



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

LIDERANÇA FEMININA NO FUTEBOL PROFISSIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação  
na vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Marta Alexandrino Patrício dos Santos

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2022



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

## LIDERANÇA FEMININA NO FUTEBOL PROFISSIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na  
vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Marta Alexandrino Patrício dos Santos

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Fernando Ilharco

Setembro 2022

## Resumo

A liderança é um tema amplamente discutido e estudado. Sem uma definição consensual, a liderança foi, durante largos anos, associada a uma figura masculina. No entanto, com as alterações sociais, nos métodos e nas práticas organizacionais, as mulheres foram ganhando espaço, ainda que continuem a enfrentar preconceitos. As organizações contemporâneas perceberam que os valores e práticas que caracterizam o género feminino podem ser muito relevantes para a eficácia da liderança e, por isso, a prática da liderança vai quebrando as barreiras de género impostas às mulheres, que as dificultavam no desempenho funções de liderança de alto nível. O foco desta investigação será o setor do futebol profissional, que tem vindo a apresentar desigualdades de género na liderança, nas administrações e direções de topo.

Com o objetivo de estudar e perceber que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional no futebol profissional optou-se por um método de investigação misto. Foram assim realizadas 5 entrevistas a responsáveis de organizações desportivas diferentes e o inquérito por questionário a 67 colaboradores destas mesmas organizações. Em primeiro lugar pretendia-se, com as entrevistas aos responsáveis, fazer uma segmentação prévia das entidades abordadas, entre entidades com e sem influência feminina na liderança, enquanto os questionários aos colaboradores pretendiam identificar os tipos de liderança predominantes em cada uma das tipologia previamente segmentadas, partindo do pressuposto defendido por alguma teoria de as organizações com influência feminina na liderança adotariam estilos de liderança predominantemente de apoio enquanto as organizações com liderança masculina tenderiam a adotar estilos de liderança predominantemente instrumentais.

Os principais resultados obtidos das hipóteses testadas no presente estudo parecem indicar que os estilos de liderança não são significativamente diferentes entre as organizações ligadas ao futebol profissional com ou sem influência feminina na liderança ou que, pelo menos, não existe uma influência predominante do género no estilo de liderança nestas organizações, mas que a inexistência de diferenças significativas de género na liderança das organizações desportivas se deve principalmente à evolução, verificada na generalidade das organizações estudadas.

**Palavras-Chave:** Liderança, Liderança Feminina, Futebol Profissional, Género, Igualdade

## Abstract

Leadership is a widely discussed and studied topic. Without a consensual definition, leadership was, for many years, associated with a male figure. However, with social changes, in organizational methods and practices, women have been gaining ground, even though they continue to face some challenges. Contemporary organizations have realized that the values and practices that characterize the female gender can be very relevant to the effectiveness of leadership and, therefore, the practice of leadership is breaking the gender barriers imposed on women, which made it difficult for them to perform high-level leadership functions. The focus of this research will be the professional football sector, which has been presenting gender inequalities in leadership, administrations, and top directions.

To study and realize what aspects may or may not be characteristics of female leadership in organizational management positions in professional football, we opted for a mixed method of investigation. Thus, 5 interviews were conducted with 5 leaders of different sports organizations and the questionnaire survey was answered by 67 employees of these same organizations. First, it was intended, with the interviews with those responsible, to make a prior segmentation of the entities addressed, between entities with and without female influence in leadership, while the questionnaires to employees intended to identify the types of leadership predominant in each of the previously segmented typologies, based on the assumption defended by some theory that organizations with female influence in leadership would adopt leadership styles predominantly of support.

The main results obtained from the hypotheses tested in the present study seem to indicate that leadership styles are not significantly different between organizations linked to professional football with or without female influence in leadership or that, at least, there is no predominant influence of gender in the style of leadership in these organizations, but that the absence of significant gender differences in the leadership of sports organizations is mainly due to the evolution, verified in

**Keywords:** Leadership, Women's Leadership, Professional Football, Gender, Equality

## Agradecimentos

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ilharco, por me acompanhar ao longo de todo o processo, pelo apoio e pela constante disponibilidade, o que me permitiu ter neste momento esta dissertação concluída.

Agradecer aos clubes e instituições que me ajudaram a concluir a minha metodologia, na pessoa dos entrevistados e inquiridos. Sem eles não conseguia ter material suficiente para concluir a minha Dissertação.

Às minhas colegas e companheiras de faculdade, que estivemos juntas desde a Licenciatura até ao fim do mestrado. Obrigada pelo companheirismo, pelo “litro” dado em todos os trabalhos de grupo, pela disponibilidade e por nunca termos desistido umas das outras. Um especial agradecimento à minha colega, amiga, mais que tudo Maria: o que a faculdade junta, ninguém separa e no nosso caso não há dúvidas disso.

À minha família: mãe, irmão e, com um agradecimento especial e infinito ao meu pai. Esteve sempre presente ao longo de todo o processo e que, quando pensei em desistir, foi quem me deu a mão e me ajudou, não permitindo que esta etapa da minha vida ficasse pelo caminho e por concluir.

A ti, Pedro por seres quem és e por teres estado sempre lá para todos os momentos de dúvidas, nervosismo, vontade de deixar tudo para trás, problemas existenciais, mas também momentos de orgulho, alívio e ânimo. Obrigada pela confiança e por sempre acreditares em mim.

# Índice

Introdução	11
A Liderança Feminina no Futebol Profissional: Problematização	14
<b>Capítulo 1- Liderança: Características, Teorias, Desafios</b>	
1.Liderança	27
1.1 Natureza da Liderança	27
1.2 Caraterísticas de Um Líder	29
1.3 Estilos de Líder	34
1.4 Teorias de Liderança Tradicionais	37
1.4.1 Teorias Contingenciais	37
1.4.2 Teoria dos Recursos Cognitivos	39
1.4.3 Liderança Carismática	40
1.4.4 Liderança Transformacional e Liderança Transaccional	41
1.5 Os Novos Desenvolvimentos Teóricos	43
1.6 Liderança: Mudança Adaptativa	48
1.7 Eficácia Organizacional	49
1.8 Liderança vs Gestão	51
1.9 A Ética na Liderança	54
<b>Capítulo 2 – Género, Sociedade e Futebol Profissional</b>	
2. Género, Sociedade e Futebol Profissional	58
2.1 Género	58
2.2 Igualdade de Género em Portugal e na Europa	59
2.2.1 Questão Geracional	59
2.2.2 Educação	60
2.2.3 Mercado de Trabalho	61
2.3 Género nas Organizações	63
2.4 Género na Liderança nas Organizações	64
2.4.1 Barreiras Organizacionais	65
2.4.2 Barreiras Sociais	69
2.5 Perspetivas e Teorias das Desigualdades de Género no Acesso à Liderança	72
2.5.1 A Posição Igualdade de Oportunidades	72

2.5.2 A Posição Meritocrática: Mérito Pessoal	73
2.5.3 A Posição de Contribuição Especial	73
2.5.4 A Posição dos Valores Alternativos	74
2.6 Eficácia Organizacional: Implicações de Género	75
2.6.1 Eficácia Organizacional das Equipas Executivas com Integração de Mulheres na Liderança	75
2.6.2 Eficácia dos Líderes Individuais: Masculinos e Femininos	76
2.7 Estratégias Destinadas a Alcançar o Equilíbrio de Género em Posições de Liderança	76
2.8 O crescimento das Mulheres em Cargos de Liderança	78
2.9 Género no Desporto	79
2.9.1 Promoção da Igualdade de Género no Desporto	81
2.10 Género na Liderança no Desporto	81

### **Capítulo 3- Liderança Feminina: Características, Teorias, Desafios**

3. Liderança Feminina	84
3.1 Caraterísticas da Liderança Feminina	86
3.2 Estilo de Liderança: Feminino e Masculino	89
3.2.1 Estilos de Liderança Feminina: Liderança Conectiva do Séc. XXI	93
3.2.1.1 Liderança Conectiva	94
3.2.2 O Contributo das Empresas Transnacionais para o avanço da Liderança Feminina	94
3.3 Visão dos Colaboradores da Liderança Feminina	96
3.4 Dados estatísticos sobre a Liderança Feminina	97
3.4.1 União Europeia e EUA	97
3.4.2 Portugal	98
3.5 Liderança Feminina no Desporto	99
3.5.1 Desporto	99
3.5.1.1 Obstáculos à Liderança Feminina no Desporto	102
3.5.1.1.1 Barreiras Estruturais	103
3.5.1.1.2 Barreiras Culturais	104
3.5.1.1.3 Capacity Gaps	105
3.5.2 Caraterísticas da Liderança Feminina no Desporto	108
3.5.3 O Contributo da Liderança Feminina no Desporto	109

3.5.3.1	Iniciativas para a Igualdade de Género no acesso à Liderança no Desporto	109
3.6	Liderança Feminina no Futebol Profissional	111
3.6.1	Futebol: “Mundo dos Homens”	111
3.6.2	Liderança Feminina	112
3.6.2.1	Principais explicações para a sub-representação das mulheres em cargos de topo nas instituições de Futebol	113
3.6.2.2	Iniciativas para a Igualdade de Género no acesso à Liderança no Futebol	114
3.6.2.3	Os Casos de Sucesso: Noruega, Alemanha e Inglaterra	114
3.6.2.4	O Caso Português	118
3.7.	Em Suma	118
<b>Capítulo 4– Metodologia de Investigação</b>		
4.	Metodologia	121
4.1	Objetivos e Pergunta de Partida	121
4.2	População e Amostra	122
4.3	Desenho Metodológico	126
4.3.1	Entrevista Semidiretiva	127
4.3.2	Inquérito por Questionário	139
<b>Capítulo 5 – Análise e Reflexão Conclusiva</b>		
5.	Análise	150
5.1	Análise das Entrevistas e Definição do Grupo de Estudo e de Controlo	150
5.2	Formulação das Hipóteses	152
5.3	Resultados dos Inquéritos e das Entrevistas a Responsáveis	155
5.4	Conclusões	158
5.5	Discussão e Limitações do Estudo	163
	Conclusão	165
	Referências Bibliográficas	168
	Anexos	177

## Listas de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Organização/Entidade de Estudo e Organização/Entidade de Controlo	24
<b>Tabela 2:</b> Hipóteses de Investigação	24
<b>Tabela 3:</b> As Caraterísticas da Liderança	34
<b>Tabela 4:</b> Principais conclusões da representação feminina no mercado de trabalho (Álvarez & Barrios, 2009).	85
<b>Tabela 5:</b> <i>Capacity Gaps</i>	103
<b>Tabela 6:</b> Resultados do estudo da Step Up Equalit	107
<b>Tabela 7:</b> Respostas Entrevistas	136
<b>Tabela 8:</b> Construção do Inquérito por Questionário	142
<b>Tabela 9:</b> Informações Inquérito por Questionário	143
<b>Tabela 10:</b> Modelo Inquérito por Questionário 4	146
<b>Tabela 11:</b> Organização/Entidade de Estudo e Organização/Entidade de Controlo	153
<b>Tabela 12:</b> Hipóteses da Investigação	153
<b>Tabela 13:</b> Resultados: Teste de Hipóteses da Investigação	156

## Listas de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Estilos de Líder	37
<b>Gráfico 2:</b> Modelo Inquérito por Questionário 1	144
<b>Gráfico 3:</b> Modelo Inquérito por Questionário 2	144
<b>Gráfico 4:</b> Modelo Inquérito por Questionário 3	145
<b>Gráfico 5:</b> Modelo Inquérito por Questionário – Respostas Grupo Estudo	147
<b>Gráfico 6:</b> Modelo Inquérito por Questionário – Respostas Grupo Controlo	147

## **Listas de Anexos**

**Anexo I:** Entrevista individual aos Responsáveis das Organizações

**Anexo II:** Introdução ao Inquérito por Questionário

**Anexo III:** Racional do questionário individual

**Anexo IV:** Questionário Individual aos Colaboradores

**Anexo V:** Resultados da Entrevistas (Resumo)

**Anexo VI:** Entrevista Organização #1

**Anexo VII:** Entrevista Organização #2

**Anexo VIII:** Entrevista Organização #3

**Anexo IX:** Entrevista Organização #4

**Anexo X:** Entrevista Organização #5

**Anexo XI:** Testes de Hipóteses

**Anexo XII:** Estilos de Liderança dominantes

**Anexo XIII:** Resultados dos Testes de Hipóteses

## Introdução

A liderança é um tema amplamente discutido e estudado. Sem uma definição consensual, a liderança foi durante largos anos associada à figura masculina. No entanto, o desenvolvimento humano e a dinâmica social, com novos métodos e práticas organizacionais, as mulheres foram ganhando espaço, ainda que continuem a enfrentar preconceitos e se esteja aquém, e em muitos locais e atividades, muito aquém de uma situação igualitária entre homens e mulheres.

No entanto, a prática da liderança tem vindo a quebrar barreiras de género, que dificultavam, nomeadamente, o desempenho de funções de alto nível. Ainda que em pequena escala a eficácia da presença feminina em lideranças organizacionais seja um facto, falta ainda um entendimento macro, que acabe de vez com os preconceitos associados às mulheres. O setor do desporto - nesta dissertação focamos o futebol profissional -, em geral, tem vindo a apresentar desigualdades de género nas posições de liderança, nomeadamente nas administrações e nas direções de topo.

A Liderança Feminina tem sido um tema muito discutido nos últimos anos, com uma crescente consciencialização para as desigualdades de género no mundo organizacional. Numa altura em que a luta pela igualdade é cada vez mais comum na esfera pública da sociedade do século XXI, é fundamental tornar este tema ainda mais recorrente. São vários os setores do mundo empresarial onde se discutem constantemente questões relacionadas com o género, com oportunidades e obstáculos associados à evolução e progressão das mulheres.

Afinal, existe este desequilíbrio de género no mundo organizacional? Existem mais obstáculos às mulheres para ascenderem nas suas carreiras? Há ou não setores onde existe um maior desequilíbrio de género a nível organizacional? São questões que ouvimos constantemente em debates públicos e que tornam este tema ainda mais importante.

Foi nesta procura que me surgiu o setor do desporto, em particular o Futebol Profissional. É uma área pela qual me interessa em particular e pela qual tenho muitas aspirações enquanto profissional de comunicação e mulher. É uma área que sempre foi associada a homens e que durante muito tempo, poucas eram as mulheres que entravam para o mundo organizacional do Futebol Profissional. Nos últimos tempos temos visto algumas alterações e avanços no Futebol profissional, em termos de desportistas e treinadoras, no entanto são poucas as mulheres presentes em cargos de liderança de topo em departamentos organizacionais e administrações. Existem ou não obstáculos à emergência da liderança feminina em determinados setores do mundo empresarial? Existem ou não estes obstáculos no Futebol Profissional? Existem diferenças de género associadas aos estilos de liderança?

Com todas estas questões parece ser necessária uma análise cuidada e detalhada que permita compreender o impacto atual do género na liderança no futebol profissional, sendo este o objeto desta

investigação. A minha dissertação tem como tema a Liderança Feminina no Futebol Profissional, em especial nos cargos de topo e de administração.

A estrutura escolhida para o enquadramento teórico baseia-se, assim, em 3 capítulos: Liderança, Género nas Organizações e Liderança no Futebol Profissional.

Como em qualquer dissertação, a lógica assenta num enquadramento mais abrangente e uma introdução geral do tema que, gradualmente, afunila no sentido dos pontos específicos que se pretende analisar ao pormenor. Começando pela Liderança, tema com presença obrigatória numa primeira etapa do trabalho, pretende-se enquadrar este assunto e integrá-lo de forma que todas as referências ao mesmo ao longo da dissertação sejam claras e baseadas no que são, verdadeiramente, os pilares da Liderança. Além disso, Liderança é uma das palavras mais utilizadas nos dias de hoje e, mesmo assim, poucas são as definições reconhecidas e aceites de forma abrangente.

Após uma contextualização do tema que dará origem ao funil de desenvolvimento da dissertação é fundamental compreender de que forma a Liderança se materializa nas organizações e quais os efeitos do género nesta aplicação ao mundo real. Sabendo, neste ponto, que um líder deverá preencher um conjunto de requisitos e que esses, teoricamente, não dependem do género, será interessante analisar a forma como um fator externo à liderança ou à capacidade de a colocar em prática tem influência na estrutura líder do mundo organizacional.

Por último, ter-se-á condições para interligar os temas anteriores, aplicando a revisão de literatura relativa à Liderança no Futebol Profissional. O objetivo passa, além de compreender a expressão feminina nas posições de liderança no mundo organizacional, as suas características e teorias, abordar com maior especificidade esta liderança no setor do desporto e, no futebol profissional. Chega-se assim ao tema da dissertação e existe material suficiente para prosseguir para a metodologia e investigação.

No primeiro capítulo teórico o foco é abordar a Liderança. É importante começar por fazer uma contextualização geral da Liderança e abordar tópicos e conceitos que vão ao encontro do meu objeto de estudo. Com uma abordagem de uma literatura mais geral da Liderança e do que esta envolve torna-se mais fácil começar a afunilar para o próximo tópico, isto é, próximo capítulo. Para que a análise da liderança seja clara, será importante compreender a origem da liderança, algumas definições, ainda que aproximadas, a evolução do conceito, não só em termos de definição, mas também da forma como foi aplicada ao longo da história, estilos e teorias da Liderança, entre outros subtemas.

Ainda que parte da literatura escolhida remeta para algumas décadas atrás, a essência de um líder é transversal e imune aos tempos. De certa forma, poderá até ser mais valioso para a investigação compreender como surgiu a liderança e a definição que lhe atribuíram no início, para que seja possível fazer a comparação com a atualidade e perceber se foi a liderança que moldou os líderes, ou os líderes que moldaram a liderança.

O segundo capítulo teórico começa a direcionar a investigação no sentido do seu tópico final, o Género nas Organizações, onde procuro perceber as desigualdades, diferenças e obstáculos que as mulheres enfrentam no mundo organizacional, no geral, sem entrar em setores específicos. Percebendo esta parte é mais fácil compreender o foco no desporto e em particular no Futebol Profissional. Sabendo de antemão algumas conclusões prováveis, como por exemplo uma clara sub-representação das mulheres em cargos de liderança, será interessante compreender os verdadeiros motivos, uma vez que homens e mulheres dividem (praticamente em partes iguais) o mercado de trabalho, mas a diferença é abismal quando falamos em cargos de topo. Acreditando que a capacidade de liderança não se define pelo género, mas sim pelas características, irei procurar as verdadeiras razões para esta sub-representação, de acordo com os principais autores científicos da bibliografia.

Além disso, um dos pontos mais importantes desta fase será compreender o que distingue as mulheres que, de facto, alcançaram posições de liderança. Será por acaso? Depende das próprias ou da organização a que pertencem?

No terceiro e último capítulo da teoria chegar-se-á ao fim do enquadramento teórico e entrar-se-á no foco da dissertação, o mote para a investigação e metodologia. Neste terceiro capítulo, o foco será a liderança feminina, abordando-a em contexto de desporto e por fim em contexto de Futebol profissional. Neste momento procurar-se-á dar ainda uma contextualização social e económica do Futebol Profissional em Portugal. Em suma, compreender se a realidade da liderança e presença feminina nas organizações se estende ao futebol profissional, setor tradicionalmente mais masculino, ou se existem diferenças claramente provocadas pelo contexto historicamente dominante no mesmo.

Através da análise da teoria e a conjugação com a investigação realizada proponho-me neste estudo, por um lado, a perceber qual o nível de influência das mulheres na liderança das organizações ligadas ao futebol profissional em Portugal e procurar entender se existe ou não influência do género no estilo de liderança destas organizações.

# **A Liderança Feminina no Futebol Profissional: Problematização**

## **A Liderança Feminina no Futebol Profissional: Problematização**

### **Âmbito do Estudo**

Diversos estudos realizados sobre liderança sugerem a ideia de que homens e mulheres possuem diferentes estilos de liderança baseados em características ligadas ao género. Nesta linha predominante de pensamento, espera-se que as mulheres possuam altos níveis de atributos comunitários, incluindo ser amigável, altruísta e preocupada com os outros adotando uma perspetiva de liderança mais transformacional em oposição a uma liderança mais transaccional dos homens.

No entanto, os estudos efetuados até ao presente não são conclusivos, uma vez que não é ainda claro se o reforço das formas mais transformacionais de liderança estão associadas aos novos desafios que as organizações enfrentam num mundo mais competitivo e global ou se estas estão associadas a uma maior diversidade de género na sua liderança (o aumento do número de mulheres em cargos de liderança). Ou também não está ainda claro se os estilos mais democráticos e participativos de liderança não serão também consequência da abertura das sociedades que tem conduzido a uma maior diversidade de género e, que neste contexto, os líderes, sejam homens ou mulheres, adotam formas de governação e liderança baseadas em atributos associados à natureza do género feminino.

Sendo o futebol um dos setores onde só recentemente as mulheres começaram a marcar presença e, até então, muito associado a figuras masculinas (Wilinski, 2012) é expectável que a eventual evolução nos estilos de liderança em algumas destas organizações seja consequência desta (nova) afluência das mulheres a cargos de Direção, e que seja possível identificar características femininas de liderança, mais “expurgadas” dos efeitos externos resultantes de uma maior abertura e competitividade da sociedade, visível em organizações e setores mais igualitários.

Algumas experiências internacionais indiciam que a ascensão das mulheres a lugares de liderança em entidades ligadas ao futebol profissional – quer clubes, quer órgãos federativos – começa a ser recorrente e com sucesso, mas pouco se estudou sobre se os sucessos verificados na ascensão de algumas mulheres a cargos de liderança, se devem ou não a características de liderança associadas ao género.

Em Portugal este fenómeno tem sido mais lento e como o acesso das mulheres a cargos de liderança no futebol profissional é recente e, muitas vezes, de acesso limitado a cargos de chefia intermédia, com impactos limitados na liderança global das instituições, é ainda mais difícil identificar estilos de liderança “femininos” nas organizações de futebol, por falta de influência efetiva.

## O Contexto Envolvente: Futebol Profissional em Portugal

O futebol profissional é constituído por um sistema de Ligas, organizados e geridos por diferentes órgãos federativos.

