatores Facilitadores

2.1.1 Apoio Técnico e Recursos

2.1.2 Aspectos Relacionados com a Atividade Profissional

2.1.3 Segurança e Instalações Adequadas

2.2 Fatores Debilitadores

2.2.1 Ausência de Carreira

2.2.2 Cultura Organizacional Masculinizada

2.2.3 Recursos

2.2.3.1 Falta de Apoio de Material e Recursos Humanos

2.2.3.2 Falta de Instalações Desportivas Adequadas

2.2.4 Gestão de Tempo

Anexo D.

Descrição do Sistema de Categorias

1. ESTILOS DE LIDERANÇA

(Categoria que diz respeito ao padrão de comportamentos de liderança adotados pela treinadora)

Código	Designação	Descrição	Exemplo de Dados	Nº de Fontes	Nº de UF (Refs)
1.1	Tomada de Decisão	Diz respeito às experiências dos participantes no exercício de liderança relativas ao estilo de liderança Tomada de Decisão. De notar que todas as referências de Tomada de Decisão são de gestão ativa centrada no líder.	<i>“Ora bem se calhar delego pouco. Gosto de concentrar em minhas coisas delego e às vezes, se calhar, poderia fazer um trabalho ainda melhor ou poderia andar menos cansada, não é, se conseguisse delegar. (AL)</i>	5	6
1.2 TRANSACIONAL: Diz respeito às percepções das treinadoras relativamente à resposta aos comportamentos da sua equipa usando <i>feedback</i> positivo ou negativo.					

1.2.1	Feedback Positivo	Diz respeito às percepções das treinadoras relativamente à resposta aos comportamentos da sua equipa usando <i>feedback</i> positivo.	<i>“também é importante dar o reбуçadinho quando eles fazem bem as coisas. OK, olha, é isso aí que tu fizeste bem, tens de continuar, tens de continuar assim, ...” (AG)</i>	12	18
1.2.2	Feedback Negativo	Diz respeito às percepções das treinadoras relativamente à resposta aos comportamentos da sua equipa usando <i>feedback</i> negativo.	<i>Quando eles se portam mal no jogo não há finta remata para ninguém. “(AM)“</i>	14	19
1.3 TRANSFORMACIONAL: Diz respeito às percepções das treinadoras acerca dos seus padrões de comportamento que reflitam capacidade para orientar seguidores, criando impacto positivo no rendimento dos atletas, influenciando-os a redefinir valores e ideais de trabalho					
1.3.1	Apoio	Diz respeito às percepções das treinadoras relativamente aos seus comportamentos que procuram construir relações positivas.	<i>“ E é uma relação, não é de cima para baixo, é uma relação em conjunto que se que se desenvolve.” [AI]</i>	11	17

1.3.2	Individualização	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente aos seus comportamentos que procuram enfatizar o atleta com único. Procurando satisfazer as expectativas desportivas e pessoais dos atletas.	<i>“.. porque vai ser melhor para ela, e é o melhor para a equipa, ok? Não desistir da atleta ou não me passar com a atleta, percebes, mais nesse sentido tenho tentado.”</i> [AE]	9	13
1.3.3	Inspiração	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente aos seus comportamentos de incentivo aos atletas.	<i>“ Mas... tento explicar novamente e fazer com que eles percebam e que para a próxima vai ser melhor, porque isto é um caminho e eles têm que trabalhar para melhorar e isso tudo... portanto é um pouco isto, é só tentar entender...”</i> [AH]	4	5
1.3.4	Instrução	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente aos seus comportamentos de <i>feedback</i> técnico e métodos de ensino que pretendem partilhar com o grupo de atletas.	<i>“ Se sair mal o passe: “olha atenção, o apoio, os ombro””</i> [AP]	10	12
1.3.5	Visão	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente aos seus comportamentos em que procuram apresentar um futuro otimista e entusiasmante aos atletas.	<i>“ Mas mais do que títulos é ver daqui a uns anos miúdas que foram treinadas por mim, numa primeira divisão, ou a, ou a terem sucesso como, como atletas.”</i> [AC]	9	13

2. CONDIÇÕES LABORAIS

(Categoria que diz respeito às perceções e experiências identificadas pelos participantes no que diz respeito às condições laborais a que são expostas)

2.1 ASPETOS FACILITADORES: Perceções e experiências positivas identificadas pelas participantes relativamente às condições laborais enquanto treinadoras.

2.1.1	Apoio Técnico e Recursos	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente ao apoio disponível pela entidade que representam. (e.g.: apoio humano, recursos técnicos da modalidade)	<i>“ Às vezes pode faltar alguma coisa que eu quero, mas eu falo com alguém e num instante aparece, portanto, nesse aspeto não tenho dificuldades.”</i> [AP]	10	12
2.1.2	Aspetos Relacionados com a Atividade Profissional Principal	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à atividade profissional principal ter aspetos que agem como facilitadores face a ser treinadora.	<i>“..este ano porque está diferente dos anos anteriores tenho mais algum tempo para mim, para tratar das minhas coisas, para dar entrevistas (risos), para estar com os meus amigos, ir almoçar ou jantar de vez em quando. Tenho mais tempo, sim!”</i> [AE]	5	6
2.1.3	Segurança e Instalações Adequadas	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à segurança e instalações adequadas que o clube proporciona.	<i>“As duas coisas, acho que... facilitam, porque nós temos condições para treinar cerca de 20 atletas (hesitação) mais ou menos, isso é bastante bom.”</i> [AB]	6	6

2.2 ASPETOS DEBILITADORES: Perceções e experiências negativas identificadas pelas participantes relativamente às condições laborais enquanto treinadoras.

2.2.1	Ausência de Carreira	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à falta de oportunidades e condições para exercer exclusivamente a atividade de treinadora	<i>“ Não chamo de profissão, porque em Portugal não há profissão de treinador, como sabem, há muito pouco, não é?”</i> [AI]	6	9
-------	-----------------------------	--	---	---	---

2.2.2	Cultura Organizacional Masculina	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à forma como são vistas as treinadoras face aos treinadores do sexo masculino que se reflete em falta de oportunidades.	<i>“ o voleibol ainda é uma modalidade que não é tão bem remunerada e tão profissional quanto aquilo que nós, que nós desejaríamos, pelo menos aqui em Portugal e muito menos o feminino.”</i> [AE]	11	15
2.2.3 RECURSOS:					
2.2.3.1	Falta de Apoio de Material Técnico e Recursos Humanos	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à falta de apoio disponível pela entidade que representam. (e.g.: apoio humano, recursos técnicos da modalidade)	<i>“ também os recursos humanos, que muitas vezes, como é minivoleibol, eles não querem treinadores especializados, ou seja, que tenham curso, é muito à base de atletas do escalão de formação ou atletas das equipas seniores que nos vêm ajudar e depois isso tudo entra num horário de juniores e seniores que se tem de conciliar com o mini volei.”</i> [AG]	3	3
2.2.3.2	Falta de Instalações Desportivas Adequadas	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à falta segurança e instalações adequadas que o clube proporciona.	<i>“ o facto de não termos um espaço próprio”</i> [AE]	6	9
2.2.4	Gestão de Tempo	Diz respeito às perceções das treinadoras relativamente à falta de tempo para outro tipo de tarefas e/ou vida pessoal.	<i>“ A gestão do tempo, é a maior dificuldade que eu tenho.”</i> [AP]	15	43