### Sistema de Ligas de Futebol de Portugal

O futebol profissional em Portugal está organizado num Sistema de Ligas que dizem respeito ao conjunto de ligas que constituem o futebol em Portugal. Este sistema engloba mais de 100 clubes, permitindo-lhes a subida e descida entre as diversas ligas. Além de uma grande variação das equipas todos os anos, devido à subida e descida de divisão, algumas destas ligas dão também acesso a competições internas e externas (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

#### ○ Primeira Liga

O primeiro escalão deste sistema é a Primeira Liga, representando a competição mais importante do futebol em Portugal, constituída por 18 clubes, onde se encontra o Campeão Nacional. Além disto, a Primeira Liga promove o acesso a competições externas como a Liga dos Campeões, Liga Europa e Liga Conferência Europa, da UEFA (Instituição responsável pelo futebol na Europa). Em relação às competições nacionais, todos os clubes presentes nesta Liga têm acesso à Taça de Portugal e Taça da Liga (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

A Primeira Liga é então organizada pela Liga Portugal, onde os dois últimos classificados descem para a Segunda Liga e o antepenúltimo classificado da Primeira Liga disputa um play-off com o terceiro classificado da Segunda Liga, de forma a determinar quem fica também nas respetivas ligas, onde quem ganhar sobe e quem perder desce (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

#### ○ Segunda Liga

A Segunda Liga corresponde ao segundo escalão deste Sistema de Ligas, sendo também constituída por 19 equipas que ambicionam chegar à competição mais importante do país. Esta liga é ainda considerada uma liga do futebol profissional, sendo também organizada e gerida pela Liga Portugal. A Segunda Liga permite também a todas as equipas a participação na Taça de Portugal e na Taça da Liga (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

Na mesma linha de orientação do escalão anterior, as duas melhores equipas sobem de divisão, sendo que o terceiro lugar tem ainda hipótese de subir, dependendo do resultado do play-off com o antepenúltimo classificado da Primeira Liga (exceto as Equipas B que não podem subir para o primeiro

escalão), e as duas piores descem para a Terceira Liga (incluindo as Equipas B) (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Terceira Liga

A Terceira Liga ou Liga 3 é a mais recente competição a ser criada no futebol português. Apareceu apenas na época 2021-2022 e é constituída por 24 equipas, que pretendem subir para a Terceira Liga e não descer para o Campeonato de Portugal. Ao contrário das ligas anteriores, esta já apresenta outra gestão, sendo a Federação Portuguesa de Futebol a instituição responsável pela sua organização. Todas as equipas deste escalão (exceto as Equipas B) participam na Taça de Portugal, também organizada pela FPF (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Campeonato de Portugal

Outro escalão não profissional de futebol é o Campeonato de Portugal. Organizado pela FPF, esta prova é disputada por 96 equipas, distribuídas por 8 séries de 12 equipas cada, sendo que 4 equipas de cada série descem para os Campeonatos Distritais e as 2 melhores equipas de cada série competem os play-offs entre si, de forma a determinar as duas equipas a subirem para a Terceira Liga e, conseqüentemente, o campeão da prova (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

Tal como acontece no escalão acima, todas as equipas deste Campeonato participam na Taça de Portugal (exceto as Equipas B) (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Campeonatos Distritais

Por fim, o último escalão de futebol em Portugal é o que engloba os Campeonatos Distritais. Estes campeonatos, organizados pelas Associações Distritais de Futebol, são as competições profissionais masculinas de futebol português a ocorrer em cada um dos distritos ou região autónoma em Portugal (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

A organização e gestão destes campeonatos é diferente de todos os outros escalões, sendo que alguns distritos têm mais do que uma divisão. Em relação ao acesso às competições internas também existem diferenças, na medida em o acesso à Taça de Portugal apenas se destina aos vencedores das Taças Distritais e aos segundos classificados de cada Campeonato Distrital Superior, na época imediatamente anterior (uma vez que os primeiros classificados desse campeonato já se encontram no Campeonato de Portugal, onde garantem o seu lugar na Taça de Portugal automaticamente). Mais uma vez estas regras não abrangem nem Equipas B nem C (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

Além deste Sistema de Ligas apresentado anteriormente é importante realçar que o futebol em Portugal é muito mais vasto, englobando ainda mais competições e ligas (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Taças

As conhecidas “Taças” que englobam a Taça de Portugal, Supertaça Cândido de Oliveira e a Taça da Liga (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Competições Sub-23

As competições Sub-23, compostas pela Liga Revelação e a Taça Revelação (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Futebol Feminino

O Futebol Feminino que, devido ao seu desenvolvimento e expansão, apresenta já diversas competições como o Campeonato Nacional, Taça de Portugal, Supertaça Portuguesa e Campeonato Nacional de Promoção (II Divisão) (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

- Seleção Nacional

Por fim, realçar as Seleções Nacionais (Nacional, Feminina, S21, S20, S19 e S17), que participam nas mais diversas competições internacionais, representando Portugal junto de outras Seleções (Wikipédia, Sistema de Ligas de Futebol de Portugal, 2021).

### Instituições Responsáveis pelo Futebol em Portugal

O futebol em Portugal é coordenado pela Liga Portugal e pela Federação Portuguesa de Futebol, tendo cada uma o seu âmbito específico de atuação e a seu cargo e responsabilidade determinadas competições (Infopédia, 2021).

- Liga Portugal

A Liga Portugal é uma das instituições mais importantes que regulamenta, gere e organiza o futebol em Portugal, sendo a instituição responsável pelo futebol profissional em Portugal, tendo a seu cargo a Primeira Liga, a Segunda Liga e a Taça da Liga. A Liga Portugal apresenta assim um conjunto de tarefas que sustentam a sua essência, tais como: organizar, gerir e regulamentar as competições de cariz profissional e todos os assuntos inerentes ao futebol profissional; promover a defesa dos

interesses dos seus associados; exercer a função de controlo disciplinar em relação aos seus associados, tendo como base os estatutos e regulamentos da Liga Portugal (Liga Portugal, 2022).

O principal objetivo da Liga Portugal é garantir a excelência da organização das diversas competições e promover a Liga portuguesa como uma das mais importantes Ligas na Europa. No entanto, a Liga Portugal não fica por aqui na sua apresentação de objetivos estratégicos, realçando a importância na competitividade, internacionalização, sustentabilidade, inovação, integridade, estratégia, valorização e no diálogo (Liga Portugal, 2022).

A Liga Portugal encontra-se estruturada num modelo representativo e participativo, composta por uma Assembleia Geral, uma Direção, uma Direção Executiva, responsáveis pela administração e gestão da entidade e diversos departamentos com responsabilidades diferentes, mais operacionais (Liga Portugal, 2022).

Na época 2020-2021, a Assembleia Geral, órgão deliberativo supremo composto pelos associados a competir a nível profissional, apresentava 18 sociedades desportivas da Primeira Liga e 16 sociedade desportivas da Segunda Liga (Liga Portugal, 2022).

A Direção, órgão de administração e gestão, é composta pelo Presidente da Liga Portugal, na pessoa de Pedro Proença, um membro da FPF e 8 associados. Destes 8 vogais, 5 encontram-se enquadrados na Liga BWIN, onde 3 são eleitos por mérito desportivo que elegem mais 2 anualmente. Na época 2020-2021 estes 5 vogais eram: o Sporting Clube Portugal, Futebol Clube do Porto, Boavista Futebol Clube, Rio Ave Futebol Clube e o Sporting Clube Farense. Os restantes 3 vogais encontram-se enquadrados na Liga SABSEG, sendo que os 3 são eleitos através de uma eleição anual com mandatos irrepitíveis. Na época de 2020-2021 os 3 vogais eram: Casa Pia Atlético Clube, União Desportiva Oliveirense e União Desportiva Vilafranquense (Liga Portugal, 2022).

A Direção Executiva, é, tal como o nome indica, o órgão executivo, constituído pelo Presidente da Liga Portugal, uma Diretora Executiva Coordenadora e 3 Diretores Executivos (Liga Portugal, 2022).

Por fim, importante referir os diversos departamentos que fazem parte da Liga Portugal, ou seja, toda a parte operacional da Liga: financeiro, competições, jurídico, inscrições e registo de contratos, marketing e comercial, conteúdos e media, tecnologia, sistema de gestão integrado e apoio à direção executiva (Liga Portugal, 2022).

- Federação Portuguesa de Futebol (FPF)

A FPF é outra das instituições responsáveis pela organização e gestão do futebol em Portugal, mas com áreas de atuação diferentes da Liga Portugal, partilhando, no entanto, objetivos e visões semelhantes. Tal como a Liga Portugal, também a FPF pretende desenvolver o futebol em Portugal e

promover a sua expansão e crescimento num panorama nacional e internacional (FPF, 2022). A FPF assume-se como a entidade responsável por dinamizar o futebol em termos não só desportivos, como também em relação ao impacto que este tem na economia, vida social, educativa e de lazer para a população portuguesa (FPF, 2022).

A FPF tem, neste momento, à sua responsabilidade um conjunto de competições não profissionais (Terceira Liga ou Liga 3, Campeonato de Portugal, Liga Revelação), o Futebol Feminino, Futebol de Formação (Campeonato Nacional I e II Divisão de Sub-19, Sub-17 e Sub-15), as Seleções Nacionais, a Taça de Portugal e a Supertaça Cândido de Oliveira. Além do Futebol, a FPF tem ainda a seu cargo o Futsal Masculino e Feminino (FPF, 2022).

A estrutura da FPF está centrada no Presidente, na pessoa de Fernando Gomes, eleito em 2011, na Assembleia Geral, Direção e nos diversos Conselhos: Fiscal, Justiça, Disciplina e de Arbitragem (FPF, 2022).

A Assembleia Geral, órgão supremo da FPF, é composta por 84 delegados, em função do âmbito nacional, distrital e regional, quer de natureza profissional e não profissional. Já a Direção é composta por 12 membros, sendo eles o Presidente da FPF, 3 Vice-Presidentes (um deles, por inerência, o Presidente da Liga Portugal, e 8 diretores (FPF, 2022).

Em relação aos diversos Conselhos existentes na FPF cada um tem o seu âmbito de atuação, sendo que o Conselho Fiscal é composto por 3 membros (Presidente, Vice-Presidente e um vogal), o Conselho de Justiça é constituído por 7 membros (Presidente, Vice-presidente e 5 vogais), o Conselho de Disciplina engloba 13 elementos, divididos em duas áreas, profissional e não profissional. Por fim, a FPF é ainda composta pelo Conselho de Arbitragem, que inclui 11 membros especializados em arbitragem (Presidente, 3 Vice-presidentes e 7 vogais), demonstrando assim também um papel importante da FPF na área da arbitragem no futebol em Portugal (FPF, 2022).

### Impactos do Futebol na Sociedade Portuguesa

O futebol, considerado o desporto "rei", caracterizador das sociedades modernas, apresenta uma extrema importância para as mesmas pela sua componente económica, social e espacial (Alexandre, 1996). Portugal é bastante reconhecido internacionalmente devido ao futebol e aos seus atletas (Tiesler e Coelho, 2006).

Em Portugal é uma das principais atividades, quer enquanto espetáculo, quer como modalidade desportiva, criando interações em toda a comunidade, desde as relações entre os sujeitos, política, relações familiares, tensões sociais, economia, etc. (Alexandre, 1996). Nos dias de hoje não existem

na sociedade portuguesa muitas atividades que tenham um impacto tão grande como o futebol, na medida em que, como mencionado anteriormente, esta atividade desportiva está presente em vários palcos centrais da sociedade (Coelho, 2002 em Associação Portuguesa de Sociologia, 2004). O futebol pode ser definido como desporto; espetáculo e instituição social, um fenómeno que mobiliza a totalidade de uma sociedade e das suas instituições (Coelho, 2002 em Associação Portuguesa de Sociologia, 2004).

Segundo Coelho, o fenómeno da “futebolização” da sociedade portuguesa apresenta cada vez mais uma tendência para se acentuar a cada ano que passa (Coelho, 2004 em Tiesler e Coelho, 2006), sendo que as redes sociais e a grande atenção por parte dos media serão os grandes responsáveis pelo agravamento deste fenómeno na sociedade portuguesa.

O maior impacto do futebol para a sociedade portuguesa é, sem dúvida, a nível financeiro e económico. Em 2020-2021, só a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas integrantes contribuíram com cerca de 550 milhões de euros para o PIB português, onde as Sociedades Desportivas da Primeira Liga contribuíram com 96% deste valor (520M), as 16 Sociedades Desportivas da Segunda Liga contribuíram com 2% (13M) e a Liga Portugal também com 2% (8M) (Liga Portugal, 2022).

Também em termos de contribuições fiscais, o Futebol Profissional Português apresenta um grande impacto, sendo que na época 2020-2021 este produziu mais de 192 milhões de euros para o Estado em impostos. A Primeira Liga contribuiu com cerca de 177 milhões de euros (92% do impacto fiscal total estimado) e a Segunda Liga e a Liga Portugal contribuíram com cerca de 15 milhões de euros (6% e 2% respetivamente) (Liga Portugal, 2022).

Na época 2020-2021 a Liga Portugal verificou ainda um aumento dos postos de trabalho, sendo que a Liga Portugal e as Sociedades Desportivas integrantes foram responsáveis por originar cerca de 3729 novos postos de trabalho, mostrando que o futebol é também um sector que origina trabalho e ajuda no desenvolvimento do país (Liga Portugal, 2022).

O futebol em Portugal apresenta-se como um meio importante para assegurar a responsabilidade social e ajudar a desenvolver este ponto. A Liga Portugal criou, em 2018, a Fundação do Futebol com o objetivo de promover a relação entre as Sociedades Desportivas e as comunidades, aproveitando a projeção do futebol para tentar contruir uma sociedade mais justa e igual. O principal objeto desta fundação é intervir na sociedade civil portuguesa, ajudando quem necessita através de várias iniciativas realizadas em conjunto com os vários clubes integrantes da liga ao longo das diferentes competições. Este objetivo é concretizado em diversas áreas de intervenção: inclusão social, sustentabilidade ambiental, grandes causas humanitárias, proteção de valores e ciência e tecnologia ao serviço do futebol (Liga Portugal, 2022).

Os próprios clubes apresentam as suas próprias fundações e iniciativas ao longo de toda a época, muitas vezes ações merecedoras de prémios por parte da Liga Portugal. Na época 2020-2021 foram realizadas 158 e 94 ações de responsabilidade social na Primeira Liga e Segunda Liga respetivamente, onde se contou com a presença de 85% das sociedades desportivas (Liga Portugal, 2022).

## **Objetivos do Estudo e Pergunta de Partida**

Identificado o contexto envolvente em que se desenvolve o presente estudo importa clarificar os objetivos da investigação e estudo desta dissertação, de forma a procurar obter o máximo de representatividade possível na amostra selecionada e, definir de forma adequada o desenho metodológico e os respetivos instrumentos de investigação.

A investigação e estudo abordado nesta dissertação tem quatro grandes objetivos:

- Analisar as diferenças dos estilos de liderança entre homens e mulheres em posições de liderança nas organizações ligadas ao futebol profissional;
- Perceber de que forma as mulheres sobem na hierarquia organizacional no setor do desporto e, em particular, no futebol;
- Compreender os desafios e obstáculos das mulheres no contexto organizacional;
- Identificar diferentes qualidades de desempenho conforme o estilo de liderança e o género.

A pergunta de partida, que será o fio condutor de toda a investigação é a seguinte:

No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?

Estudando as organizações associadas ao futebol profissional numa dupla perspetiva (associações e federações por um lado e clubes de futebol por outro) procurou-se analisar diferentes ambientes organizacionais (ambientes predominantemente cooperativos e/ou competitivos) e a forma como o género eventualmente influencia a liderança em ambos os ambientes.

Apesar da teoria não ser muito conclusiva sobre o impacto das organizações no comportamento dos líderes, especialmente a forma como os colaboradores e as lideranças intermédias podem influenciar o estilo de liderança dominante nas organizações e dos líderes de topo, ou a forma como

os líderes de topo podem condicionar os estilos de liderança dos líderes intermédios (considerando que nas organizações ligadas ao futebol as líderes mulheres encontram-se fundamentalmente nos níveis intermédios de chefia) pareceu importante a compartimentação da análise metodológica por departamentos / direções dentro de uma determinada organização, com o objetivo de analisar o tipo de liderança de mulheres. No entanto, a opinião dos seus subordinados poderia subverter os resultados, pelo facto da sua perceção de liderança poder não estar associada à sua hierarquia direta, mas antes ao estilo de liderança dos líderes de topo.

Pareceu pois mais prudente, embora não isento de riscos e dificuldades, a segmentação prévia das entidades, procurando de forma estruturada e com base em entrevistas efetuadas a responsáveis ou técnicos ligados à organização e à gestão de recursos humanos identificar tipologias de organizações (as predominantemente competitivas – os clubes – e as predominantemente cooperativas – federações e associações) e a tipologia de liderança dominante em género de forma a separar as entidades amostra (liderança predominantemente feminina) das entidades controlo (liderança predominantemente masculina) e, de seguida, distribuir de forma transversal inquéritos fechados aos colaboradores, cujas respostas permitam obter resultados estatísticos suficientemente robustos e comparáveis entre a amostra e o controlo que permitam, primeiro, responder às seguintes questões:

- Quais os estilos de liderança predominantes nas organizações estudadas?
- Os estilos de liderança são diferentes em entidades com liderança exercida por homens e mulheres?
- Existem estilos de liderança mais eficazes que outros nas organizações estudadas (nas organizações competitivas e cooperativas)?

e, desta forma, obter evidência estatística que permita uma resposta à pergunta de partida.

### **As Hipóteses de Trabalho**

Foi possível constatar nos contactos estabelecidos com as diversas organizações previamente escolhidas para fazer parte da entidade de estudo e, posteriormente, nas entrevistas realizadas com os responsáveis das entidades que aceitaram participar no estudo, que existem diversas variáveis situacionais que condicionam a forma e os estilos de liderança na generalidade das organizações ligadas ao futebol profissional.

Procurou-se criar um conjunto de hipóteses onde fosse então possível testar efetivamente, como a alguma teoria parece mostrar, se organizações com influência feminina relevante na liderança podem ser caracterizadas por estilos de liderança predominantemente de apoio e, por contraponto, se

organizações de liderança predominantemente masculina podem ser associados a estilos de liderança predominantemente instrumentais.

Através do teste de hipóteses em cada uma das características de liderança identificadas por diversos autores, pretendeu-se então identificar se algumas dessas características de liderança são significativamente diferentes entre organizações ligadas ao futebol profissional com influência feminina relevante na liderança e as de liderança exclusivamente masculina e, caso existam, se se evidenciam algumas características específicas com predominância de estilos de liderança de apoio, como alguma teoria parece sustentar, independentemente da influência de variáveis situacionais em cada organização específica.

<b>Organização/Entidade de Estudo</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional com influência relevante de mulheres nos cargos diretivos</b>
<b>Organização/Entidade de Controlo</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional sem qualquer influência das mulheres nos cargos diretivos</b>

**Tabela 1:** Organização/Entidade de Estudo e Organização/Entidade de Controlo

### **AS HIPÓTESES**

#### **HIPÓTESE 1**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradoras, discutindo os objetivos em grupo e estimulando os desempenhos de excelência;

#### **HIPÓTESE 2**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas, explicando os objetivos da organização e concedem autonomia aos colaboradores na execução das suas tarefas;

**HIPÓTESE 3**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa, discutindo em conjunto as melhores formas de atingir os objetivos da organização e incentivando a mobilidade interna;

**HIPÓTESE 4**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas dando feedback aos colaboradores sobre as suas propostas de melhoria e estimulando o bom ambiente entre o grupo;

**HIPÓTESE 5**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas, sendo altruístas, amigáveis e preocupados com os colaboradores e com o seu bem-estar;

**HIPÓTESE 6**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente, procurando manter sempre os colaboradores informados procurando evitar os boatos e circuitos informais de comunicação de forma a garantir que a informação correta circula na organização;

**HIPÓTESE 7**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo, promovem ativamente a formação e o desenvolvimento das competências dos colaboradores e implementam programas de avaliação diretamente ligados a planos de incentivos.

**Tabela 2:** Hipóteses da Investigação

## **Capítulo 1**

# **Liderança: Características, Teorias, Desafios**

## Capítulo 1 - Liderança: Características, Teorias, Desafios

### 1. Liderança

#### 1.1 Natureza da Liderança

As questões sobre liderança têm sido objeto de análise ao longo dos últimos séculos, mas a pesquisa científica sobre o tema não começou até ao século XX. Segundo Gary Yulk, o foco da grande parte da pesquisa foi sobre os determinantes da eficácia da liderança. São vários os cientistas sociais que têm tentado identificar quais as características, as capacidades, os comportamentos, as fontes de poder ou contextos que determinam o quão um líder é capaz de influenciar seguidores e realizar objetivos da tarefa. Tem existindo ainda um crescente interesse em entender a liderança como um processo partilhado numa equipa ou organização e as razões pelas quais esse processo é eficaz (Yulk, 2013).

A liderança sempre foi um fenómeno bastante debatido e controverso e termos teóricos. No entanto, ao longo dos últimos anos têm sido muitos os progressos feitos na investigação sobre este tema, mas muitas perguntas permanecem sem resposta (Yulk, 2013). Liderança é um conceito que carrega diferentes conotações que criam ambiguidade de significado (Janda, 1960 em Yulk 2013). A confusão adicional é causada pela utilização de outros termos imprecisos como poder, autoridade, gestão, administração, controlo e supervisão para descrever fenómenos semelhantes (Yulk, 2013).

Como todos os conceitos nas ciências sociais, a definição de liderança é arbitrária e subjetiva. Algumas definições são mais úteis do que outras, mas não há uma definição correta e única que capte a sua essência. Por enquanto, é melhor utilizar as várias conceções de liderança como fonte de diferentes perspetivas sobre um fenómeno complexo e multifacetado (Yulk, 2013). Após uma revisão de literatura abrangente sobre este conceito, Stogdill concluiu que existem quase tantas definições como o número de pessoas que tentaram definir o conceito (Stogdill, 1974 em Yulk, 2013), tendo sido inúmeros os autores que definiram o mesmo (Ogbonna & Harris, 2000).

O conceito de liderança é definido em termos de traços, comportamentos, influência, padrões de interação, relações de papel e ocupação de uma posição administrativa. A maioria das suas definições reflete a suposição de que envolve um processo pelo qual a influência intencional é exercida sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização. Estas definições diferem em muitos aspetos, incluindo quem exerce influência, o propósito pretendido a forma pela qual é exercida e o resultado da mesma, refletindo um desacordo profundo sobre a identificação de líderes e processos de liderança (Yulk, 2013).

Das inúmeras definições de liderança, Yulk (2013) salienta:

- Liderança é “o comportamento de um indivíduo, que dirige as atividades de um grupo para um objetivo partilhado” (Hemphill & Coons, 1957, p. 7 em Yulk, 2013).

- “Liderança é articular visões, incorporar valores e criar o ambiente dentro do qual as tarefas possam ser realizadas” (Richards & Engle, 1986, p. 206 em Yulk, 2013).
- “Liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo, e fazer com que esforço voluntário seja despendido para atingir o propósito” (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281 em Yulk, 2013).
- Liderança “é a capacidade de sair da cultura, para iniciar processos de mudança evolutivos mais adaptáveis” (Schein, 1992, p. 2 em Yulk, 2013).
- Liderança é “a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização.” (House et al., 1999, p. 184 em Yulk, 2013).

Durante muitos anos era comum ver a liderança como um processo em que os líderes influenciavam os seguidores e acreditavam que é do seu interesse cooperar para alcançar um objetivo de tarefa comum. Até a década de 1980, poucas concepções de liderança reconheceram a importância das emoções como base para a influência (Yulk, 2013). Em contraste, algumas concepções mais recentes de liderança enfatizam muito mais os aspectos emocionais da influência do que a razão. A importância dos processos racionais e emocionais e como eles interagem são questões a serem resolvidas por pesquisa empírica, e o conceito de liderança não deve excluir qualquer tipo de processo (Yulk, 2013).

A definição operacional de liderança depende, em grande medida, do propósito do investigador (Campbell, 1977 em Yulk, 2013). Como Karmel observou, “É, conseqüentemente, muito difícil estabelecer uma única definição de liderança que seja geral o suficiente para acomodar os muitos significados e servir como uma operacionalização da variável” (Karmel, 1978, p. 476 em Yulk, 2013).

Na definição utilizada por Yulk a liderança é o processo de influenciar os outros a compreender e concordar sobre o que precisa de ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para cumprir objetivos comuns (Yulk, 2013). A definição inclui esforços não apenas para influenciar e facilitar o trabalho atual do grupo ou organização, mas também para garantir que este está preparado para enfrentar os desafios futuros. Para Yulk, a liderança é tratada tanto como uma função especializada quanto como um processo de influência social (Yulk, 2013).

Recorrendo à teoria da complexidade do estudo da liderança, esta é vista como um sistema interativo de agentes dinâmicos e imprevisíveis que interagem uns com os outros em redes de feedback complexas, que podem então produzir resultados adaptativos, como disseminação de conhecimento, aprendizagem, inovação e posterior adaptação à mudança (Uhl- Bien et al. 2007 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009 em Yulk, 2013).

Liderança está habitualmente associada a uma figura ou um conjunto de pessoas, encarregues de definir objetivos e delinear um caminho para os atingir. São os responsáveis por garantir que toda a estrutura da organização está consciente dos objetivos, da estratégia para os atingir e da motivação

necessária para tal (Bycio et al., 1995; Howell & Avolio, 1993 em Ogbonna & Harris, 2000), caracterizados por traços de personalidade que os distinguem dos não líderes (Stodgill, 1948 em Ogbonna & Harris, 2000).

Na opinião de alguns autores, a liderança deve ser definida em termos da capacidade de construir e manter um grupo com bom desempenho em relação à sua concorrência. Conclui-se com isto que a liderança deve ser avaliada em termos de desempenho do grupo ao longo do tempo (Hogan & Kaiser, 2005).

Será que a liderança realmente importa em termos de desempenho de uma organização? E, se isso acontecer, então quais são os mecanismos? A resposta para a primeira pergunta é explicada por Joyce, Nohria e Roberson que relataram que um CEO contribui para cerca de 14% da variação no desempenho de uma empresa (Joyce, Nohria & Roberson, 2003 em Hogan & Kaiser, 2005). Além disso, Barrick, Day, Lord e Alexander mostraram que, em relação aos executivos com média de desempenho, os de alto desempenho fornecem um valor adicional de 25 milhões de dólares para uma organização durante o seu mandato (Barrick, Day, Lord & Alexander, 1991 em Hogan & Kaiser, 2005).

Em relação à questão de como os líderes influenciam o desempenho das suas organizações, o modelo geral é que a personalidade do líder influencia a dinâmica e a cultura do topo da equipa de gestão, e as características da equipa de alta administração influenciam o desempenho da organização (Hogan & Kaiser, 2005).

## **1.2 Caraterísticas de Um Líder**

Nem todos conseguem funcionar no estado fundamental da liderança, mesmo e aqueles que são amplamente admirados pelas suas capacidades de Liderança aparentemente fáceis e naturais - presidentes, primeiros-ministros, CEOs. (Quinn, 2005). Na maioria das vezes, as pessoas estão no seu estado normal - um estado saudável e até necessário de condição sob muitas circunstâncias, mas não aquele que é favorável para lidar com crises. No estado normal, as pessoas preocupam-se em se manter nas suas zonas de conforto e permitir que forças externas influenciem os seus comportamentos e ações. (Quinn, 2005).

Quase todas as pessoas já tiveram o seu momento em estado fundamental da liderança, nem que seja por minutos ou em determinadas situações. Mas a questão que Quinn destaca é que nem toda a gente sabe funcionar neste estado. Nem todas as pessoas, quando confrontadas com crises, momentos fora da sua zona de conforto, decisões importantes, sabe agir em conformidade (Quinn, 2005). Para aqueles que geralmente não saem das suas zonas de conforto a menos que sejam forçadas, não se pode afirmar que estão aptos para se tornarem líderes (Quinn, 2005).

Mas afinal o que distingue grandes líderes de meramente bons? Segundo Daniel Goleman, não é o QI nem as capacidades técnicas, mas antes a inteligência emocional, um grupo de cinco componentes que permitem aos melhores líderes maximizar os seus próprios desempenhos e dos seus seguidores. (Goleman, 2004).

Os primeiros três componentes da inteligência emocional são as capacidades de autogestão (autoconsciência e autorregulação) e os últimos dois, empatia e social *skills*, dizem respeito à capacidade de uma pessoa em gerir relacionamentos com outras (Goleman, 2004).

Na sua pesquisa em quase 200 grandes empresas globais, Goleman descobriu que, embora as qualidades tradicionalmente associadas à liderança, como inteligência, tenacidade, determinação e visão sejam necessárias para o sucesso, estas são insuficientes (Goleman, 2004). Líderes verdadeiramente eficazes também se distinguem por um alto grau de inteligência emocional, que inclui autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e social *skill* (Goleman, 2004).

Goleman descobriu que os líderes mais eficazes são semelhantes num aspeto crucial: todos eles têm um alto grau de inteligência emocional. O QI e capacidades técnicas não são irrelevantes, mas principalmente como “capacidades de limiar”, ou seja, são os requisitos básicos para os cargos executivos. Na sua pesquisa, Goleman conseguiu mostrar claramente que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança (Goleman, 2004).

Em suma, os números estão a começar a mostrar uma história convincente sobre a ligação entre o sucesso da empresa e a inteligência emocional dos seus líderes (Goleman, 2004).

A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional, isto é, significa ter uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com uma forte autoconsciência não são excessivamente críticas nem exageradamente esperançosas. Em vez disso, são honestos consigo mesmos e com os outros (Goleman, 2004). Líderes auto-conscientes podem assumir uma auto-Liderança, que pode assumir contornos críticos: bons líderes não são apenas os que influenciam os outros, mas os que se lideram a si mesmos no sentido de utilizarem o seu autoconhecimento de uma forma alinhada com o bem comum. (Rego & Cunha, 2014 em Rego & Cunha, 2015)

Autorregulação é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos (Goleman, 2004).

Porque é que a autorregulação é tão importante para os líderes? Em primeiro lugar, as pessoas que estão no controlo dos seus sentimentos e impulsos, ou seja, as pessoas que são razoáveis são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça. Em tal ambiente, a política e as lutas internas são

agudamente reduzidas e a produtividade elevada. Menos mau humor no topo significa menos em toda a organização (Goleman, 2004).

Em segundo lugar, a autorregulação é importante por razões competitivas. As empresas fundem-se e separam-se regularmente. A tecnologia transforma o trabalho num ritmo vertiginoso. Quando um novo programa é anunciado, os colaboradores não entram em pânico. Em vez disso, são capazes de suspender o julgamento, procurar informações e ouvir os executivos enquanto explicam o novo programa. Conforme a iniciativa avança, essas pessoas são capazes de se mover com ele (Goleman, 2004).

Se houver um traço que praticamente todos os líderes eficazes têm, é motivação. Estes líderes são conduzidos para alcançar além das expectativas, as suas próprias e de todos os outros. Muitas pessoas são motivadas por fatores externos, como um grande salário, o status que vem de ter um título impressionante ou fazer parte de uma empresa de prestígio. Em contraste, aqueles com um potencial de liderança são motivados por um desejo profundamente enraizado de alcançar por uma questão de realização (Goleman, 2004).

Pessoas com alta motivação permanecem otimistas mesmo quando tudo estiver contra eles. É claro, otimismo e comprometimento organizacional são fundamentais para liderança (Goleman, 2004).

Entre as várias dimensões da inteligência emocional, a empatia é a que é mais facilmente percebida. Para um líder, ser empático não significa adotar as emoções das outras pessoas como se fossem suas e tentar agradar a todos. Em vez disso, empatia significa considerar cuidadosamente os sentimentos de todos os colaboradores em conjunto com outros fatores e no processo de tomada de decisões inteligentes (Goleman, 2004). Empatia é particularmente importante hoje como um componente da liderança por pelo menos três razões: a utilização crescente das equipas; o rápido ritmo da globalização e a necessidade crescente de reter talentos (Goleman, 2004).

Como um componente da inteligência emocional, as *social skills* não são tão simples quanto parecem. Não é apenas uma questão de simpatia, embora pessoas com altos níveis de *social skills* raramente são consideradas antipáticas. *Social skills*, ao contrário, é a amizade com um propósito: mover as pessoas na direção que o líder deseja (Goleman, 2004). Pessoas socialmente qualificadas tendem a ter um amplo círculo de conhecidos, e têm um talento especial para encontrar um terreno comum com pessoas de todos os tipos. São adeptas de gerir equipas, sendo essa a sua empatia no trabalho. Da mesma forma, são persuasores especializados, isto é, uma manifestação de autoconsciência, autorregulação, e empatia combinadas (Goleman, 2004).

No entanto, existem outros autores que abordam outras características que um líder deve ter. São alguns os autores que acreditam ser importante se investigar as forças de carácter dos que estão a liderar.

Quando se fala da liderança ao mais alto nível, pode até ser mais importante recorrer ao caráter em vez das competências técnicas (Kets de Vries, 2014 em Rego & Cunha, 2015).

Líderes sem caráter tornam-se mais prepotentes, menos sensíveis e menos interessados nos pontos de vista dos outros, gerando toxicidade (Tett, 2014 em Rego & Cunha, 2015). Há razões para supor que Bill Gross, fundador da PIMCO (uma grande empresa de gestão de ativos) e líder bem-sucedido, terá sido forçado a resignar porque a sua arrogância se terá tornado insuportável. Para evitar o impacto eventualmente perverso da psicologia do poder, importa que o líder cultive níveis elevados de segurança psicológica nas equipas que lidera. Sem tal segurança, as pessoas não dizem o que pensam, mas aquilo que lhes parece que os seus superiores querem ouvir (Rego & Cunha, 2015).

Autores como Goffee e Jones defendem que os líderes necessitam de visão, autoridade, energia e direção estratégica (Goffee & Jones, 2000). Além destas características devem partilhar quatro qualidades únicas:

- Mostrar as suas fraquezas, expondo alguma vulnerabilidade, acessibilidade e humanidade (Goffee & Jones, 2000);
- Assumirem a intuição como um dos principais pilares das suas decisões (Goffee & Jones, 2000);
- Demonstrar empatia forte. Esta é talvez das características mais comuns entre todos os autores que abordam este tema. Para Goffee e Jones, líderes inspiradores e apaixonados com o que fazem e como lidam com as pessoas, podem ser mais bem-sucedidos (Goffee & Jones, 2000);
- Mostrar as suas diferenças, aproximando-se dos seus seguidores, importante para se estabelecer confiança (Goffee & Jones, 2000).

Bennis & Thomas destacam a aprendizagem com a adversidade como uma característica fulcral para um líder (Bennis & Thomas, 2002). Segundo os autores há quatro características que permitem que os líderes aprendam com a adversidade:

- Envolver outras pessoas num significado partilhado; (Bennis & Thomas, 2002)
- Uma voz distinta e convincente; (Bennis & Thomas, 2002)
- Integridade; (Bennis & Thomas, 2002)
- Capacidade adaptativa definida como a capacidade de entender o contexto e resistência. (Bennis & Thomas, 2002).

O que permite que um líder inspire confiança, lealdade e trabalho árduo, enquanto outros, com visão e inteligência iguais, tropeçam? Bennis e Thomas acreditam que a resposta está nas diferentes formas como cada um lida com a adversidade (Bennis & Thomas, 2002).

Uma das razões pelas quais existem tão poucas empresas a realizar mudanças sustentadas e verificáveis, segundo Collins, é o facto de não serem colocadas as pessoas certas em posições de poder, isto é, pessoas a quem falta a semente para se tornarem líderes de nível 5. Os líderes de nível 5 apresentam uma combinação paradoxal de profunda humildade pessoal com uma intensa vontade profissional. Líderes sem esta semente tendem a ter egos que não se conseguem submeter a algo maior e mais sustentável do que eles, ou seja, as suas empresas. (Collins, 2005).

Os líderes com humildade, caracterizam-se por acreditar nos outros e em fatores externos, bem como na sorte para conseguirem o sucesso da organização. Mas quando os resultados são maus são os primeiros a se culpabilizar. Caracterizam-se pela sua calma e determinação, modéstia convincente, bem como pela forte intolerância à mediocridade. Canalizam a ambição para a empresa e não para si mesmos; escolhem sucessores para existir ainda mais grandeza na próxima geração da organização (Collins, 2005).

Collins argumenta que o ingrediente chave que permite que uma empresa se torne grande é, sem dúvida, ter no poder um Líder de nível 5: um líder em quem a genuinidade e a humildade pessoal se misturam com a intensa vontade profissional (Collins, 2005). O líder de nível 5 está no topo de uma hierarquia de capacidades e é, de acordo com a pesquisa dos autores, um requisito necessário para transformar uma organização de boa em ótima (Collins, 2005).

Durante os últimos 50 anos, nenhum estudo produziu um perfil claro do líder ideal. Se os estudiosos tivessem produzido um padrão estilo de liderança, os indivíduos tornavam-se personas, não pessoas. As pessoas confiam quando veem alguém genuíno e autêntico, não uma réplica de outra pessoa (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Em relação às características fica claro através de vários autores que não há características fixas e definidas para alguém se tornar líder (Bass, 1990; Fleishman et al., 1991 em Yulk, 2013), apesar de existirem traços semelhantes e um fio condutor em todas as teorias (Yulk, 2013).

As componentes da inteligência emocional de Goleman	As quatro qualidades de liderança segundo Goffee & Jones	As quatro características que permitem que os líderes aprendam com a adversidade de Bennis & Thomas	O nível 5 da liderança segundo Collins
Autoconsciência Autorregulação Motivação Empatia Capacidade Social	Mostrar as suas fraquezas Atuar com intuição Revelar forte empatia Revelar as suas diferenças	Envolver as pessoas Voz distinta e convincente Integridade Adaptabilidade	Nível 5 – Executivo Nível 4 – Líder Eficaz Nível 3 – Gestor competente Nível 2 – Membro contribuidor da equipa Nível 1 – Individuo altamente capaz

**Tabela 3:** As Características da Liderança

### 1.3 Estilos de Líder

A maioria dos psicólogos defende que o que diferencia os líderes não é a sua filosofia de liderança, a sua personalidade ou o seu estilo de liderança, mas sim a sua "lógica de ação" interna, isto é, como os líderes interpretam o seu contexto, ambiente e reagem quando o seu poder é colocado em causa. São relativamente poucos os líderes, que tentam entender as suas próprias lógicas de ação, e menos ainda exploraram a possibilidade de alterá-las. O bom e a novidade é que os líderes que se esforçam para entender a sua própria lógica de ação podem melhorar a sua capacidade de liderar (Rooke & Torbert, 2005).

Segundo vários autores existem vários estilos de líderes, como os Oportunistas, os Diplomatas, os Especialistas, os Realizadores, os Individualistas, os Estrategas ou os Alquimistas. Os líderes podem mover-se por estas categorias à medida que as suas skills aumentam, assumindo a liderança (Rooke & Torbert, 2005).

A descoberta dos autores mais reconfortante foi que apenas 5% dos líderes na sua amostra foram caracterizados por desconfiança, egocentrismo e manipulação. Os autores chamam a esses líderes de Oportunistas, um título que reflete a sua tendência em se concentrarem em vitórias pessoais e ver o

mundo e outras pessoas como oportunidades a serem exploradas (Rooke & Torbert, 2005). Oportunistas rejeitam feedback, externalizam a culpa e retaliam duramente (Rooke & Torbert, 2005).

Poucos são os Oportunistas que permanecem líderes por muito tempo. A sua frequente quebra de regras é a antítese do tipo de líder com quem as pessoas querem trabalhar a longo prazo. Da mesma forma, ambientes corporativos que geram oportunismo raramente perduram, embora os Oportunistas muitas vezes sobrevivam mais do que deveriam porque fornecem um ambiente emocionante no qual executivos mais jovens, especialmente, podem assumir riscos (Rooke & Torbert, 2005).

Servindo lealmente ao grupo, o Diplomata procura agradar os seus colegas de status superior, evitando conflitos. Esta lógica de ação é focada em ganhar o controlo do seu próprio comportamento, mais do que ganhar controlo de ações externas ou de outras pessoas. De acordo com a ação lógica do Diplomata, um líder obtém uma aceitação mais duradoura e influência ao cooperar com o grupo normas e desempenhando bem as suas funções diárias (Rooke & Torbert, 2005). Diplomatas são muito mais problemáticos em principais papéis de Liderança porque tentam ignorar o conflito (Rooke & Torbert, 2005).

A maior categoria de líderes é a de Especialistas, que representam 38% do total de profissionais na amostra dos autores. Em contraste com os Oportunistas, que se concentram em tentar controlar o mundo ao seu redor, e Diplomatas, que se concentram em controlar o seu próprio comportamento, os Especialistas tentam exercer o controlo aperfeiçoando os seus conhecimentos, tanto na vida profissional como pessoal (Rooke & Torbert, 2005).

Para aqueles que esperam um dia trabalhar com um líder que tanto desafia quanto apoia e cria uma equipa positiva e uma atmosfera interdepartamental, a boa notícia é que uma grande proporção, 30%, dos líderes da amostra dos autores foi avaliada como Empreendedores. Estes líderes criam um ambiente de trabalho positivo e concentram os seus esforços nos resultados, no entanto, a desvantagem é que o seu estilo muitas vezes inibe o pensamento fora da caixa. Os Empreendedores têm uma compreensão mais complexa e integrada do mundo do que líderes que exibem as três lógicas de ação anteriores descritas. Eles estão abertos ao feedback e percebem que muitas das ambiguidades e conflitos da vida quotidiana são devido a diferenças de interpretação e formas de relacionamento (Rooke & Torbert, 2005).

A lógica da ação Individualista reconhece que nem ele nem qualquer uma das outras lógicas de ação são "naturais", ou seja, todos são construções de si mesmo e do mundo. Esta ideia aparentemente abstrata permite aos 10% dos líderes individualistas contribuírem com valor prático único para as suas organizações. Os Individualistas também tendem a ignorar as regras que consideram irrelevantes (Rooke & Torbert, 2005).

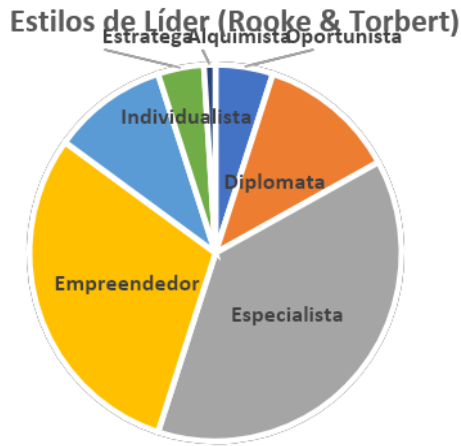
O que diferencia os Individualistas dos Empreendedores é a consciência de um possível conflito entre os seus princípios e as suas ações, ou entre os valores da organização e a implementação mesmos. Este conflito torna-se a fonte de tensão, criatividade e de desejo crescente de um maior desenvolvimento (Rooke & Torbert, 2005).

Os Estrategas representam apenas 4% dos líderes da amostra. O que os diferencia dos Individualistas é o seu foco nas restrições organizacionais e percepções, tratando-as como discutíveis e transformáveis (Rooke & Torbert, 2005). De acordo com a lógica de ação do Estratega, a mudança organizacional e social é um processo de desenvolvimento interativo que requer consciência e atenção próxima da liderança. Os Estrategas lidam com o conflito de forma mais confortável do que qualquer outro estilo de líder e são melhores a lidar com a resistência instintiva das pessoas à mudança. Como resultado, os Estrategas são agentes de mudança altamente eficazes (Rooke & Torbert, 2005).

Dos poucos Alquimistas identificados no estudo de Rooke e Torbert, apenas 1%, foi possível perceber que estes líderes sugerem que o que os diferencia dos Estrategas é a sua capacidade de renovar ou até mesmo de reinventar a si mesmos e as suas organizações de formas historicamente significativas (Rooke & Torbert, 2005).

Enquanto o Estratega mudará de um compromisso para outro, o Alquimista tem uma capacidade única de resolver, em simultâneo, diferentes situações em vários níveis (Rooke & Torbert, 2005). Os Alquimistas são tipicamente caracterizados como indivíduos carismáticos e conscientes, que vivem de acordo com os padrões morais elevados, concentrando-se intensamente na verdade (Rooke & Torbert, 2005).

A viagem de desenvolvimento do líder não é fácil, sendo que algumas pessoas mudam muito pouco ao longo da sua vida. Apesar do papel inegavelmente crucial da genética, a natureza humana não é fixa. Aqueles que estão dispostos a trabalhar para se desenvolverem e se tornarem mais auto-conscientes podem certamente evoluir com o tempo para líderes verdadeiramente transformacionais. Poucos podem se tornar Alquimistas, mas muitos terão o desejo e potencial para se tornar Individualistas e Estrategas (Rooke & Torbert, 2005).



**Gráfico 1:** Estilos de Líder

## 1.4 Teorias de Liderança Tradicionais

São vários os estilos e teorias de liderança que existem na pesquisa científica. Foram muitos os autores que abordaram as diferentes teorias de liderança, demonstrando as suas perspectivas e opiniões sobre as mesmas.

### 1.4.1 Teorias Contingenciais

As teorias de contingência descrevem como aspetos da situação da liderança podem alterar o comportamento, influência e eficácia de um líder. A maioria das primeiras teorias de contingência concentravam-se na influência sobre um subordinado, mas algumas das teorias incluíam a influência do líder nos processos de grupo (Yulk, 2013). Yulk descreve algumas teorias contingenciais na sua obra, entre elas, a Teoria da Liderança – Caminho- Objetivo; Teoria dos Substitutos da Liderança e Teoria da Liderança Situacional (Yulk, 2013).

As versões iniciais da teoria da Liderança do caminho-objetivo descreveram como o comportamento orientado para a tarefa de um líder ("Liderança instrumental") e comportamento orientado para as relações ("Liderança de apoio") influenciam a satisfação e desempenho dos subordinados em diferentes situações (Evans, 1970; House, 1971 em Yulk, 2013). Consistente com a teoria da motivação da expectativa, os líderes podem motivar os subordinados, influenciando as suas perceções sobre as prováveis consequências dos diferentes níveis de esforço (Yulk, 2013).

De acordo com a teoria do caminho-objetivo, o efeito do comportamento do líder na satisfação do subordinado depende de aspetos da situação, incluindo características da tarefa e características dos subordinados. Essas variáveis do moderador situacional determinam tanto o potencial para o aumento

da motivação dos subordinados quanto a maneira pela qual o líder deve agir para melhorar a motivação (Yulk, 2013).

Kerr e Jermier desenvolveram a Teoria dos Substitutos da Liderança, onde identificaram aspectos da situação que tornam o comportamento orientado para a tarefa ("Liderança instrumental") ou o comportamento orientado para as relações ("Liderança de apoio") pelo líder designado redundante ou ineficaz (Kerr & Jermier, 1978 em Yulk, 2013).

As variáveis situacionais incluem características dos subordinados, da tarefa e da organização que servem como substitutos, afetando diretamente a variável dependente, determinando o comportamento do líder (Yulk, 2013).

Os substitutos para a liderança instrumental incluem uma estrutura organizada e tarefas repetitivas, regras extensas, procedimentos padrão, formação prévia complexa e experiência para subordinados. Os substitutos para a Liderança de apoio incluem um grupo de trabalho coeso em que os membros se apoiam uns aos outros e uma tarefa intrinsecamente satisfatória que não é stressante (Yulk, 2013).

Algumas variáveis situacionais (chamadas de neutralizadores) impedem um líder de recorrer a formas de comportamento que melhorariam a satisfação do subordinado ou o desempenho da unidade. Por exemplo, um líder com nenhuma autoridade para mudar procedimentos de trabalho ineficazes não pode fazer mudanças que possam melhorar eficiência (Howell et al., 1990 em Yulk, 2013). Howell et al. afirmaram que algumas situações têm tantos neutralizadores que é difícil ou impossível para um líder ter sucesso (Howell et al., 1990 em Yulk, 2013). Nesse caso, a solução é alterar a situação e torná-la mais favorável para o líder, removendo os neutralizadores e, em alguns casos, aumentando os substitutos (Yulk, 2013).

Hersey e Blanchard propuseram uma teoria da contingência chamada Teoria Situacional da Liderança (Hersey e Blanchard, 1977 em Yulk, 2013). Esta teoria especifica os vários tipos de comportamento de Liderança para com um subordinado em várias situações. O comportamento foi definido em termos de Liderança diretiva e de apoio, e uma versão mais atualizada da teoria também incluiu procedimentos de decisão (Graef, 1997 em Yulk, 2013).

A variável situacional é a maturidade dos subordinados, que inclui a capacidade e a confiança da pessoa para a realização de uma tarefa. De acordo com esta teoria, para um subordinado de baixa maturidade, o líder deve adotar um comportamento orientado para as tarefas, como definir funções, esclarecer padrões e procedimentos, direcionar o trabalho e monitorizar o progresso. Conforme a maturidade dos subordinados aumenta até um nível moderado, o líder pode diminuir a quantidade de comportamento orientado para as tarefas e aumentar a quantidade de comportamento orientado para

as relações (Yulk, 2013). Para subordinados de alta maturidade, o líder deve utilizar uma delegação extensa e apenas uma quantidade limitada de comportamento diretivo e de apoio (Yulk, 2013).

O foco principal da teoria é o comportamento de curto prazo, mas com o tempo o líder pode ser capaz de aumentar a maturidade dos subordinados com uma intervenção de desenvolvimento que constrói as capacidades e a confiança da pessoa (Yulk, 2013). Hersey e Blanchard reconheceram que a maturidade dos subordinados pode também regredir, exigindo um ajuste flexível do comportamento do líder (Hersey e Blanchard, 1977 em Yulk, 2013).

Como resumo, a teoria da Liderança Caminho-Objetivo examina como os aspectos da situação determinam o nível ideal de cada tipo de comportamento de Liderança para melhorar a satisfação e esforço dos subordinados. A Teoria da Liderança dos substitutos identifica aspectos da situação que tornam o comportamento da liderança redundante ou irrelevante. Na teoria da Liderança situacional, a combinação apropriada do comportamento, da tarefa e do relacionamento para o líder depende da confiança e capacidade de um subordinado em relação à tarefa em questão (Yulk, 2013).

Estas teorias de contingência são complexas e difíceis de testar. A maioria das teorias tem deficiências conceituais, como ênfase excessivo em comportamentos, exclusão de variáveis situacionais relevantes e explicação pouco clara de relações causais e processos de mediação. A maioria dos estudos realizados para testar as teorias de contingência recorrem a métodos de pesquisa fracos e os resultados são difíceis de interpretar. Nenhuma das teorias foi testada adequadamente, mas a pesquisa fornece suporte para algumas propostas em algumas das teorias (Yulk, 2013).

#### **1.4.2 Teoria dos Recursos Cognitivos**

A Teoria dos Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987 em Yulk, 2013) descreve as condições sob as quais os recursos cognitivos, como inteligência e experiência, estão relacionados com o desempenho do grupo. De acordo com esta teoria, o desempenho do grupo de um líder é determinado por uma complicada interação entre duas características do líder (inteligência e experiência), um tipo de comportamento do líder (Liderança Diretiva), e dois aspectos da situação de liderança (stress interpessoal e a distribuição de conhecimento sobre a tarefa) (Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987 em Yulk, 2013).

O stress interpessoal para o líder modera a relação entre a inteligência do líder e desempenho do subordinado. O stress pode ser causado por um líder que cria conflito de papéis ou exige milagres sem fornecer os recursos e o suporte necessários. Com pouco stress, a inteligência do líder facilita o processamento de informações e a resolução de problemas, e é provável que melhore a qualidade de decisões de líderes autocráticos. No entanto, quando há um alto nível de stress interpessoal, emoções fortes tendem a interromper o processamento de informações cognitivas e dificultar a inteligência. O

líder pode ficar distraído e incapaz de se concentrar na tarefa. Nesta situação, um líder que já aprendeu uma solução de alta qualidade em experiências anteriores com problemas semelhantes geralmente é mais eficaz do que um líder inteligente, mas inexperiente, que tenta encontrar novas soluções (Yulk, 2013).

### 1.4.3 Liderança Carismática

Carisma é uma palavra grega que significa “dom divinamente inspirado”, como a capacidade de realizar milagres ou prever eventos futuros. Weber utilizou o termo para descrever uma forma de influência baseada não na tradição ou autoridade formal, mas sim nas percepções dos seguidores de que o líder é dotado de qualidades excepcionais (Weber, 1947 em Yulk, 2013).

Nas últimas duas décadas, vários foram os cientistas sociais que formularam novas versões da teoria para descrever a liderança carismática nas organizações (Conger & Kanungo, 1987, 1998; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993 em Yulk, 2013). Estas teorias "neo-carismáticas" incorporam algumas das ideias de Weber, mas em outros aspectos partem da sua concepção inicial sobre Liderança Carismática (Beyer, 1999; Conger, 1989 em Yulk, 2013). As teorias mais recentes descrevem os motivos e comportamentos de líderes carismáticos e processos psicológicos que explicam como esses líderes influenciam os seus seguidores (Jacobsen & House, 2001 em Yulk, 2013).

Como refere Weber, a Liderança Carismática surge, habitualmente, em momentos de crise quando os pilares e valores da empresa são postos em causa. Nestas situações, é o carisma e a personalidade dos líderes que move as pessoas a fazer o que é extraordinário, fora da rotina e necessário para ultrapassar fases menos fáceis. Isto acontece porque, pelo que diz a história, a liderança por carisma choca, de certa forma, com o normal. Assim sendo, momentos em que é necessária mudança são perfeitos para o crescimento de líderes carismáticos (Weber, 1964 em Takala, 2005).

Outro ponto importante que torna este estilo de liderança tão eficaz e especial é o facto de vários filósofos e estudiosos ao longo da história terem afirmado que o carisma não se treina nem aperfeiçoa, nasce com o líder, é de origem "divina" (Takala, 1998 em Takala, 2005).

Um líder carismático tem a capacidade de transformar os valores dos seus seguidores de forma que os objetivos gerais sejam, simultaneamente, os objetivos de cada um, criando-se um sentido de união e comunidade capaz de transformar o rumo de uma organização (Robbins, 1992, p. 151 em Takala, 2005).

Na liderança por carisma, a grande questão consiste em como utilizar o poder acima das emoções e fazê-lo de uma forma eticamente aceitável. Graças a isso, surge outro conceito importante: manipulação (Takala, 2005).

O poder de um indivíduo pode ser medido pela sua capacidade de influenciar e persuadir outros, e quando este poder aumenta pelo carisma, o risco de manipulação existe, habitualmente de mãos dadas com a propaganda, mentira e/ou disseminação de ideias falsas ou negativas (Jowett, O'Donnell, 1992, p. 122 em Takala, 2005). Assim sendo, na presença de carisma, dependerá da natureza do líder e a forma como o poder é utilizado, uma vez que o nível de poder conseguido poderá ter nos seguidores o efeito que este desejar (Takala, 2005).

Howell e Shamir defendem que as características dos seguidores ajudam a explicar o tipo de relacionamento carismático que ocorre, mas ao contrário de alguns teóricos, eles não acreditam que as atribuições de carisma se limitem a seguidores que não têm autoestima e uma autoidentidade clara. Seguidores que carecem de uma clara autoidentidade e estão confusos e ansiosos com as suas vidas são mais atraídos por um líder forte com uma orientação de poder personalizada que pode fornecer uma identidade social clara como seus. Em contraste, os seguidores com um claro autoconceito e alta autoestima serão responsivos a um líder que pode explicar como a missão do grupo ou da organização é relevante para os seus valores centrais e para uma forte autoidentidade (Howell & Shamir, 1005 em Yulk, 2013).

Alguns escritores propuseram a ideia de que a Liderança Carismática é uma boa solução para problemas de grandes organizações, mas os críticos apontam várias razões pelas quais pode não ser viável ou desejável que líderes carismáticos ocupem cargos importantes nos setores público e privado das organizações (Bryman, 1992; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1993 em Yulk, 2013).

A Liderança Carismática é arriscada, pois implica uma mudança radical na estratégia e na cultura de uma organização, o que pode não ser necessário ou apropriado para organizações que são atualmente prósperas e com sucesso (Yulk, 2013).

#### **1.4.4 Liderança Transformacional e Liderança Transacional**

A Liderança Transformacional é outro tipo de teoria utilizada para descrever como os líderes eficazes inspiram e transformam os seguidores apelando para os seus ideais e emoções. Os termos transformacional e carismático são utilizados de forma igual por muitos escritores, mas apesar das semelhanças existem algumas distinções importantes. A ambiguidade conceitual e definições inconsistentes tornam difícil comparar Liderança Transformacional e Carismática, ou mesmo comparar teorias em geral. Nos últimos anos, as principais teorias carismáticas foram revistas de forma a torná-las mais parecidas com as teorias transformacionais. As principais teorias transformacionais foram também atualizadas com o objetivo de incorporar formas adicionais de comportamento de liderança eficaz (Yulk, 2013).

Os líderes transformacionais têm mais ações para motivar e capacitar os seus seguidores e torná-los menos dependentes do líder, através da delegação de autoridade significativa a indivíduos ou equipas, desenvolvendo as capacidades, competências e autoconfiança dos seus seguidores, fornecendo acesso direto a informações confidenciais, eliminando controlos desnecessários e construindo uma cultura forte. Os líderes carismáticos já têm mais ações que fomentem uma imagem de competência extraordinária para o líder e aumentam a dependência subordinada, como restrição de informações, comportamento não convencional e tomada de risco pessoal (Yulk, 2013).

Outra clara diferença entre Liderança Transformacional e Carismática envolve quantas vezes cada tipo de liderança ocorre e as condições facilitadoras para isso. De acordo com Bass, todas as organizações têm líderes transformacionais em qualquer nível, sendo este tipo de liderança universalmente relevante para todos os tipos de situações (Bass, 1996, 1997 em Yulk, 2013). Em contraste, os líderes carismáticos são raros e o seu surgimento parece ser mais dependente de condições incomuns (Bass, 1985; Beyer, 1999; Shamir & Howell, 1999 em Yulk, 2013).

Muito do pensamento sobre a Liderança Transformacional foi influenciado por James McGregor Burns, que escreveu um livro best-seller sobre a liderança política. Burns comparou a Liderança Transformadora com a Liderança Transacional. A transformação da liderança apela aos valores morais dos seguidores na tentativa de conscientizá-los sobre questões éticas e de mobilizar a sua energia e recursos para reformar as instituições (Burns, 1978 em Yulk, 2013).

O processo pelo qual os líderes apelam aos valores e emoções dos seguidores é uma característica central nas teorias atuais de Liderança Transformacional e Visionária nas organizações (Bass, 1985, 1996; Bennis e Nanus, 1985; Sashkin e Fulmer, 1988; Tichy e Devanna, 1986 em Yulk, 2013). Em contraste com as teorias de Burns, as novas teorias de Liderança Transformacional estão mais preocupadas com a obtenção de objetivos pragmáticos da tarefa do que com a elevação moral de seguidores ou reforma social. Várias teorias de Liderança Transformacional foram propostas, mas a versão da teoria formulada por Bass influenciou mais a pesquisa sobre liderança do que qualquer um dos outros (Bass, 1985; 1996 em Yulk, 2013).

Com base nas ideias de Burns, a essência da teoria é a distinção entre Liderança Transformacional e Transacional (Burns, 1978 em Yulk, 2013). Para Bass, a Liderança Transformacional e Transacional são processos distintos, mas não mutuamente exclusivos (Bass, 1985 em Yulk, 2013). Com uma Liderança Transformacional, os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e são motivados a fazer mais do que inicialmente esperavam. O líder transforma e motiva seguidores, tornando-os mais conscientes da importância dos resultados da tarefa, de forma a introduzi-los para transcender o seu próprio interesse para o bem da organização ou equipa e ativar as suas necessidades

de ordem superior. Em contraste, a liderança transacional envolve um processo de troca que pode resultar na conformidade do seguidor com as solicitações do líder, mas não é provável que reflita entusiasmo e compromisso com os objetivos da tarefa (Yulk, 2013). De acordo com Bass, a Liderança Transformacional aumenta a motivação e o desempenho do seguidor mais do que a Liderança Transacional, mas líderes eficazes recorrem a uma combinação dos dois tipos de liderança (Bass, 1985 em Yulk, 2013).

A pesquisa empírica relevante para as teorias da Liderança Transformacional tem sido favorável, mas poucos estudos examinaram os processos de influência subjacentes que explicam a relação positiva encontrada entre o comportamento do líder e o desempenho do seguidor (Yulk, 2013).

### **1.5 Os Novos Desenvolvimentos Teóricos**

A Liderança Positiva aplica princípios decorrentes dos campos emergentes do estudo organizacional (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2012 em Cameron, 2012), psicologia positiva (Seligman, 1999 em Cameron, 2012) e mudança positiva (Cooperrider & Srivastva, 1987 em Cameron, 2012).

Então, o que posso fazer se me quiser tornar um líder mais positivo? A Liderança Positiva enfatiza o que eleva os indivíduos e organizações (além do que os desafia), o que dá certo nas organizações (além do que acontece de errado), o que dá vida (além do que é problemático), o que é experimentado como bom (além ao que é questionável), o que é extraordinário (em além do que é meramente eficaz), e o que é inspirador (além do que é difícil). Promove resultados como prosperar no trabalho, prosperidade interpessoal, comportamentos virtuosos, emoções positivas e redes de energia (Cameron, 2012).

Alguns estudiosos afirmam que não só há poucas evidências de que a positividade é benéfica, como, na verdade, pode ser prejudicial para as organizações (Ehrenreich, 2009 em Cameron, 2012).

Claro que para que os líderes positivos se concentrem no desvio positivo não significa que eles ignorem as condições não positivas ou situações em que erros, crises, deterioração ou problemas estão presentes. Muitos resultados positivos são estimulados por dificuldades. Alguns dos melhores seres humanos e atributos organizacionais são revelados apenas quando confrontados com obstáculos, desafios ou circunstâncias prejudiciais (Cameron, 2012).

Na maior parte, as organizações são projetadas para promover estabilidade e previsibilidade (March & Simon, 1958; Parsons, 1951; Weber, 1992 em Cameron, 2012). Os investidores tendem a fugir de empresas que são desviantes ou imprevisíveis no seu desempenho (Marcus, 2005). A maioria das organizações e a maioria dos líderes concentra-se em manter o desempenho linear, então a maior parte do desempenho não é positivamente ou negativamente desviante (Quinn, 2004; Spreitzer &

Sonenshein, 2003 em Cameron, 2012). Por outro lado, algumas organizações apresentam desempenhos de formas extraordinárias, mas são a exceção, não a regra. Eles são positivamente desviantes, e isso implica mais do que apenas ser lucrativo (Cameron, 2012).

Um dos pilares emergentes de interesse no campo da Liderança tem sido o desenvolvimento da Liderança Autêntica. Conforme discutido por Avolio & Gardner, o advento do trabalho sobre o desenvolvimento de Liderança Autêntica veio como resultado de literatura sobre Liderança Transformacional (Avolio & Gardner, 2005 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009), em que autores como Bass & Steidlmeier sugerem que existem líderes transformacionais pseudo versus autênticos (Bass & Steidlmeier, 1999 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

Luthans e Avolio também introduziram o conceito de Liderança Autêntica na literatura com o objetivo de perceber o que se enquadrava no desenvolvimento da Liderança Genuína (Luthans & Avolio, 2003 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

Estes líderes constroem as suas histórias de vida de forma a permitir que se vejam não como observadores passivos das suas vidas, mas sim como indivíduos que podem desenvolver autoconsciência a partir das suas experiências. Líderes autênticos agem em consciência, praticando os seus valores e princípios, sempre com o objetivo de manter uma equipa forte ao seu redor, garantindo que vivam uma vida integrada e fundamentada (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Luthans e Avolio definiram Liderança Autêntica como um processo que extrai tanto de capacidades psicológicas positivas quanto de um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta numa maior autoconsciência e comportamentos positivos regulados por parte dos líderes, promovendo o autodesenvolvimento positivo (Luthans & Avolio, 2003 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

A Liderança Autêntica é para Yulk uma variante da Liderança Ética (Yulk, 2013). Para Yulk, Liderança Autêntica é baseada na psicologia e em teorias psicológicas de autorregulação. A teoria tenta integrar ideias anteriores sobre liderança eficaz com preocupações com a Liderança Ética.

A definição de Liderança Autêntica varia para diferentes teóricos, mas todos eles enfatizam a importância da consistência em palavras, ações e valores de um líder. Aspectos adicionais da Liderança Autêntica incluem valores como honestidade, altruísmo, bondade, justiça, responsabilidade e otimismo e ainda a autoconsciência do líder e um relacionamento de confiança com os seguidores (Yulk, 2013).

Vários estudiosos (por exemplo, Cooper et al. 2005, Sparrowe 2005) expressaram preocupação com a definição inicial de Luthans e Avolio de Liderança Autêntica. Apesar das diferenças conceituais iniciais, parece haver um acordo geral na literatura sobre quatro fatores que cobrem os componentes da Liderança Autêntica: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconsciência (Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

A Liderança Participativa envolve a utilização de vários procedimentos de decisão que permitem a outras pessoas terem alguma influência sobre as decisões do líder. Outros termos comumente utilizados para se referir a aspectos da Liderança Participativa incluem consulta, tomada de decisão conjunta, partilha de poder, descentralização e gestão democrática. Embora seja principalmente um comportamento voltado para as relações, a Liderança Participativa também tem implicações para alcançar os objetivos da tarefa e implementação de mudanças (Yulk, 2013).

A Liderança Participativa oferece uma variedade de potenciais benefícios, mas se estes são alcançados depende de quem são os participantes, quanta influência eles têm e outros aspectos da situação de decisão. Quatro dos potenciais benefícios que este estilo de Liderança inclui são a maior qualidade de decisão, maior aceitação da decisão pelos participantes, mais satisfação com o processo de decisão e mais desenvolvimento das competências da tomada de decisão (Yulk, 2013; sublinhado nosso).

Envolver outras pessoas na tomada de decisão vai aumentar a qualidade da mesma quando os participantes têm informações e conhecimentos que faltam ao líder e estão dispostos a cooperar na procura de uma boa solução para um problema. O processo de decisão utilizado pelo grupo vai determinar se os membros são capazes de chegar a um acordo e determinar até que ponto qualquer decisão incorpora a experiência e conhecimento dos membros (Yulk, 2013).

Alguns autores descobriram, nas suas pesquisas, que a oportunidade de expressar opiniões e preferências antes de uma decisão ser tomada (chamada de "voz") pode ter efeitos benéficos, independentemente da quantidade de influência que os participantes têm sobre a decisão final (chamada de "escolha") (Earley & Lind, 1987; Lind & Tyler, 1988, Yulk, 2013). As pessoas são mais propensas a perceber que estão a ser tratados com dignidade e respeito quando têm a oportunidade de expressar opiniões e preferências sobre uma decisão que os vai afetar. Vai existir uma maior percepção de justiça processual e satisfação com o processo de decisão (Roberson, Moye, & Locke, 1999 em Yulk, 2013).

A falta de resultados consistentes sobre a eficácia da Liderança Participativa provavelmente significa que várias formas de participação são eficazes em algumas situações, mas não em outras. É improvável que a participação seja eficaz se os participantes em potencial não partilharem os objetivos do líder, se eles não quiserem assumir responsabilidade de ajudar a tomar decisões, se eles desconfiam do líder, ou se o tempo pressiona e a dispersão dos participantes torna impraticável consultar indivíduos ou realizar reuniões em grupo. As formas de participação em grupo são improváveis de serem eficazes nestas situações, a menos que o líder tenha boas capacidades na gestão de conflitos, facilitando a resolução de problemas (Yulk, 2013).

A pesquisa sobre Liderança Transcultural e Liderança Virtual tem aumentado rapidamente nos últimos 10 anos (Bass, 2008; Smith, Peterson, & Thomas, 2008 em Yulk, 2013).

Com o aumento da globalização das organizações torna-se, cada vez mais importante, aprender sobre liderança eficaz em culturas diferentes (Ayman & Korabik, 2010; Connerley e Pedersen, 2005; Dorfman, 1996; House, Wright e Aditya, 1997 em Yulk, 2013). Os líderes são cada vez mais confrontados com a necessidade de influenciar pessoas de outras culturas e uma influência bem-sucedida requer uma boa compreensão dessas mesmas culturas (Yulk, 2013).

Os líderes devem ser capazes de compreender como as pessoas de diferentes culturas os veem e interpretam as suas ações. Para entender estas questões, é essencial determinar se uma teoria de liderança é válida em culturas diferentes daquela em que foi desenvolvido. Alguns aspetos de uma teoria de liderança podem ser relevantes para todas as culturas, mas outros podem se aplicar apenas a um determinado tipo de cultura, e os líderes devem ter isso em atenção (Yulk, 2013).

A discriminação baseada na seleção de género e promoção de líderes continua a ser um problema sério nas grandes organizações. Existem várias razões para essa discriminação, mas são necessárias mais pesquisas para compreender as causas e encontrar formas de lidar com elas (Yulk, 2013).

Uma responsabilidade importante para os líderes neste novo século é a gestão da diversidade, que pode assumir várias formas. Os líderes desempenham um papel essencial para ajudar a gerar oportunidades iguais e eliminar a discriminação injusta nas decisões de seleção e promoção. Líderes podem assumir várias ações para encorajar a tolerância e a valorização da diversidade nas organizações (Yulk, 2013).

Liderar virtualmente (Liderança Virtual) envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países e, às vezes, até de empresas concorrentes (Avolio et al., 2001 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

Segundo Weisband, em equipas virtuais os desafios são mais prováveis de ocorrer quando o trabalho distribuído ocorre em fusos horários diferentes, quando a comunicação local e as infraestruturas humanas falham ou quando as plataformas de hardware e software dos membros da equipa são diferentes (Weisband 2008 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

Zigurs sugeriu que os modelos de liderança tradicionais construídos sobre uma base de interações face a face podem não explicar totalmente como a Liderança Virtual e as equipas funcionam. Especificamente, como alguém fornece feedback, incentivo, recompensas e motivação precisa ser reexaminado onde a liderança é mediada pela tecnologia. Zigurs sugere que o desenvolvimento contínuo em tecnologia, como maior largura de banda, redes sem fio, dispositivos portáteis integrados, entrada de voz, vídeo e tradução automática, sem dúvida terá um impacto significativo em como as equipas virtuais comunicam e como a liderança se manifesta (Zigurs, 2003 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009).

Muitos modelos anteriores de liderança foram projetados para acomodar estruturas hierárquicas mais tradicionais das organizações. Tal como as organizações são hierárquicas, também o são os modelos de Liderança (Uhl-Bien et al. 2007 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009). No entanto, tem havido um sentimento crescente de tensão na literatura desta temática, de que os modelos de liderança que foram projetados para o século passado podem não captar totalmente a dinâmica da liderança das organizações que operam na economia atual baseada no conhecimento (Lichtenstein et al. 2007 em Avolio; Walumbwa & Weber, 2009). É aqui que surge a Liderança Millennial.

Os millennial são motivados por uma liderança que os transforma, aos seus colegas e ao mundo ao seu redor (Williams, 2015 em Vijaybaskar, 2020). O estudo da Liderança Millennial realizado pela Virtuali, uma empresa de treino de liderança e consultoria, confirma o facto de que a geração millennial responde e aspira a uma forma mais envolvente de liderança (Williams, 2015 em Vijaybaskar, 2020).

Em março de 2015, os millennial já eram a maior geração ativa no mercado de trabalho (Feeney, 2015 em Vijaybaskar, 2020). A liderança, como um campo de estudo, continua a evoluir geração após geração, à medida que as pessoas e as suas preferências mudam de acordo com alterações nas condições de trabalho e situações económicas (Vijaybaskar, 2020).

Enquanto estudiosos reconheceram os valores de trabalho de gerações anteriores, pesquisas sobre este tópico ainda são escassas. Além disso, as atuais teorias de Liderança tendem a concentrar-se principalmente nas características dos líderes sem examinar adequadamente os estilos de liderança que funcionam melhor para os millennial (Putriastuti, & Stasi, 2019 em Vijaybaskar, 2020).

No cenário atual dos negócios, é imperativo ter uma abordagem mais prática à liderança. O conceito defendido atualmente é o de que um líder deverá ser menos teórico, só assim será mais eficaz (Vijaybaskar, 2020).

As organizações têm-se tornado menos hierárquicas e mais colaborativas durante as últimas décadas. A globalização e a importância crescente do conhecimento exigiram que a responsabilidade e iniciativa fosse amplamente distribuída a um conjunto mais alargado de pessoas. Além disso, agora é possível coordenar as suas ações de grupos de pessoas, não apenas trazendo informações para alguns locais centralizados, mas também trazendo informações à distância através de redes dentro e fora da empresa. Mais e mais decisões são feitas no contexto de mercados globais e rapidamente, às vezes radicalmente, mudanças financeiras, sociais, políticas, tecnológicas e forças ambientais. Partes interessadas como ativistas, reguladores e colaboradores, todos têm reivindicações sobre as organizações que pesam na tomada de decisão (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007).

Liderança para a geração millennial no atual cenário de negócios existe em áreas de possibilidade acelerada. Líderes prosperam articulando a visão, conectando-se com outros, através de *networking*, da fala, da escrita, da audição e do pensamento. Liderança é a experiência através da esfera da conversa

profunda, isto é, não apenas a comunicação simples, mas sim a construção de relacionamentos, confiança e conversação (Vijaybaskar, 2020).

Na liderança mais tradicional, os líderes não davam este valor ao relacionamento, convívio e diálogo como a nova geração o faz (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007).

Os tempos mudaram e nesta era das redes, ser capaz de construir relacionamentos de confiança é um requisito de liderança eficaz. Três formas principais de conseguir esta tal confiança são perguntar, defender e conectar (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007). Vijaybaskar afirma que a geração millennial prefere líderes que se afastam do processo simples, "do fazer" e se concentram na sua totalidade no "ser" de um colaborador. Esta geração ama o processo de trabalhar, estar com a equipa, viver e criar um estilo de vida fluorescente em vez de trabalhar apenas nas suas metas e objetivos (Vijaybaskar, 2020).

## **1.6 Liderança: Mudança Adaptativa**

Para alguns autores, a liderança deve ser pensada numa perspetiva de mudança adaptativa. Para estes autores, expor os seus colaboradores a mudanças e fazê-los adaptarem-se a novas realidades é o melhor que um líder pode fazer. Os autores não partilham a ideia de que líderes são pastores e que existem para proteger o seu rebanho de ambientes hostis (Heifetz & Laurie, 2001).

Na sua obra, Heifetz e Laurie, não apresentam apenas o conceito inovador de mudança adaptativa, isto é, o tipo de mudança que ocorre quando pessoas e organizações são forçadas a se ajustar a um ambiente radicalmente alterado, mas desafiam também a compreensão tradicional do relacionamento líder-seguidor (Heifetz & Laurie, 2001).

Para estes autores, os líderes que realmente cuidam dos seus seguidores, são aqueles que os expõem a uma dolorosa realidade da sua condição e procuram que se moldem a uma resposta (Heifetz & Laurie, 2001).

Atualmente, as empresas enfrentam cada vez mais desafios adaptativos, como alterações em sociedades, mercados, clientes, concorrência e evolução da tecnologia em todo o mundo. Estas alterações constantes estão a forçar cada vez mais as organizações a esclarecer os seus valores, a desenvolver novas estratégias e aprender novas formas de operar. Muitas vezes, a tarefa mais difícil para os líderes em efetuar mudanças é mobilizar os seus colaboradores para fazer um trabalho adaptativo (Heifetz & Laurie, 2001). Para esta mudança acontecer a liderança deve estar associada à comunicação, ou seja, a liderança não deve ser apenas baseada na transmissão, mas sim centrada na criação de significado por parte do líder (Fairhurst & Connaughton, 2014).

Para esclarecer melhor este conceito de trabalho adaptativo e de quando é necessário reforçá-lo, os autores esclareceram que este tipo de trabalho é necessário quando as crenças mais profundas

defendidas pelas organizações são desafiadas, quando os valores que tonaram determina organização bem-sucedida se tornaram menos relevantes, e quando surgem perspectivas legítimas, embora conflitantes (Heifetz & Laurie, 2001). No entanto, o trabalho adaptativo gera algum sofrimento. E para estes autores, tem de haver uma orientação forte por parte do líder. Antes de colocar as pessoas para trabalhar em desafios para os quais não há soluções prontas, um líder deve perceber que as pessoas só podem aprender até certo ponto. Um líder deve atingir um equilíbrio delicado entre as pessoas sentirem a necessidade de mudar e fazer com que eles se sintam oprimidos por mudança, a liderança é o fio da navalha (Heifetz & Laurie, 2001).

## **1.7 Eficácia Organizacional**

A eficácia organizacional é a prosperidade e sobrevivência de longo prazo de uma organização. Para as organizações conseguirem atingir o sucesso devem se adaptar ao seu ambiente, adquirir os recursos necessários e conduzir as operações de forma eficiente (Katz & Kahn, 1978 em Yulk, 2013). Os líderes podem influenciar o desempenho da organização de várias maneiras, incluindo decisões sobre a estratégia competitiva, recursos humanos e os programas de gestão, sistemas e estrutura organizacional. Os determinantes do desempenho organizacional estão intimamente relacionados e, ao decidir como melhorar o desempenho, os líderes devem compreender as compensações inerentes e as potenciais sinergias (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; He & Wong, 2004; Yulk, 2008 em Yulk, 2013).

A eficácia organizacional por parte do líder não deriva apenas de traços de personalidade. Para ter sucesso, um líder também precisa de competências interpessoais, cognitivas e técnicas. Algumas competências, como persuasão, capacidade analítica, capacidade de falar e memória para detalhes podem ajudar um líder a ter sucesso em qualquer situação, enquanto outras não são tão facilmente transferidas para um tipo diferente de posição. As competências envolvem uma combinação de características e capacidades, e algumas competências examinadas em pesquisas recentes sobre liderança incluem inteligência emocional, inteligência social e capacidade de aprender e se adaptar às mudanças (Yulk, 2013).

Existem, no entanto, muitos líderes que fracassam neste ramo da eficácia da sua liderança e consequentemente organizacional. Leslie e Van Velsor resumiram a literatura sobre líderes fracassados em termos de quatro temas:

- capacidades interpessoais fracas (ser insensível, arrogante, frio, indiferente e excessivamente ambicioso); (Leslie & Velsior, 1996 em Hogan & Kaiser, 2005)
- incapaz de realizar o trabalho (trair, não seguir adiante e ser excessivamente ambicioso); (Leslie & Velsior, 1996 em Hogan & Kaiser, 2005)
- incapaz de construir uma equipa; (Leslie & Velsior, 1996 em Hogan & Kaiser, 2005)

- incapaz de fazer a transição após uma promoção.; (Leslie & Velsior, 1996 em Hogan & Kaiser, 2005)

Posto isto e na visão dos autores, a eficácia organizacional pode ser conceituada em termos de cinco componentes:

O primeiro componente da eficácia organizacional é o pessoal talentoso: Uma equipa mais talentosa terá um desempenho superior a uma equipa menos talentosa. Pessoal talentoso é identificado através de bons métodos de seleção e recrutados por meio de uma boa liderança (Harter et al., 2002 em Hogan & Kaiser, 2005).

O segundo componente da eficácia organizacional é pessoal motivado: pessoas que estão dispostas a executar até os limites de sua capacidade. Uma equipa motivada superará uma equipa desmoralizada. O nível de motivação numa equipa ou organização é diretamente relacionado com o desempenho da gestão (Harter et al., 2002 em Hogan & Kaiser, 2005).

O terceiro componente da eficácia organizacional é a gestão talentosa da equipa (Harter et al., 2002 em Hogan & Kaiser, 2005).

O quarto componente é uma estratégia eficaz para superar a concorrência, isto é onde muitas organizações têm problemas. Uma estratégia eficaz depende da pesquisa sistemática e de um conhecimento profundo das tendências do setor (Harter et al., 2002 em Hogan & Kaiser, 2005).

O componente final da eficácia organizacional é um conjunto de sistemas de monitorização que permitem que a liderança sénior acompanhe o nível de talento da equipa, o nível motivacional da equipa, o desempenho da gestão de grupo, e a eficácia da estratégia do negócio (Harter et al., 2002 em Hogan & Kaiser, 2005).

Outros autores defendem que um líder tem de seguir 8 regras e características para se tornar um líder eficaz e de topo (Drucker, 2004). Segundo Drucker todo o executivo eficaz segue oito práticas simples (Drucker, 2004). Um líder deve procurar e perguntar o que precisa de ser feito, mostrando interesse naquilo que se tem de fazer; perguntar o que é certo para aquela empresa em específico, percebendo qual o contexto em que se insere; desenvolver planos de ação, criando soluções e ideias; assumir responsabilidades pelas decisões; assumir a responsabilidade pela comunicação, interna e externa; concentrar-se nas oportunidades e não nos problemas; realizar reuniões produtivas, aproveitando bem o tempo de todos e, por fim, pensar no “nós” e não no “eu” (Drucker, 2004).

A eficácia de uma organização depende ainda da forma como um líder responde a ameaças e a oportunidades externas. A adaptação é mais importante quando o ambiente externo é volátil e incerto, o que é provável em situações de rápida mudança tecnológica, turbulência política e económica ou novas ameaças de concorrentes ou inimigos externos. Uma empresa tem mais probabilidade de se adaptar com sucesso ao seu ambiente se tiver uma estratégia competitiva relevante, especificando os tipos de produtos ou serviços a oferecer e formas de influenciar potenciais clientes. A adaptação bem-

sucedida às vezes requer grandes mudanças nos produtos da organização e serviços, ou os procedimentos para comercializá-los e fornecê-los (Yulk, 2013).

Em última análise, então, uma *boa Liderança é a chave para a eficácia organizacional* (Drucker, 2004).

## 1.8 Liderança e Gestão

Existe uma controvérsia contínua sobre a diferença entre liderança e gestão. Uma pessoa pode ser um líder sem ser um gestor (por exemplo, um líder informal), e uma pessoa pode ser um gestor sem liderar. Nunca ninguém afirmou que gerir e liderar eram conceitos equivalentes, mas o grau de sobreposição é um ponto de forte desacordo (Yulk, 2013).

Liderança não é melhor que gestão, nem vice-versa. Liderança e gestão são dois sistemas distintos e complementares de ação (Kotter, 2001). O verdadeiro desafio é combinar a liderança e gestão forte e utilizar um para equilibrar o outro. Empresas inteligentes valorizam ambos e trabalham muito para torná-los parte da equipa. Uma vez que as empresas entendam a diferença fundamental entre liderança e gestão, podem começar a preparar os seus principais colaboradores para fornecer ambos (Kotter, 2001).

Alguns autores, como por exemplo Bennis & Nanus, 1985; Zaleznik, 1977, afirmam que liderança e gestão são qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas (Bennis & Nanus, 1985; Zaleznik, 1977 em Yulk, 2013). A distinção mais extrema assume que gestão e liderança não podem ocorrer na mesma pessoa. Para estes autores, líderes e os gestores diferem em relação aos seus valores e personalidades (Yulk, 2013). Yulk defende a teoria de que a liderança é um requisito importante para os gestores e é uma das principais razões para a existência de empregos de gestão (Yulk, 2013).

No entanto, são muitos os estudiosos que embora vejam a liderança e a gestão como processos ou funções distintas, por outro lado não acreditam que os líderes e gestores sejam tipos diferentes de pessoas (Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg, 1973; Rost, 1991 em Yulk, 2013).

Na pesquisa empírica é ainda possível encontrar os que defendem que liderança e gestão são dois conceitos ligados e que um é uma função do outro. Mintzberg descreveu a liderança como uma das 10 funções de gestão. Para este autor, a liderança inclui motivar os subordinados e criar condições favoráveis para fazerem o seu trabalho. As outras nove funções envolvem responsabilidades de gestão distintas, mas a liderança é vista como um elemento de gestão essencial, isto é, uma função que permeia as outras funções (Mintzberg, 1973 em Yulk, 2013).

Kotter por outro lado apresentou outra perspetiva sobre estes dois conceitos, analisando-os como dois conceitos diferentes. Este autor propôs que a gestão procura produzir a previsibilidade e a ordem (resultados ordenados), enquanto a liderança procura produzir uma mudança organizacional,

envolvendo a busca de padrões e relacionamentos (Kotter, 1990 em Kotter, 2001). Esta questão da mudança representa um pilar fundamental no papel da Liderança nas organizações e um dos principais motivos para se ter tornado cada vez mais importante no mundo organizacional. A repentina e rápida mudança tecnológica, a maior competição internacional, a desregulamentação dos mercados, o excesso de capacidade em indústrias de capital intensivo e a mudança de demografia da força de trabalho estão entre os muitos fatores que contribuíram para essa mudança. A mudança exige sempre mais liderança do que gestão (Kotter, 2001).

Rost (1991) definiu gestão como uma relação de autoridade que existe entre um gestor e os seus subordinados para produzir e vender bens e serviços. Pelo contrário, definiu liderança como uma relação de influência multidirecional entre um líder e os seus seguidores com um propósito mútuo de realizar mudanças reais (Rost, 1991 em Yulk, 2013).

Líderes e seguidores influenciam-se uns aos outros conforme as suas formas de interação não coercitivas para decidir que mudanças desejam fazer. Os gestores podem ser líderes, mas apenas se tiverem esse tipo de relação de influência. Rost propôs que liderar não é necessário para um gestor ser eficaz na produção e venda de bens e serviços. No entanto, liderar é essencial quando grandes mudanças devem ser implementadas numa organização, porque a autoridade raramente é uma base suficiente para obter o compromisso de subordinados ou para influenciar outras pessoas cuja cooperação é necessária (Rost, 1991 em Yulk, 2013).

Os gestores valorizam a estabilidade, a ordem e a eficiência e são impessoais, avessos ao risco e focados em resultados de curto prazo, daí se preocuparem excessivamente por descobrir formas eficazes para tornar o trabalho dos seus colaboradores mais eficiente. Os líderes valorizam flexibilidade, inovação e adaptação. Estes preocupam-se também com resultados económicos, mas essencialmente com as pessoas, tendo uma perspetiva de longo prazo no que diz respeito aos objetivos e estratégias. Para eles, é mais importante o que é que as coisas significam para as pessoas, do que propriamente como as tarefas são feitas ou como devem ser feitas para que os colaboradores tenham um melhor desempenho (Yulk, 2013).

A gestão envolve planeamento, orçamentação, organização pessoal, controlo e resolução eficaz dos problemas. Pelo contrário Yulk, assume que o planeamento na gestão é pouco reflexivo e mais imediato. A maioria dos gestores tendem a se concentrar em problemas imediatos específicos, em vez de questões gerais ou estratégias de longo prazo (Yulk, 2013). É mais provável que um gestor responda a um problema quando há pressão para uma ação imediata devido a uma crise, prazo ou expectativa de progresso de alguém importante (McCall & Kaplan, 1985 em Yulk, 2013). Yulk acrescenta ainda que a pesquisa descritiva descobriu que o trabalho de gestão é inerentemente agitado, variado, fragmentado, reativo, desordenado e político (Yulk, 2012). Liderança envolve configuração, direção, alinhamento de pessoas e motivação (Kotter, 2001).

Os gestores procuram o ajuste certo entre pessoas e empregos, isto é, criar uma estrutura organizacional e um conjunto de trabalhos para cumprir os requisitos do plano, equipar os empregos com indivíduos qualificados, comunicar o plano a essas pessoas, delegar responsabilidades e conceber sistemas para monitorizar a implementação. Os líderes, no entanto, procuram um certo ajuste entre as pessoas e a visão, ou seja, alinhando toda a equipa através de uma comunicação clara sobre a nova direção a seguir, a nova visão, estratégia e compromisso da organização com o objetivo de evitar possíveis colisões e oposições (Kotter, 2001).

Segundo Kotter, os executivos precisam de alinhar as suas equipas e não organizar as mesmas. O significado é diferente e tem consequências distintas no comportamento dos colaboradores. Os gestores "organizam" para criar sistemas humanos que podem implementar planos com a mesma precisão e da maneira mais eficiente possível. O alinhamento é diferente. É mais um desafio de comunicação do que um problema de design. O alinhamento invariavelmente envolve falar com muitos mais indivíduos do que a organização (Kotter, 2001).

Segundo Mintzberg, as atividades dos gestores tendem a ser fragmentadas e variadas (Mintzberg, 1973 em Yulk, 2013). No seu estudo sobre executivos, Mintzberg afirmou que "metade das atividades foram concluídas em menos de 9 minutos, e apenas um décimo levou mais de uma hora" (Mintzberg, 1973, p. 33 em Yulk, 2013). As interrupções ocorrem com frequência, as conversas são desarticuladas e as atividades importantes são intercaladas com outras triviais, exigindo rápidas mudanças de humor (Yulk, 2013). A natureza fragmentada da atividade de gestão reflete o facto de que muitas interações são iniciadas por outros, e muito do comportamento de um gestor é, por natureza, reativo e não proactivo (Yulk, 2013).

Os líderes tentam tocar as pessoas nos seus níveis mais profundos, estimulando o seu sentimento de pertença, idealismo e autoestima. Aqui surge a importância de realçar a diferença do controlar (no caso do gestor) com o motivar (no caso do líder). Motivação e inspiração energizam as pessoas, empurrando as pessoas numa direção completamente diferente dos mecanismos de controlo próprios dos gestores, satisfazendo as necessidades humanas básicas de realização, de sentimento de pertença, reconhecimento, autoestima e a capacidade de viver de acordo com os seus ideais (Yulk, 2013).

Bons líderes motivam as pessoas de várias formas, como por exemplo, enfatizam os valores do público a que se destinam e envolvem regularmente as pessoas na tomada de decisão sobre como alcançar o objetivo e a visão da organização (Kotter, 2001).

Tal como Bennis e Nanus afirmaram: "os gestores são pessoas que fazem as coisas certas, e os líderes são pessoas que fazem a coisa certa" (Bennis & Nanus, 1985, p.21 em Yulk,2013).

Relativamente à eficácia, os gestores serão mais eficazes se compreenderem as procuras e restrições da sua situação de trabalho e trabalharem para expandir as suas escolhas, de forma a serem mais proativos no seu comportamento. Mesmo quando reagem a eventos imprevistos, o seu

comportamento reflete mais de perto os seus objetivos e prioridades. Já os líderes eficazes dedicam tempo para identificar os problemas atuais para os quais uma solução pode ser encontrada e preparam-se para responder a problemas e interrupções inevitáveis, mas previsíveis. Quando ocorre um problema, eles identificam rapidamente a causa e tomam medidas decisivas para direcionar a resposta da unidade de trabalho. Líderes eficazes também mantêm as pessoas informadas sobre o progresso nos esforços para lidar com uma crise grave (Yulk, 2013).

Embora estas diferenças claras, segundo Yulk, a pesquisa empírica não apoia a suposição de que as pessoas podem ser classificadas ordenadamente nesses dois estereótipos extremos. Além disso, os estereótipos implicam que os gestores geralmente são ineficazes, comparado com os líderes. O termo gestor é um título ocupacional para um grande número de pessoas, e é insensível denegri-las com um estereótipo negativo (Yulk, 2013).

Ambas as funções são necessárias, mas os problemas podem ocorrer se não for mantido um equilíbrio apropriado. De acordo com Kotter, a importância de liderar e gerir depende em parte da situação. Com uma organização a tornar-se maior e mais complexa, a gestão torna-se mais importante. À medida que o ambiente externo se torna mais dinâmico e incerto, a liderança ganha um novo destaque e mais importância. Ambos os papéis são importantes para executivos em grandes organizações com um ambiente dinâmico. Quando Kotter pesquisou grandes empresas presentes e a operar em ambientes dinâmicos, o autor descobriu que eram muito poucas as empresas que tinham executivos capazes de desempenhar ambas as funções de forma eficaz (Kotter, 1990 em Yulk, 2013).

Definir gestão e liderança como funções, processos ou relacionamentos distintos pode obscurecer mais do que encorajar teorias simplistas sobre liderança eficaz (Yulk, 2013).

## **1.9 A Ética na Liderança**

A ética é, cada vez mais, um elemento fundamental nas organizações e na liderança das mesmas (Rego & Cunha, 2015). Existir uma Liderança Ética é um passo importante para que a organização se mantenha intacta e que atinja o sucesso (Rego & Cunha, 2015).

Trevino, Brown e Hartman, quando solicitados a descrever líderes éticos num estudo, identificaram vários comportamentos, valores e motivos (por exemplo, honesto, confiável, altruísta, justo). Uma característica fundamental Foi o esforço do líder para influenciar o comportamento ético dos outros (Trevino, Brown, & Hartman, 2003 em Yulk, 2013). Os exemplos incluem declarações do líder sobre a importância da ética, divulgação de diretrizes éticas para os membros da organização, criação de uma estrutura e modelo de comportamento ético para dar um exemplo visível para os outros,

incluindo comportamento ético na avaliação de desempenho e crítica ou punição de comportamento antiético (Yulk, 2013).

As discussões sobre Liderança Ética envolvem invariavelmente o conceito de integridade pessoal. Na pesquisa transcultural sobre os traços essenciais para uma liderança eficaz, a integridade está no topo da lista em todas as culturas que foram estudadas (Yulk, 2013). A maioria dos estudiosos considera a integridade um aspecto de extrema importância para a Liderança Ética mas o significado de integridade ainda é um assunto de debate (Barry & Stephens, 1998; Locke & Becker, 1998; Simons, 2002; Trevino, Weaver e Reynolds, 2006 em Yulk, 2013).

A definição mais básica de integridade enfatiza a honestidade e a consistência entre os valores e o comportamento adotado por uma pessoa. O que o líder valoriza e como a pessoa age não fazem parte desta definição, e os críticos afirmam que os valores devem ser morais e o comportamento deve ser consistente com um conjunto de princípios morais justificáveis (Becker, 1998 em Yulk, 2013).

Os comportamentos comumente considerados moralmente justificáveis incluem observar as mesmas regras e padrões aplicados a outros, sendo honesto e verdadeiro ao fornecer informações ou responder perguntas, cumprindo promessas e compromissos e reconhecendo a responsabilidade pelos erros ao mesmo tempo em que procuram corrigi-los (Yulk, 2013).

Então e porque existem diferentes comportamentos éticos? Existem dois fatores que podem influenciar este comportamento: determinantes pessoais do líder e influências situacionais. A personalidade do líder e o desenvolvimento moral cognitivo interagem com aspectos da situação na determinação do comportamento antiético. É mais fácil entender a Liderança Ética quando o líder individual e a situação estão juntos. (Yulk, 2013).

As organizações modernas, com destaque para as empresas, são uma das mais admiráveis forças de progresso social, tendo em mente o melhor para os seus colaboradores e consumidores (Rego & Cunha, 2015). Mas essas mesmas forças de progresso podem transformar-se em máquinas de destruição. Não apenas de “destruição de valor”, mas também de destruição de valores e de confiança na economia e na sociedade (Rego & Cunha, 2015).

Algumas empresas apresentam um lado mais negro, que se exprime em determinados comportamentos de liderança (Bollaert & Petit, 2010 e Tett, 2014 em Rego & Cunha, 2015), no abuso, na exploração do trabalho humano (Crane, 2013 em Rego & Cunha, 2015), e no desrespeito pelo outro (Cunha et al., 2014 em Rego & Cunha, 2015).

Algumas empresas, no estrangeiro e em Portugal, têm apresentado comportamentos antiéticos e ações que ultrapassam o bom senso (Rego & Cunha, 2015).

É importante distinguir um elevado desempenho e um bom desempenho. Nem todo o elevado desempenho é bom desempenho (Rego & Cunha, 2015). Uma organização tecnicamente fenomenal pode ser uma organização com uma liderança eticamente medíocre. A sua competência técnica, se não

for acompanhada de ética e bom senso nas suas ações, pode vir a constituir uma insuficiência moral (Rego & Cunha, 2015).

Existem múltiplos exemplos de pesquisas sobre os efeitos da liderança (Reave, 2005 em Yulk, 2013), que mostram que existem evidências claras dos efeitos benéficos para os seguidores e para as relações líder-membro. Por exemplo, um estudo de incidentes críticos descobriu que a falta de integridade do líder foi o motivo mais frequente para a erosão da confiança dos subordinados (Lapidot et al., 2007 em Yulk, 2013). A maioria das teorias de liderança ética enfatizam a importância da influência do líder sobre os seguidores e o clima ético de uma organização. Muitas medidas diferentes foram utilizadas para avaliar os efeitos da Liderança Ética sobre os seguidores (Yulk, 2013).

**Capítulo 2**

**Género, Sociedade e Futebol Profissional**

## Capítulo 2 – Género, Sociedade e Futebol Profissional

### 2. Género, Sociedade e Futebol Profissional

#### 2.1 Género

Segundo Mills, o género é visto como um conjunto fluido de regras com diferentes significados e resultados em diferentes configurações (Mills, 2002 em Aaltion & Mills, 2002). Em termos simples, o género é um fenómeno cultural em que padrões de comportamento culturalmente específicos passam a estar associados às diferenças biológicas entre "homens" e "mulheres" (Oakley, 1972 em Aaltion & Mills, 2002).

O género é visto “como um fator de repartição dos papéis sociais” (Touraine, 1997, p. 308 em Amâncio, 2003), enquanto “a paridade significa que não existe uma unidade da humanidade, além da dualidade dos homens e das mulheres” (Touraine e Khosrokhavar, 2000, p. 256 em Amâncio, 2003). Este conceito é aplicável à sociedade no que se refere à atribuição de cada sexo com diferentes características e ao que é normativo ou o que é que previam nas ações de homens e mulheres (Dwiri & Okatan, 2021).

O género é defendido por ser uma construção social, uma componente biológica que afeta a propensão para agir mais feminino ou masculino (Tristão, 2015 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020). Dentro deste pensamento, o género molda sociedades, estereótipos, valores, atitudes para e sobre homens e mulheres, que se manifesta através de diferentes expectativas (Ben, 1993 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020). Barracho e Martins defendem ainda que o género é um processo ativo, que se adapta às situações em que os sujeitos interagem entre si, mais do que uma propriedade de cada um (Barracho & Martins, 2010).

Segundo Deaux e Lewis, o género é ainda importante na formação de impressões e na interação interpessoal. No entanto, mais do que as reais diferenças entre homens e mulheres, o foco está na forma como as pessoas pensam que eles diferem (Deaux & Lewis, 1984 em Barracho & Martins, 2010).

Nos anos 80, este conceito surge no discurso político-institucional, nomeadamente das Nações Unidas, que tiveram, neste plano, um papel pioneiro para tornar este assunto importante para agenda mediática e opinião pública. O princípio da igualdade de direitos entre homens e mulheres, que a Carta das Nações Unidas, aprovada em 1945, em São Francisco, já referia, veio a ser contemplado, em diversos domínios, na Declaração Universal dos Direitos do Homem, três anos depois. Mas foi apenas trinta e um anos depois, até à aprovação da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, em 1979, que se definiram meios e objetivos para a implementação da igualdade (Amâncio, 2003).

Dentro deste tema do género surge a diferenciação entre ambos. Estes processos de diferenciação são explicados pelos diferentes papéis atribuídos a homens e mulheres na sociedade (Deaux, 1984, 1985 em Amâncio, 1993), que são interiorizados através da socialização, sendo por isso a identidade do género e as expectativas que lhe são associados os principais responsáveis da diferenciação entre géneros (Eagly, 1988 em Amâncio, 1993).

## 2.2 Igualdade de Género em Portugal e na Europa

Em Portugal, o interesse das ciências sociais pelas questões do género é recente. A investigação neste domínio desenvolve-se de forma lenta e irregular a seguir ao 25 de Abril de 1974, tendo permanecido num estado de latência até à década de 80. Vários foram os fatores que contribuíram para esta particularidade, em especial os regimes políticos da altura (Amâncio, 2003).

Entre 2000-2016 já existia uma forte participação feminina no mercado laboral, historicamente mais elevada do que a média europeia. As mulheres têm vindo a aumentar a sua empregabilidade, quer em Portugal, quer na Europa (Torres et al., 2018).

Segundo o Instituto Europeu para Igualdade de Género, em 2020, com uma pontuação de 61,3 em 100, Portugal ocupava a 16.<sup>a</sup> posição na UE no Índice de Igualdade de Género, encontrando-se 6,6 pontos abaixo da média da EU (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020). No entanto, desde 2010, o resultado de Portugal tem vindo a subir, representando um aumento de 7,6 pontos (quatro posições), tendo o país registado progressos nesta matéria a um ritmo superior aos outros Estados-Membros da EU (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020).

### 2.2.1 Questão Geracional

Segundo o estudo realizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos em 2018, com um arco temporal de 2000-2016, é possível concluir que as mulheres são as principais vítimas da desigualdade de género em toda a Europa, sofrendo de algumas desvantagens em relação aos homens (Torres et al., 2018).

A análise da igualdade de género do estudo da Fundação Manuel dos Santos teve em consideração três idades da vida – a infância e a juventude (até aos 29 anos), *a rush hour of life* (dos 30 aos 49 anos), designação que se deve ao facto de esta ser a idade da vida da forte participação de homens e mulheres no mercado de trabalho, e a fase tardia da vida ativa (dos 50 aos 65 anos) (Torres et al., 2018).

As diferenças geracionais estão aliadas às diferenças de pensar o género nas mais diversas áreas da sociedade, com especial foco no mercado de trabalho, ou seja, o que foi visto como masculino durante uma geração pode perder qualquer significado para a próxima (Alvesson & Due Billing, 2009). A mulher contemporânea não é apenas uma combinação perfeita com os estereótipos tradicionais, mas

está também orientada para o trabalho e a profissão e exibe uma certa autonomia e não está subordinada ao homem (Alvesson & Due Billing, 2009).

A população jovem está ligada à mudança, ideia fulcral para a igualdade de géneros (Torres et al., 2018). Estas diferenças poderão ser explicadas pelo facto de a população jovem viver hoje em contextos de maior precariedade e insegurança no plano económico (Torres et al., 2018). Estas condições económicas e as tendências organizacionais alcançaram, nos dias de hoje, o que décadas de iniciativas em matéria de igualdade de oportunidades não poderiam fazer, na medida em que os modelos masculinos de trabalho e carreiras estão a dar lugar a um pluralismo pós-moderno (Cooper & Lewis, 1999 em Powell, 1999).

As carreiras descontínuas que estão a substituir empregos para toda a vida e a passagem de carreiras de promoção para carreiras de realização (Zabusky & Barley, 1997 em Cooper & Lewis, 1999) pode ser congruente com necessidades das mulheres, mas pode ser mais difícil para os homens adaptarem-se às mesmas (Cooper & Lewis, 1999).

Esta influência geracional é principalmente percecionada nos valores que cada geração defende (Torres et al., 2018). Tal como mencionado acima, gerações mais jovens promovem a mudança e a forma de pensar o género, enquanto na fase tardia da vida ativa é possível perceber uma ligeira tendência, em muitos países, para uma defesa menos acentuada das ideias igualitárias e forte presença da mulher em papéis domésticos (Torres et al., 2018). Segundo vários autores, existe um potencial para uma mudança a favor das mulheres (Cooper & Lewis, 1999 em Powell, 1999).

### **2.2.2 Educação**

A presença de mulheres, tanto no campo da educação como no mundo do trabalho, tem sofrido mudanças substanciais nas últimas décadas. Atualmente, a maioria das mulheres não encontra obstáculos ao acesso a ensino superior e o aumento do seu nível de educação tem sido perceptível nos últimos anos (Rincón, González & Barrero, 2017 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Na juventude, entre os 15 e os 29 anos, é possível concluir que as mulheres em Portugal e na Europa matriculam-se e concluem mais o ensino superior (Torres et al., 2018). Em 2016, neste grupo de idade, Portugal contava já com 22,8% das mulheres com este grau de ensino completo e com apenas 13,4% dos homens com o mesmo feito, tendência que se reproduz na UE, com valores, respetivamente, de 23% para elas e 16,8% para eles (Torres et al., 2018).

Tal como é possível verificar no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, os investimentos das mulheres em capital humano têm aumentado acentuadamente nos últimos anos, com grandes ganhos na educação, onde na maioria das nações ocidentais, as mulheres ganham agora mais diplomas universitários do que os homens. (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2008 em Kark & Eagly, 2010). Este investimento na escolaridade favorece o aumento da taxa de

emprego, quer em Portugal, quer na EU, para homens e para mulheres, mas com maior relevância no caso das mulheres e sobretudo no contexto europeu. No entanto, nem o maior investimento na escolarização, nem o maior grau de sucesso escolar das mulheres geraram melhores formas de integração das mulheres no mercado de trabalho (Torres et al., 2018).

Como indicado por Pons Peregort, Calvet Puig, Tura Solvas e Muñoz Illescas, embora as mulheres estejam presentes nas universidades em maior número do que os homens, em algumas áreas científicas e tecnológicas a percentagem de homens continua a ser maior do que a de mulheres (Peregort, Puig, Solvas & Illescas, 2013 em Rincón, González & Barrero, 2017). Ainda assim é possível verificar que nem o maior investimento na escolarização, nem o maior grau de sucesso escolar das mulheres geraram melhores formas de integração das mulheres no mercado de trabalho (Torres et al., 2018).

### **2.2.3 Mercado de Trabalho**

Na juventude, o maior sucesso escolar das mulheres não encontra uma praticabilidade imediata, pois a taxa de emprego da população jovem (15-29 anos) era, em 2016, apenas ligeiramente mais elevada entre os homens do que entre as mulheres, em Portugal (eles com 40,9%, elas com 39,2%) e também na maioria dos países europeus, embora nestes as diferenças entre os sexos sejam ainda superiores (Torres et al., 2018).

De realçar as assimetrias de género que ocorrem logo nesta idade da vida em relação ao mercado de trabalho, com as mulheres em Portugal e na Europa a serem mais penalizadas do que os homens no que diz respeito à segurança de vínculos laborais, às perspetivas de carreira profissional e à remuneração (Torres et al., 2018). Nesta fase da vida e no contexto da UE verifica-se um aumento da população ativa com subida da participação feminina no mercado de trabalho, destacando-se Portugal por apresentar uma taxa de emprego feminino acima da média europeia (Torres et al., 2018). Apesar desta forte participação feminina no mercado de trabalho, nesta idade da vida mantêm-se as desvantagens para as mulheres já identificadas na juventude: situações de contratação não permanente, com mais contratos a prazo ou temporários e salários mais baixos, o que aumenta as dificuldades de progressão de uma carreira profissional (Torres et al., 2018).

Em relação à questão salarial, o grupo etário (50-65 anos) fica marcado pela disparidade salarial entre homens e mulheres com um agravamento especial no grupo das mulheres com mais de 60 anos (Torres et al., 2018). Num estudo de 2020 foi possível verificar que as mulheres ganhavam menos do que os homens. Entre as pessoas com níveis de educação baixo, médio e elevado, as mulheres recebiam 28%, 30% e 25% menos do que os homens, respetivamente (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020).

Este é um assunto comum debatido pela maioria dos autores quando abordam o tema da igualdade de género no mercado de trabalho, na medida em que é um facto com dados comprovados. As mulheres

em geral têm salários mais baixos, mesmo dentro da mesma posição e ao mesmo nível e são fortemente sub-representadas em posições superiores nas organizações, assumindo menos autonomia e controlo sobre o trabalho e menores expectativas de promoção (Chafetz, 1989; Nelson e Burke, 2000; Ely et al., 2003 em Alvesson & Due Billing, 2009). Um número crescente de analistas tem vindo a alertar nos últimos anos para a necessidade de existir uma abordagem clara e complexa para desafiar as disparidades salariais entre homens e mulheres (Organização Internacional do Trabalho 2003; Pillinger 2005; Rubery et al. 2005 em Todd & Eveline, 2010).

Na fase tardia da vida ativa (50-65 anos), esta presença no mercado de trabalho não é tão forte verificando-se uma menor taxa de emprego, quer para homens, quer para mulheres (Torres et al., 2018). Algumas mulheres nesta fase da vida saem do mercado de trabalho para prestar cuidados familiares, tornando o risco de pobreza maior para as mulheres face aos homens, tanto em Portugal como na média da UE (Torres et al., 2018).

Apesar da presença crescente das mulheres no mercado de trabalho verifica-se ainda a persistência de desigualdades de género no número de horas e sobrecarga de trabalho no caso das mulheres, além do trabalho doméstico e cuidados familiares (Torres et al., 2018). Segundo Amâncio, é possível encontrar um consenso entre os géneros quanto à igualdade de oportunidades. No entanto, a desigualdade que ainda se verifica pode justificar-se através de uma “natureza” feminina criada, essencialmente, pelas próprias mulheres (Amâncio, 1994). Esta natureza feminina consiste na conjugação de características fisiológicas e psicológicas, através das quais o género feminino assume a responsabilidade exclusiva da maternidade, ao mesmo tempo, exige das mulheres uma competência no trabalho igual ou superior à dos homens, o que se traduz numa imagem irrealista de supermulher que, à priori, justifica a sua inviabilidade (Amâncio, 1994).

Poucos países, com a exceção dos países nórdicos, têm definido políticas que, no quadro da promoção da igualdade de género, permitam compatibilizar trabalho profissional com responsabilidades familiares (Torres et al., 2018). Portugal e Espanha são os dois países europeus onde se verifica uma maior discrepância entre o tempo gasto por homens e mulheres em tarefas domésticas (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020), sendo que em Portugal, esta diferença aumenta ainda mais com o envelhecimento. Segundo este estudo, a Suécia e a Finlândia são os únicos países em que tanto homens como mulheres em todas as idades rejeitam que as mulheres tenham a obrigação de sacrificar as suas carreiras em prol da família. Em Portugal apenas as pessoas mais novas tendem a rejeitar esta afirmação, mostrando ainda a visão tradicional e estereotipada enraizada na sociedade portuguesa das gerações mais antigas, sendo possível, mais uma vez, associar a varável idade e geração (Torres et al., 2018).

A desigualdade de género é então aprofundada pelos salários mais baixos, carreiras interrompidas mais precocemente, entre outras razões por responsabilidades familiares (Torres et al., 2018).

No entanto é importante realçar que, num estudo realizado recentemente pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género, Portugal apresentava já a sua segunda pontuação mais elevada no domínio do trabalho (72,9 pontos), onde Portugal ocupava a 15.<sup>a</sup> posição a nível da EU (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020).

### **2.3 Género nas Organizações**

Organizações são instituições económicas centrais que se ocupam da produção de bens e serviços e de uma parte importante do controlo e dos cuidados dos cidadãos. São locais de trabalho, de acolhimento e educação de crianças, e instituições que se ocupam dos serviços sociais e de saúde (Alvesson & Due Billing, 2009).

Desde o início da década de 1970, vários foram os autores a estudar a definição de género nas organizações e o seu impacto nos resultados individuais e organizacionais, especialmente devido ao aumento da procura nas sociedades ocidentais de hoje pela igualdade entre géneros (Aaltion & Mills, 2002).

Um tema chave na literatura sobre o género diz respeito à divisão do trabalho, ou seja, que homens e mulheres tendem a trabalhar em diferentes profissões e a desempenhar tarefas bastante diferentes nas suas organizações (Alvesson & Due Billing, 2009). Existem poucos sectores e áreas de trabalho onde se verifique uma distribuição igual dos dois géneros e é comum que os homens ocupem cerca de 90 por cento das posições no topo (Alvesson & Due Billing, 2009).

Parece haver ideias mais ou menos profundas de que certos tipos de trabalho, educação, escolhas de carreira e posições estão ligados a um determinado género. As organizações de trabalho, segundo Alvesson e Due Billing, estão divididas segundo o género, segregados em trabalho feminino e masculino, e assim considerados como "naturais" respetivamente para as mulheres e homens (Alvesson & Due Billing, 2009). Os conceitos de feminino/masculino são construídos como opostos, dicotómicos e hierárquicos onde o masculino é (geralmente) privilegiado. Por conseguinte, a divisão de trabalho em áreas de trabalho "feminino" e "masculino" é considerado como um elemento-chave na subordinação das mulheres no trabalho e na sociedade (Alvesson & Due Billing, 2009).

A divisão de género (do trabalho) é hoje o resultado de um longo processo histórico, com mulheres e homens por vezes em papéis invertidos. As conceções culturais gerais e as expectativas dos géneros são influenciadas por fatores herdados de uma época em que os papéis das mulheres e dos homens eram mais fixos (Alvesson & Due Billing, 2009).

É possível verificar que a entrada das mulheres no mundo do trabalho não deu origem à revolução tão receada pelos que se lhe opuseram, antes deu origem a uma subcategoria de mulher, a de mulher-trabalhadora que, por sua vez, pode ainda englobar a mulher-empresária (Amâncio, 1993). Neste caso, o pensamento social encontrou formas de particularização das mulheres que entraram nas chamadas

profissões masculinas, e que consistiram na sua “masculinização”, enquanto os significados femininos permaneceram na sua escassez (Amâncio, 1993).

Há agora um número aproximadamente igual de mulheres e homens em empregos remunerados, a nível mundial (Lopez-Claros e Zahidi, 2005 em Alvesson & Due Billing, 2009). No entanto, as mulheres continuam mal representadas a níveis superiores na hierarquia organizacional (Alvesson & Due Billing, 2009).

## **2.4 Género na Liderança das Organizações**

Não há nenhum tópico com implicações tão profundas e acentuadas para a igualdade de género do que a liderança. A igualdade de género não pode ser alcançada enquanto as mulheres e os homens não partilharem cargos e responsabilidades da mesma forma, com acesso sem restrições de mulheres à liderança (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce à medida que se ascende aos mais altos níveis da hierarquia (Nogueira, 2009).

Embora as mulheres nas nações ocidentais tenham conseguido um maior acesso à liderança do que em qualquer outro período na história, a representação igual entre géneros continua a ser um objetivo distante (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). No entanto, num estudo realizado em 2010 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, já era notório o aumento substancial das mulheres em funções de liderança (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2008 em Kark & Eagly, 2010).

A nível mundial, as mulheres estão também bastante sub-representadas em cargos de liderança (Chukwuemeka & Ehikem, 2020), sendo que por exemplo, de acordo com um relatório da Deloitte de 2015, apenas 15% de todos os lugares no conselho a nível mundial (Política) eram ocupados por mulheres (Deloitte, 2015 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020). Outro exemplo, em 2010, nas maiores empresas cotadas em bolsa da União Europeia, as mulheres representavam apenas 4% dos presidentes e 11% dos membros dos mais altos órgãos de decisão (Comissão Europeia, 2007 em Kark & Eagly, 2010).

Na nossa sociedade, como na maioria das outras, os líderes têm sido habitualmente homens, surgindo o fenómeno da generalização que a liderança implica masculinidade e que falta às mulheres as qualidades que são necessárias para serem líderes (Moran, 1992).

De acordo com Gutek, o género é, ao lado da raça, uma das características humanas mais salientes, e por isso nunca será ignorada (Gutek, 1993 em Loureiro & Cabral Cardoso, 2008). Este destaque conferido ao género acarreta, ainda na perspetiva da autora, duas importantes implicações:

A primeira prende-se com a tendência para os indivíduos justificarem os seus comportamentos e os dos outros com base no género (Gutek, 1993 em Loureiro & Cabral Cardoso, 2008). Este facto é

notório em ambientes organizacionais, onde frequentemente as atitudes e ações das mulheres são interpretadas em função do género, numa visão estereotipada, onde a maior parte das vezes se ignoram determinados fatores situacionais (Fagenson, 1993 em Loureiro & Cabral Cardoso, 2008).

Em segundo lugar, a importância atribuída ao género implica que se definam duas categorias ou estilos de liderança, o masculino e o feminino, necessariamente distintos entre si (Loureiro & Cabral Cardoso, 2008).

Segundo Górska, o principal efeito do género sobre liderança é que as mulheres são presumidas ser menos competentes e menos dignas de ocupar posições de liderança (Eagly, 2001 em Górska, 2016). Cecilia L. Ridgeway concorda com esta teoria, propondo também que as diferenças de género na influência e liderança ocorrem porque as pessoas presumem que os homens são mais competentes e legítimos como líderes do que as mulheres (Ridgeway, 2001 em Carli & Eagly, 2001).

Em Portugal foi possível analisar que há sempre mais homens do que mulheres na categoria de “empresários, dirigentes e profissões liberais” A proporção de homens nesta categoria de topo aumenta gradualmente com a idade, sendo que nas mulheres se verifica uma maior proporção na idade adulta da vida ativa (apresentando já uma mudança de mentalidades e influência geracional). No entanto, Portugal é o país da Europa com menor proporção de mulheres nesta categoria entre os 50 e os 64 anos (Torres et al., 2018).

A participação de mulheres em cargos de liderança de topo em grandes empresas é muito inferior à dos homens, e pode-se dizer que, no sector empresarial, ainda existe um longo caminho a percorrer antes de se alcançar o equilíbrio de género (Rincón, González & Barrero, 2017).

Tal como Teresa Pinto defendeu “verifica-se que, mesmo quando as percentagens de investigadoras e professoras universitárias são elevadas, a proporção de mulheres titulares de lugares de topo de carreira ou de cargos de direção mantêm-se baixa” (Pinto, 2007; pp.156 em Conceição, 2009). Tal como Epstein defende, “a categoria é "pessoas", não "homens" e mulheres" (Epstein, 1990, p. 151 em Moran, 1992).

#### **2.4.1 Barreiras Organizacionais**

Embora possa parecer que as organizações oferecem iguais oportunidades de progresso para as mulheres e homens, as suas estruturas sociais e culturais podem, no geral, criar frequentemente mais desafios e barreiras às mulheres do que aos homens (Chrisler & McCreary, 2010).

Não é surpreendente que muitos aspetos das organizações favoreçam implicitamente a liderança dos homens porque, tradicionalmente, muitos homens e muito poucas mulheres desempenhavam papéis de liderança na maioria das organizações. Por conseguinte, a maioria das organizações desenvolveram tradições que se adaptam aos estilos de vida e preferências dos homens, o que dificulta ainda mais a progressão e avanço das mulheres (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

São vários os fatores apresentados por diversos autores (Chrisler & McCreary, 2010).

### **Exigências de Longas Horas e Deslocação**

Uma característica comum dos cargos de liderança, especialmente aqueles com níveis de autoridade mais elevados, é a procura contínua e constante de disponibilidade, na medida em que os líderes têm semanas de trabalho mais longas do que a média (Jacobs & Gerson, 2004 em Kark & Eagly, 2010). A vontade de trabalhar horas e horas pode ser uma qualificação importante para subir para posições mais elevadas dentro de uma organização, especialmente se estas se concentrarem mais na quantidade de trabalho e não tanto na produtividade ou a qualidade das contribuições dos seus colaboradores (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

Estamos então perante a primeira barreira organizacional à evolução das mulheres no mercado de trabalho (Kark & Eagly, 2010). Em geral, os homens são mais capazes do que as mulheres de trabalhar horas e horas sem limite e de ter disponibilidade para viajar a qualquer momento, devido à sua menor responsabilidade doméstica (Acker, 1990; Hochschild, 1989; Martin, 1990 em Kark & Eagly, 2010).

Num estudo realizado por Dwiri e Okatan em quase metade das 13 000 empresas inquiridas em 70 países, o número de mulheres que assumem cargos de maior responsabilidade era 33% inferior ao número de homens (Dwiri & Okatan, 2021). A razão para isto, segundo a OIT, é que a maioria as empresas requerem uma disponibilidade "a qualquer hora em qualquer lugar" e que as mulheres nem sempre podem oferecer devido às suas responsabilidades domésticas e familiares (Dwiri & Okatan, 2021).

Um estudo americano mostrou que 37% das mulheres com altos níveis de educação e qualificação desistiram voluntariamente do emprego em algum momento, mas apenas 24% dos homens com as mesmas qualificações o fizeram, sendo que entre as mulheres com um ou mais filhos, esta percentagem aumentou para 43% (Hewlett & Luce, 2005 em Kark & Eagly, 2010). A principal razão pela qual estas mulheres renunciaram ao emprego foi por "tempo em família", mas por homens, era normalmente para mudar de carreira, sendo esta uma situação recorrente em muitas outras nações industrializadas (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

### **Cultura Organizacional Masculina**

O conceito de Gestão e a Liderança têm sido tradicionalmente amplamente construídos em termos masculinos (Schein, 1973, 1975 em Alvesson & Due Billing, 2009).

As organizações manifestam frequentemente uma cultura que torna difícil para as mulheres se integrarem e avançarem para posições de liderança. Por exemplo, num inquérito dos EUA, as mulheres em cargos de liderança consideraram as lideranças demasiado masculinas como uma barreira ao seu avanço (Manuel, Shefte, & Swiss, 1999 em Kark & Eagly, 2010).

O facto de persistir uma visão masculina da liderança e de se continuar a acreditar que o bom líder é o que possui características próximas do género masculino, tem impedido que mulheres qualificadas ascendam a posições de topo e encontrem o seu espaço nas organizações (Loureiro & Cabral Cardoso, 2008).

“Uma ética masculina pode ser identificada como uma parte da imagem inicial dos gestores e líderes. Esta 'ética masculina' eleva os traços assumidos como pertencentes aos homens, sendo estes necessários para uma gestão eficaz. Quando as mulheres tentam entrar em empregos de gestão e liderança, é invocada a 'ética masculina' como um princípio de exclusão.” (Kanter, 1977, pp. 22 em Alvesson & Due Billing, 2009).

### **Obstáculos à Construção de Capital Social**

O capital social consiste nas relações entre as pessoas e na obrigação e apoio mútuos que desenvolvem a partir destas relações (Brass, 2001 em Kark & Eagly, 2010). O capital social dos líderes, especialmente as suas relações com as pessoas em outras organizações, fomenta o seu progresso ascendente através de hierarquias organizacionais (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001 em Kark & Eagly, 2010).

A investigação organizacional tem demonstrado frequentemente que as mulheres têm menos capital social do que os homens (Eagly & Carli, 2007 em Kark & Eagly, 2010). O défice das mulheres em capital social pode parecer paradoxal, dado que elas reconhecem a importância do trabalho em rede (Manuel et al., 1999 em Kark & Eagly, 2010) e, em média, têm melhores competências relacionais do que os homens, por exemplo, em testes de inteligência emocional (Brackett, Rivers, Shiffman), Lerner, & Salovey, 2006 em Kark & Eagly, 2010). No entanto, as competências relacionais das mulheres são frequentemente direccionadas para o trabalho que tem pouca influência (Fletcher, 1999 em Kark & Eagly, 2010).

As principais fontes de investimento em capital humano são a educação, formação e experiência de trabalho (Rincón, González & Barrero, 2017). Aqui surge outro obstáculo ao desenvolvimento do capital humano das mulheres, ou seja, muitas mulheres não têm tempo disponível fora do horário de trabalho para investir em formação e, desta forma, são excluídas da promoção profissional (Rincón, González & Barrero, 2017).

Do mesmo modo, são geralmente mulheres que interrompem as suas carreiras profissionais ou trabalham a tempo parcial devido a responsabilidades familiares, o que significa que têm menos anos de experiência de trabalho e mais interrupções, o que abranda o seu progresso profissional (Eagly & Carli, 2004; 2007; Hoyt, 2010; Keith & McWilliams, 1999; Pons Peregort et al., 2013 em Rincón, González & Barrero, 2017).

## **Reivindicação da Autoridade**

Outra barreira muitas vezes associada à Liderança Feminina diz respeito à falta de reivindicação de autoridade (McGinn e Bowles, 2003 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020).

Segundo McGinn e Bowles, as mulheres não apresentam dificuldades na adoção de estilos de liderança adequados, mas sim o problema reside na reivindicação de autoridade (McGinn e Bowles, 2003 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020). Por exemplo, estes autores descobriram que um dos grandes obstáculos das mulheres não está necessariamente relacionado com o salário, mas na forma como se diferencia a negociação de pacotes adicionais entre homens e mulheres, como por exemplo, prémios, recompensas e aumentos (McGinn e Bowles, 2003 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020).

## **Efeito “Parede ou Teto de Vidro”**

O efeito "parede de vidro" descreve como as mulheres estão confinadas a funções como os recursos humanos, finanças, e administração, que são menos estratégicas e menos suscetíveis de conduzir a cargos de gestão de topo (Dwiri & Okatan, 2021).

Uma das expressões mais frequentemente utilizadas para explicar as razões da baixa representação de mulheres em posições de liderança é a metáfora do teto de vidro (Rincón, González & Barrero, 2017). Este termo foi tornado popular em 1986, num artigo publicado no Wall Street Journal sobre mulheres executivas (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995 em Rincón, González & Barrero, 2017). De acordo com este conceito, as mulheres são confrontadas com um conjunto de barreiras impenetráveis à medida que se aproximam das posições de topo na hierarquia empresarial (Rincón, González & Barrero, 2017): barreiras sociais, tais como preconceitos e estereótipos de género; barreiras organizacionais, ou seja, processos de seleção ou a cultura empresarial; e barreiras governamentais, tais como a falta de controlo empenhado do cumprimento da lei (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Esta metáfora mostra que o acesso a posições de liderança, especialmente para as mulheres, representa uma série de obstáculos que fazem parte de um processo e que são as razões por detrás da fraca representação das mulheres na liderança e gestão de topo das empresas e organizações (Rincón, González & Barrero, 2017).

## **Preconceito**

As barreiras que mais complicam a promoção do emprego das mulheres são as que estão relacionadas com preconceitos e expectativas estereotipadas de género (Rincón, González & Barrero, 2017).

A teoria do papel social do gênero atribui as diferenças no comportamento de homens e mulheres às diferentes funções sociais que tradicionalmente têm desempenhado (Eagly, 1987 em Rincón, González & Barrero, 2017). De acordo com esta teoria, numa certa estrutura social, as pessoas assumem diferentes papéis de gênero e são coerentes com a requisitos dos mesmos (Rincón, González & Barrero, 2017).

As mulheres continuam a enfrentar preconceitos e expectativas negativas sobre a sua capacidade de liderança (Hoyt, 2010 em Rincón, González & Barrero, 2017). De acordo com Rudman et al., os estereótipos de gênero servem para reforçar a hierarquia de gênero que atribui um estatuto mais elevado aos homens, bem como um maior acesso ao poder e aos recursos (Rudman et al., 2012 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Como Eagly e Karau sustentam, a percepção da incongruência entre o papel de gênero feminino e os papéis típicos de líder tendem a criar preconceitos para com as mulheres líderes, que podem assumir duas formas: a) avaliação menos favorável das mulheres (do que de homens) como potencial para a liderança uma vez que a capacidade de liderança é mais estereotípico dos homens do que das mulheres e (b) avaliação menos favorável do comportamento de liderança real das mulheres (do que dos homens) porque o comportamento agêntico é visto como menos desejável nas mulheres do que nos homens (Eagly & Karau, 2002 em Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003).

Nesta mesma linha, Heilman propõe que os preconceitos e estereótipos de gênero explicam, em grande parte, a escassez de mulheres em posições de nível superior em organizações (Heilman, 2001 em Rincón, González & Barrero, 2017).

## **2.4.2 Barreiras Sociais**

### **Trabalho Doméstico**

A resposta mais óbvia à questão do porquê da existência de mais homens em posições de liderança é que uma divisão do trabalho dita que as mulheres têm maiores responsabilidades domésticas, o que limita o seu emprego fora de casa. Para a maioria das mulheres, o caminho para a progressão no local de trabalho envolve uma conjugação de compromissos familiares e profissionais (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

Apesar de cada vez mais estudos demonstrarem que os homens têm vindo a realizar, cada vez mais, as tarefas domésticas e cuidados infantis (Bianchi, Robinson, & Milkie, 2006 em Kark & Eagly, 2010), mulheres ainda fazem a maioria desse trabalho em praticamente todas as nações (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2008 em Kark & Eagly, 2010).

Mesmo as mulheres altamente remuneradas enfrentam geralmente consequências a nível familiar, que muitas vezes se traduzem no adiamento de ter filhos ou no abandono total da maternidade (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). Tais pressões são especialmente intensas para

mulheres em carreiras profissionais e de liderança, que muitas vezes requerem horas muito longas, deixando para trás outros compromissos pessoais e familiares (Eagly & Carli, 2007 em Kark & Eagly, 2010).

No entanto, as responsabilidades domésticas das mulheres não são totalmente responsáveis pela sua sub-representação como líderes, existindo outros fatores igualmente relevantes (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

## **Discriminação**

O suspeito habitual é a discriminação, isto é, a possibilidade de as mulheres receberem menos oportunidades de liderança do que os homens com as mesmas qualificações (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010), sendo a desigualdade nos salários e nas promoções um dos grandes exemplos (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

A discriminação continua a existir, muitas vezes de forma dissimulada, subtil e mesmo não intencional, estando inerente no ser humano (Dovidio & Gaertner, 2004 em Kark & Eagly, 2010). As pessoas podem discriminar inconscientemente por meio de processos "sem mente" que operam além da consciência da pessoa, sendo que aqueles que praticam a discriminação podem acreditar que estão apenas a escolher a melhor pessoa para o trabalho ou a agir de forma imparcial quando na realidade estão a ser tendenciosas contra as mulheres e minorias (Lane, Banaji, Nosek, & Greenwald, 2007 em Kark & Eagly, 2010). Muitas vezes as crenças do ser humano sobre grupos sociais enviesam os seus julgamentos de determinados indivíduos ou membros de um determinado grupo (Darley & Gross, 1983; von Hippel, Sekaquaptewa, & Vargas, 1995 em Kark & Eagly, 2010).

A discriminação é responsável pela sub-representação das mulheres nas principais linhas de líderes, na medida em que o comportamento e o desempenho das mulheres não são avaliados de forma justa (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Por exemplo, a discriminação foi contestada no caso bem conhecido de Ann Hopkins, a quem foi negada a parceria na contabilidade da empresa da Price Waterhouse, apesar do seu excelente historial por critérios objetivos (Glaberson, 1988; McCarthy, 1988 em Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). De acordo com a interpretação discriminatória do caso Hopkins, o seu comportamento aparentemente assertivo e enérgico em relação ao seu pessoal e colegas foi avaliada negativamente, apenas porque ela é do género feminino (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

## **Estereótipo**

Outro critério importante e a ter em conta quando se analisam os fatores que influenciam a desigualdade de género no acesso a papéis de liderança nas organizações é o estereótipo (Kark & Eagly, 2010). Os estereótipos ainda exercem uma poderosa influência e são, pelo menos parcialmente

os culpados pela dificuldade das mulheres em alcançar posições de liderança e pela luta da sociedade para as aceitar (Moran, 1992).

O estereótipo contra as mulheres como líderes está presente quando as pessoas têm pré-definido uma ideia sobre mulheres nos papéis de liderança, isto é, as qualidades são incongruentes com aquilo que pensam ser o ideal para a realização destes papéis sociais (Kark & Eagly, 2010). Mesmo quando uma mulher individual tem realmente as qualidades pensadas necessárias para a liderança, as pessoas podem acreditar que ela não "tem o que é preciso" para ter sucesso como líder, tendo na sua mente uma imagem totalmente diferente daquilo que pensam ser um líder (Kark & Eagly, 2010). Este resultado suscita uma atitude menos favorável em relação a pessoas estereotipadas do que em relação àquelas que se adequam aos requisitos de um papel de líder (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001 em Kark & Eagly, 2010).

Segundo Newport, estereótipos de gênero consistem nos atributos que as pessoas acreditam que caracterizam homens ou mulheres (Newport, 2001 em Kark & Eagly, 2010). Ao contrário das investigações sobre as características das diferenças de gênero, os estereótipos de gênero referem-se a crenças consensuais relativamente a tais características (Costa, Terracciano, & McCrae, 2001 em Kark & Eagly, 2010). Estes estereótipos desempenham um papel importante na efetivação do fenómeno de discriminação das mulheres na liderança, pois é a partir de ideias pré-concebidas sobre as atitudes e os comportamentos femininos que se define a sua falta de capacidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia (Loureiro & Cabral Cardoso, 2008).

As mulheres são vistas estereotipicamente como amáveis, úteis, e empático, bem como motivado por necessidades de nutrição e filiação (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). Os homens são vistos estereotipicamente como ambiciosos, competentes, competitivos, individualistas e motivados por necessidades de autonomia, agressão, domínio, realização e resistência (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

Num estudo realizado por Amâncio foi possível verificar que o estereótipo feminino engloba traços físicos e afetivos, que apontam para o papel das mulheres na família e que são considerados positivos, traços de dependência e submissão que são globalmente considerados negativos e traços relacionados com as emoções e expressão de sentimentos que não reuniram consenso na avaliação. O estereótipo masculino não inclui traços físicos, não apresenta nenhuma dimensão globalmente considerada negativa e não aponta para nenhum papel ou função específica (Amâncio, 1993).

Os estereótipos de gênero prejudicam as mulheres no acesso a papéis de liderança? A resposta depende das qualidades que as pessoas esperam nos líderes. Embora estas expectativas dependam do cenário em que a liderança tem lugar, a investigação estabeleceu que as pessoas geralmente acreditam que os líderes possuem determinadas qualidades tipo, como a ambição, confiança, autossuficiência, e domínio, e sejam menos bem-dotados de qualidades comunitárias (Butterfield, & Parent, 2002 em

Kark & Eagly, 2010). Pensa-se que o papel de um executivo exige atributos tais como a ação orientada para a ação, decisão e competição (Martell, Parker, Emrich, & Crawford, 1998 em Kark & Eagly, 2010), descrições que estão, na maioria das vezes, associadas aos homens (Atwater, Brett, Waldman, DiMare, & Hayden, 2004 em Kark & Eagly, 2010). Percebidas como menos aptas em qualidades essenciais de líder, as mulheres têm acesso reduzido a liderança (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

Heilman através de uma investigação sobre liderança nas organizações, concluiu que, como consequência de preconceitos contra mulheres, as pessoas desvalorizam o trabalho das líderes. Quando o valor desse trabalho é impossível de negar, as pessoas tendem a atribuí-lo a fatores externos em vez de a competência das mulheres. Finalmente, quando as atribuições externas não podem ser feitas, as pessoas rejeitam as líderes femininas bem como o seu sucesso (Heilman, 2001 em Carli & Eagly, 2001).

As mulheres são vistas como menos adequadas do que os homens para posições de nível superior e de liderança, no entanto também são consideradas mais adequadas do que os homens para gerir organizações que estão a falhar e, portanto, em crise organizacional (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). Como demonstrado por Haslam e Ryan, as pessoas tendem a "pensar feminino", na nomeação de líderes de empresas falidas ou em crise. É possível perceber que as qualidades estereotipadas das mulheres de compreensão, intuição e criatividade são vistas como particularmente apropriadas para a gestão de crises em empresas que se encontram em circunstâncias precárias (Haslam & Ryan, 2008 em Kark & Eagly, 2010). A reação imediata dos homens é agir, enquanto a reação imediata das mulheres é sentir (Cunningham e Roberts, 2012 em Chukwuemeka & Ehikem, 2020).

Como Bass defendeu, “os estereótipos têm os seus efeitos no comportamento. Espera-se que as mulheres sejam mais submissas, por isso muitos homens têm dificuldade em receber ordens de mulheres. As próprias mulheres líderes entram em conflito quando enfrentam divergências no que se espera deles nas suas funções como líderes e nas suas funções como mulheres.” (Bass, 1981, p. 496 em Moran, 1992).

Em resumo, a crença "*think manager-pensar masculino*" ainda está muito viva. As investigações indicam que tanto os cargos de gestão e liderança como os de executivo continuam a ser associadas ao género masculino. São várias as investigações que comprovam que as mulheres são estereotipadas como líderes menos eficazes do que os homens (Bergeron, Block & Echtenkamp, 2006).

## **2.5 Perspetivas e Teorias das Desigualdades de Género no Acesso à Liderança**

### **2.5.1 A Posição Igualdade de Oportunidades**

A baixa proporção de mulheres líderes é vista por muitos como um reflexo de desigualdades e injustiças fundamentais na sociedade e na vida profissional como um todo (Alvesson & Due Billing, 2009). Nesta perspetiva, as mulheres são consideradas como um grupo discriminado, ao qual são negadas as mesmas oportunidades como homens, tanto num contexto de carreira geral como

especificamente no que diz respeito a possibilidade de alcançar posições de direção (Alvesson & Due Billing, 2009).

De uma perspectiva de igualdade de oportunidades, o problema fundamental é estrutural, ou seja, são as ideias culturais estereotipadas e processos sociais irracionais que conduzem a uma parcialidade a favor de candidatos masculinos e ocupantes de cargos de direção (Alvesson & Due Billing, 2009). A falta de igualdade de oportunidades poderia, evidentemente, ser atribuída a todas as instituições sociais – a família, ensino primário e secundário, o mercado de trabalho em geral, etc. - mas quando vem para postos de gestão e liderança, as práticas organizacionais e de gestão são da maior importância (Alvesson & Due Billing, 2009).

### **2.5.2 A Posição Meritocrática: Mérito Pessoal**

A perspectiva meritocrática adota conseqüentemente uma esfera de gestão e liderança em vez de uma abordagem moral do assunto (Alvesson & Due Billing, 2009).

Numa meritocracia, as pessoas movem-se livremente para cima e para baixo na hierarquia ocupacional, de acordo com o mérito pessoal e com as contribuições que podem dar à organização em que trabalham e à sociedade no seu conjunto (Alvesson & Due Billing, 2009).

Numa sociedade meritocrática, as organizações procuraram assim qualificações e desconsiderarão o gênero, a classe, antecedentes, raça, religião e outras características irrelevantes para os padrões de carreira em este tipo de sociedade (Alvesson & Due Billing, 2009). É uma sociedade onde o recrutamento de mulheres para cargos de gestão e liderança é um resultado natural da mudança das divisões sexuais de trabalho nas sociedades pós-industriais (onde as mulheres, embora lentamente, estão a mover-se do trabalho feminino para o masculino, por exemplo) e onde as indústrias dominantes do sexo feminino (os sectores dos serviços) estão a crescer (Alvesson & Due Billing, 2009).

### **2.5.3 A Posição de Contribuição Especial**

A igualdade de oportunidades e as abordagens meritocráticas enfatizam os traços comuns dos dois sexos. No entanto surgem também teorias que contradizem este padrão, uma vez que, na opinião de vários autores, homens e mulheres não são comparados em termos justos e iguais e, portanto, não têm as mesmas hipóteses (Alvesson & Due Billing, 2009).

De acordo com esta abordagem sugere-se que, devido a diferenças moderadas, mas significativas em comparação com os homens, as mulheres possuem qualificações complementares e, portanto, existe um elevado potencial para contribuir com inputs importantes no campo da gestão e liderança. No geral, na sociedade contemporânea, parece haver uma crença bastante generalizada que as mulheres podem contribuir com algo essencial para as organizações (Alvesson & Due Billing, 2009). Algumas organizações indicam que estão realmente à procura de novos valores que são associadas às mulheres,

tais como flexibilidade, competências sociais, orientação de equipa, etc (Alvesson & Due Billing, 2009).

São diversos os autores que defendem e argumentam a favor das contribuições especiais das mulheres na liderança de uma organização (Alvesson & Due Billing, 2009). Estes autores defendem que diferentes psicologias de homens e mulheres significam abordagens diferentes dos problemas, em que as mulheres vindas do exterior podem introduzir um conjunto diferente de crenças, sendo que normas aceites também podem ser questionadas, promovendo assim um desenvolvimento progressivo (Alvesson & Due Billing, 2009).

A abordagem de contribuição especial indica certos aspetos que põem em causa a possibilidade de "neutralidade de género", enfraquecendo a perspetiva da igualdade de oportunidades (Alvesson & Due Billing, 2009).

#### **2.5.4 A Posição dos Valores Alternativos**

Esta abordagem defende que os dois géneros diferem substancialmente. O principal pressuposto é que, em geral, as mulheres não partilham os interesses, prioridades e atitudes básicas à vida que são comuns entre os homens (Alvesson & Due Billing, 2009).

A Posição dos Valores Alternativos apresenta algumas semelhanças com a visão da contribuição especial discutida acima, mas a posição de "valores alternativos" sublinha as diferenças entre os valores típicos 'masculinos' e 'femininos', enfatizando também os conflitos entre os dois (Alvesson & Due Billing, 2009).

Esta abordagem é uma descendência direta do ponto de vista feminista (a variedade radical) e, portanto, basicamente crítica para as instituições dominadas pelos homens (Alvesson & Due Billing, 2009).

As quatro posições apresentadas indicam a variedade de formas em que os tópicos de mulheres e liderança podem ser considerados. A igualdade de oportunidades expressa uma visão variável, enquanto a contribuição especial e os valores alternativos são respetivamente aplicações fracas e fortes do ponto de vista feminista. Os meritocratas não são de todo feministas e se o forem, estão mais próximos da perspetiva da igualdade de oportunidades (Alvesson & Due Billing, 2009). Quer a perspetiva da Igualdade de Oportunidades, quer a Meritocrática estão interessadas no que está a impedir o acesso das mulheres a cargos de liderança em condições de igualdade com os homens (Alvesson & Due Billing, 2009).

## **2.6 Eficácia Organizacional: Implicações de Género**

Alguns autores levantam a questão da eficácia organizacional da liderança feminina (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

As respostas têm surgido em duas tradições de investigação: (a) estudos que relacionam a eficácia das organizações com as percentagens de mulheres entre os seus executivos e (b) estudos que avaliam a eficácia de líderes individuais masculinos e femininos (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). No entanto há também autores que defendem que não existem diferenças na eficácia de mulheres e homens líderes (Eagly et al., 1995 em Alvesson & Due Billing, 2009).

### **2.6.1 Eficácia Organizacional das Equipas Executivas com Integração de Mulheres na Liderança**

Os grupos que reúnem indivíduos de múltiplos grupos de identidade podem ter um desempenho superior ao dos grupos mais homogéneos porque normalmente incluem membros com diferentes formas de representação e resolução de problemas (Hong & Page, 2004; Page, 2007 em Kark & Eagly, 2010). O desafio é aproveitar este potencial, diminuindo o conflito, as barreiras de comunicação, e falta de respeito mútuo que se pode desenvolver em grupos de diversidade de identidade (Polzer, Milton, & Swann, 2002; ver análise de van Knippenberg & Schippers, 2007 em Kark & Eagly, 2010).

Segundo um estudo da Catalyst, organização de investigação e consultoria dedicada ao avanço da carreira das mulheres, entre o período 1996-2000, foi possível constatar que as empresas com a maior representação de executivos do sexo feminino (top 25%) foram substancialmente melhor do que as empresas com a menor representação (25% inferior) (Catalyst, 2004 em Kark & Eagly, 2010). Um estudo semelhante das empresas de base europeia mostrou também a diversidade de género na liderança de topo com desempenho médio no seu sector económico e mostrou um melhor desempenho financeiro em empresas com diversidade de género (Desvaux, Devillard, Hoellinger, & Baumgarten, 2008 em Kark & Eagly, 2010).

Estudos recentes mostram que a participação das mulheres como líderes empresariais podem coincidir com ganhos económicos para as empresas (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). Tal como Górska afirma, Devido a uma tão baixa presença de mulheres em cargos de liderança, as empresas perdem uma oportunidade de beneficiar de uma gestão de equipa diversificada (Górska, 2016).

De uma perspetiva empresarial, vários estudos confirmam que as organizações que tiram partido de diversidade em cargos de liderança de nível superior pode obter um melhor desempenho (Cox & Smolinski, 1994; Comissão Europeia, 2011; Nielsen & Huse, 2010; Post & Byron, 2015; U.S. Glass Ceiling Comissão, 1995; Wittenberg-Cox & Maitland, 2009 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Por conseguinte, de uma perspetiva estritamente económica, parece que é benéfico para ambas as empresas e a sociedade como um todo para promover a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento da carreira de todas as pessoas (Rincón, González & Barrero, 2017).

### **2.6.2 Eficácia dos Líderes Individuais: Masculinos e Femininos**

A segunda abordagem para avaliar a eficácia dos líderes femininos e masculinos implica uma comparação do seu desempenho. Foi realizada uma meta-análise para explorar os resultados de 96 estudos deste tipo (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995 em Kark & Eagly, 2010). Os líderes masculinos e femininos que foram comparados, desempenharam os mesmos papéis ou papéis geralmente comparáveis. Os investigadores determinaram tipicamente eficácia dos líderes através da opinião e avaliação de pessoas (ou seja, subordinados, pares, superiores ou os próprios líderes) (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010). De um modo geral, a eficácia seguiu bastante os estereótipos de género (Kark & Eagly, 2010 em Chrisler & McCreary, 2010).

Vários escritores sugerem que, se as mulheres querem ter sucesso e serem eficazes, precisam de aprender a agir mais como os homens e a aprender a jogar esses jogos masculinos (Henning & Jardim, 1977; Harragan, 1977 em Moran, 1992). Estes autores defendem que as mulheres não foram socializadas para competir em igualdade de condições com os homens, e o remédio consistia em fazer com que as mulheres desenvolvessem novas competências que permitissem para terem sucesso na liderança organizacional (Henning & Jardim, 1977; Harragan, 1977 em Moran, 1992).

Já Kanter olhou para os cenários em que as mulheres que ambicionam chegar ao topo e atribuiu a falta de sucesso das mulheres a não serem inatas diferenças de género, mas à distribuição de oportunidades e poder (Kanter, 1977 em Moran, 1992). Kanter viu a distribuição do poder e o estatuto simbólico da mulher na maioria das organizações como crítico para determinar a liderança diferenças entre homens e mulheres. O comportamento das mulheres reflete a sua falta de poder, não diferenças inatas entre homens e mulheres (Kanter, 1977 em Moran, 1992).

Assim, se o social impõe vários limites às oportunidades e comportamentos das mulheres, também é verdade que elas se impõem formas de autocensura, porque o social a que nos referimos é, justamente, uma forma de pensar os seres homem e mulher que é partilhada por ambos os géneros e naturalizada nos seus comportamentos (Amâncio, 1993).

## **2.7 Estratégias Destinadas a Alcançar o Equilíbrio de Género em Posições de Liderança**

Segundo Pons Peregort et al., as barreiras que impedem mulheres de acederem a posições de grande responsabilidade tanto em organizações públicas como privadas representam um custo considerável para toda a sociedade, que investiu na formação e preparação de estas pessoas (Pons Peregort et al., 2013 em Rincón, González & Barrero, 2017). O desequilíbrio entre o elevado nível

educacional das mulheres e o desenvolvimento da sua carreira implica um desperdício de capacidades e de recursos humanos numa economia global onde o capital constitui um fator chave para a competitividade (Comissão Europeia, 2011 em Rincón, González & Barrero, 2017).

O “gender mainstreaming” é um termo cada vez mais utilizado na Europa e nas principais organizações internacionais, tais como a OIT e o Mundo Banco, para descrever uma nova abordagem para alcançar a igualdade de género (Bacchi, Eveline, Binns, Mackenzie & Harwood S., 2010 em Bacchi & Eveline, 2010).

Têm sido vários os analistas e instituições preocupados com a igualdade de género e tomarem decisões para tornar este assunto mais equilibrado nas sociedades e organizações. É essencial promover uma reflexão que se aprofunde nos processos que provocam situações de desequilíbrio e que propõe novas formas de os confrontar. A transformação dos estereótipos de género envolve também um processo de aprendizagem por parte de toda a sociedade que pode ser promovido, entre outras formas, ao incorporar a perspetiva de género nos diferentes níveis do sistema educativo, nos meios de comunicação social e no local de trabalho. (Rincón, González & Barrero, 2017).

Além desta questão mais relacionada com a sociedade, as ações das organizações têm também um papel fulcral para um equilíbrio de género. É importante propor algumas alterações, tais como horários flexíveis ou calendários de trabalho que permitem maior compatibilidade entre o trabalho e a vida pessoal, pode favorecer o acesso das mulheres à liderança posições (Cooper & Lewis, 1999 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Este modelo de compatibilidade e flexibilidade é importante para evitar que estas políticas sejam vistas como exclusivamente orientadas para as mulheres. É uma questão de melhorar as condições de trabalho tanto para homens como para mulheres, de modo que estes possam envolver-se noutras atividades na sua vida pessoal sem terem de sacrificar as suas carreiras (Rincón, González & Barrero, 2017).

Do mesmo modo, é importante oferecer preparação adequada das mulheres para posições de liderança, através de formação e experiência prática (Rincón, González & Barrero, 2017).

No entanto, além de todas as alterações e decisões a tomar para terminar com a desigualdade de género no acesso à liderança, a mulher tem também um importante papel a desempenhar. É também necessário que as mulheres se vejam como potenciais líderes e possam pensar a sua carreira, tendo sempre em vista a possibilidade de chegarem a lugares de topo, tal como os homens (Conceição, 2009). É fulcral que as mulheres afirmem que são cidadãs responsáveis e capazes de determinar o conteúdo e o futuro da sociedade ou de terminada organização (Conceição, 2009).

## 2.8 O Crescimento das Mulheres em Cargos de Liderança

É interessante observar como em qualquer auditório, quando tanto mulheres como homens são convidados a nomear um líder, a maioria das pessoas responde geralmente com o nome de um líder masculino (Rincón, González & Barrero, 2017). Ainda que ao longo da história, certas mulheres tais como Joana D'Arc, Marie Curie, Simone de Beauvoir e Madre Teresa tornaram-se importantes figuras e líderes, em geral, as mulheres não têm tido a liberdade para desenvolver as suas crenças e ideias (Rincón, González & Barrero, 2017).

No entanto é possível verificar um aumento do número de mulheres em posições de liderança pública, incluindo posições altamente visíveis, no entanto sendo ainda a minoria. A presença de um maior número de mulheres em posições de poder tem produzido novas oportunidades de observar as líderes femininas juntamente com os líderes masculinos (Carli & Eagly, 2001).

A ideia de que as mulheres podem ocupar tais posições e a suspeita de que elas podem exercer o poder de forma algo diferente dos homens já não parece ser tão alarmante às pessoas, como no passado (Carli & Eagly, 2001). Em resposta a uma pergunta da sondagem Gallup, realizada no início do séc. XXI: "Acha que este país seria governado melhor ou pior se houvesse mais mulheres em cargos políticos?" 57% dos inquiridos nos Estados Unidos escolheram a resposta "melhor", com maior apoio das mulheres (62%) do que os homens (51%) (Gallup, 1995 em Carli & Eagly, 2001).

A falta de mulheres em posições de poder era explicada por muitos como um "problema dos oleodutos", ou seja, a interpretação de que as mulheres com a educação e os antecedentes adequados não estavam disponíveis para assumir tais papéis (Carli & Eagly, 2001). Ainda que a explicação do oleoduto continue a ser popular entre os CEOs masculinos (Ragins, Townsend, & Mattis, 1998 em Carli & Eagly, 2001), a sua plausibilidade tem sido corroída pelo aumento do emprego feminino como líderes (Carli & Eagly, 2001).

Durante a última década, um crescimento substancial melhorou a presença feminina em cargos superiores de liderança em muitos países europeus (Comissão Europeia, 2016 em Rincón, González & Barrero, 2017). No entanto, na maioria dos países, as mulheres ainda não representam sequer um terço das posições de liderança (Comissão Europeia, 2016 em Rincón, González & Barrero, 2017).

É também de salientar que os números variam consideravelmente, de acordo com a país. Nos países nórdicos, a situação das mulheres em posições de decisão é geralmente melhor do que no resto dos países europeus. A Noruega destaca-se especialmente a este respeito, com 41% de mulheres em altos cargos administrativos (Comissão Europeia, 2016 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Em geral, os números sobre a representação das mulheres em cargos administrativos das empresas da grande Europa refletem que as medidas adotadas nos diferentes países têm tido resultados positivos (Comissão Europeia, 2016 em Rincón, González & Barrero, 2017).

No entanto, embora se tenham registado progressos consideráveis, a percentagem média de mulheres executivas nas empresas mais importantes da União Europeia ainda está longe de uma situação de equilíbrio de género (Rincón, González & Barrero, 2017). Em 2016, apenas 5% dos diretores executivos ou diretores-gerais nas grandes empresas da União Europeia eram ocupadas por mulheres (Comissão Europeia, 2016 em Rincón, González & Barrero, 2017). Outro exemplo é suportado pelos dados fornecidos pelo estudo do Instituto Europeu para a Igualdade de Género, onde é possível perceber a grande discrepância de género nos membros de conselhos administrativos de grandes empresas (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020). Em 2020, Portugal contava com 25% de mulheres e 75% de homens neste cargo. A nível da EU foi possível averiguar que existiam cerca de 29% de mulheres e 71% de homens neste cargo (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020).

No entanto, neste período foi possível verificar diversas melhorias para as mulheres na área da liderança e acesso ao poder, comparado com anos anteriores. Segundo o Instituto Europeu para a Igualdade de Género, a presença de mulheres no conselho de administração do banco central aumentou, a representação das mulheres subiu também nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas e a quota de mulheres entre ministros e membros do parlamento também aumentou (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2020).

O número de mulheres em cargos de liderança está a aumentar, no entanto, estas estão concentradas principalmente em níveis mais baixos em cadeias de comando. Tendem a supervisionar os seus colegas do mesmo género, e o seu papel na tomada de decisões é principalmente fornecer contributos para as decisões tomadas por homens (Reskin e Roos, 1990 em Alvesson & Due Billing, 2009).

## **2.9 Género no Desporto**

A cultura do desporto é um terreno chave para estudar e compreender o género, na medida em que este proporciona uma forma única de compreender as formas como a sociedade constrói os corpos sociais de homens e mulheres que participam no desporto e como atribuímos masculinidade e feminilidade a esses corpos (Hardin e Whiteside, 2009 em ChÖnorum, OgunjImi & O'Neill, 2014).

De acordo com Hardin e Whiteside, nos últimos anos tem havido uma mudança significativa na defesa da igualdade de género no desporto no sentido da utilização do desporto como ferramenta para luta pela igualdade de género e o desenvolvimento pessoal (Hardin e Whiteside, 2009 em ChÖnorum, OgunjImi & O'Neill, 2014).

O desporto é uma atividade social em que os indivíduos podem ser expostos a numerosos tipos de discriminação e exclusão social, por exemplo, desigualdade de género, homofobia e/ou sexismo (Cleland, 2014 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017) e é um contexto

em que tal conduta é frequentemente manifestada e, em situações de comparação ou divisão de gênero, pode dar origem a um conflito (Naranjo et al., 2017 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017). O desporto é uma atividade associada a um conjunto de normas sociais que servem para estabelecer e atribuir os comportamentos masculinos e femininos (Roper, 2014 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017).

Devido ao facto de os homens o praticarem predominantemente, o desporto é visto como uma atividade “masculina” baseada na percepção de que é sinónimo de capacidades tais como força e agressão (Pavlidis y Fullagar, 2016 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017), enquanto a atividade "feminina" é associada à passividade, fraqueza, mansidão e elegância (Hargreaves, 1986 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017).

Esta divisão levou também à restrição com que as mulheres têm de viver e rotulagem de certos desportos mais apropriados para as mulheres, como a equitação, ginástica, voleibol e patinagem (Trankbaek, 1997 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017), concentrando-se mais na estética e na elegância, de forma a enquadrar-se no estereótipo de "comportamento feminino apropriado" (Taylor, 2001 em Nogueira, Molinero, Salguero del Valle, Lucidi & Márquez, 2017).

Embora o desporto tenha estado ligado ao domínio masculino, nas últimas décadas, esta tendência tem sido confrontada e desafiada. As raparigas e as mulheres têm "atacado" de forma estreita, negativa, e limitando conceitos e ideias de que não devem participar no desporto, suar, mostrar agressividade, ou competir, e começaram a incluir força física e proezas atléticas na definição de feminilidade (ChÖnorum, OgunjImi & O’Neill, 2014).

O grande aumento da participação feminina, por exemplo, no atletismo parece estar relacionado com o rápido crescimento de muitas ligas desportivas profissionais femininas, e com o aumento da cobertura e representação de mulheres atletas no mundo do desporto (ChÖnorum, OgunjImi & O’Neill, 2014). Além disso, as mulheres começaram a mudar a forma como são vistas no mundo desportivo através da participação em desportos dominados pelos homens, desafiando os seus estereótipos (ChÖnorum, OgunjImi & O’Neill, 2014).

Com a evolução dos papéis de gênero na nossa sociedade, foi possível começar a ver as mulheres a participar em certos desportos que foram, em tempos associado apenas a um género, sendo que as mulheres atletas de hoje não são vistas apenas de uma forma feminina, mas também como um indivíduo com poder emocional e físico que os atletas mais jovens podem admirar (ChÖnorum, OgunjImi & O’Neill, 2014).

### **2.9.1 Promoção da Igualdade de Género no Desporto**

O desporto pode dar às mulheres o acesso a espaços públicos onde se possam reunir, desenvolver novas competências em conjunto, ganhar apoio de outros e aproveitar a liberdade de expressão e movimento. Pode ainda promover a educação, comunicação, capacidades de negociação e liderança, todas elas essenciais. O desporto pode desenvolver o sentido de propriedade dos seus corpos enquanto mulheres e aumentar a sua autoestima (Sever, 2005).

Ao longo do tempo têm vindo a ser escritas várias declarações e protocolos que defendam e promovam a participação das mulheres do desporto, a todos os níveis, tendo a Declaração de Brighton e Windhoek dois exemplos claros (Sever, 2005).

A Primeira Conferência Mundial sobre Mulheres e Desporto realizou-se em Brighton, Reino Unido, em 1994, que conduziu à Declaração de Brighton e à criação do Grupo de Trabalho Internacional sobre a Mulher e o Desporto (Sever, 2005).

A Segunda Conferência Mundial sobre a Mulher e Desporto teve lugar em Windhoek, Namíbia, em 1998, que visava promover a participação das mulheres em desporto, bem como um meio de realizar objetivos mais amplos na saúde, educação e direitos humanos das mulheres (Sever, 2005).

Embora cada vez mais mulheres estejam envolvidas no domínio do desporto na Europa e a nível mundial, as desigualdades de género ainda persistem e estão presentes nos mais diversos níveis (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019), como por exemplo. no acesso e na prática do desporto, educação física e atividade física; no acesso a responsabilidades, participação em órgãos dirigentes desportivos e funções decisórias; no acesso a recursos, salários, incentivos financeiros e instalações desportivas; na cobertura mediática das mulheres atletas e do desporto feminino; na violência baseada no género, incluindo assédio e abuso (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

Apesar da evolução e medidas adotadas ao longo dos anos, são várias as barreiras e desafios que as mulheres enfrentam no acesso ao desporto (Sever, 2005).

- Falta de segurança e instalações desportivas adequadas (Sever, 2005).
- Falta de competências, recursos, e apoio técnico (Sever, 2005);
- Restrições físicas (Sever, 2005);
- Falta de tempo (Sever, 2005);
- Exposição ao Assédio Sexual (Sever, 2005).

### **2.10 Género na Liderança no Futebol**

Historicamente, tem havido uma grande falta de mulheres em posições de responsabilidade no seio do futebol, resultando em muito poucas vozes a favor de mudar a situação (FIFA, 2020).

Segundo a UEFA, em 2019, existia duas vezes mais mulheres a trabalhar em cargos de direção ou superiores em relação a 2017 (UEFA, 2019). A verdade é que não há, ainda, líderes femininas suficientes no futebol, o que significa que não existem modelos femininos suficientes na liderança neste setor. Na indústria do futebol limitam-se a celebrar a primeira mulher líder, a primeira mulher secretária-geral, a primeira mulher presidente ou a primeira mulher membro do conselho, que embora importante, é apenas o primeiro passo em direção a algo maior e mais sustentável (FIFA, 2020).

Dos árbitros aos treinadores, passando pelos funcionários da FIFA, não existe quase nenhuma representação feminina entre os líderes do futebol (Raycraft, Robinson & Zabel, 2021). Um inquérito realizado em 2019 pela FIFA descobriu que apenas 7% dos treinadores no futebol feminino eram mulheres e que as mulheres representam apenas 10% dos árbitros (FIFA, 2019 em Raycraft, Robinson & Zabel, 2021). O mesmo inquérito descobriu ainda que, a nível mundial, as mulheres constituem apenas 9% dos executivos da FIFA, 25% dos "líderes" do futebol (definidos como um membro presidente da associação, secretário-geral, ou chefe de departamento), e 28% de pessoal da administração do futebol (FIFA, 2019 em Raycraft, Robinson & Zabel, 2021).

Existe uma surpreendente falta de paridade de género no seio da FIFA. Há apenas três membros do género feminino no Comité Disciplinar, composto por dezanove pessoas, responsável por atribuir sanções aos jogadores, clubes e afiliados da FIFA - e apenas uma mulher tem assento no Comité de Apelações (FIFA, 2019 em Raycraft, Robinson & Zabel, 2021).

As justificações atuais para as disparidades baseadas no género citam a rentabilidade, a base de fãs e outros fatores de mercado, mas os estereótipos de género, a homofobia e o chauvinismo masculino são mais do que simples relíquias históricas (Raycraft, Robinson & Zabel, 2021).

Ter mulheres em posições de responsabilidade faz com que as empresas e organizações sejam mais bem-sucedidas. Este é um facto comprovado e tem sido demonstrado por vários estudos sobre diversidade e justiça de género (FIFA, 2020).

### **Capítulo 3**

## **Liderança Feminina: Características, Teorias, Desafios**

## Capítulo 3 – Liderança Feminina: Características, Teorias, Desafios

### 3. Liderança Feminina

Tal como indicado acima, é importante realçar que nas últimas décadas a presença das mulheres no mundo do trabalho apresentou um crescimento acelerado (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012), confirmando a crescente quebra dos obstáculos, nomeadamente o fenómeno “teto de vidro” (Adams et al., 2007; Davidson e Cooper, 1992; Dreher, 2003; Goodman, Fields e Blum, 2003; Stroh, Langlands e Simpson, 2004 em Adams, Gupta & Leeth, 2009). Klenke defende mesmo que este avanço das mulheres e a sua presença em cargos de liderança no século XXI é um passo impressionante, pioneiro, notável e digno de atenção mediática (Klenke, 2012). A principal responsável por esta alteração é a mudança social que se tem vindo a efetivar ao longo dos tempos, quer seja esta cultural, familiar ou demográfica (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012). Por exemplo, nos dias de hoje, na composição familiar da sociedade, a liderança feminina aumentou, existindo um maior acesso à educação e uma redução acentuada da fecundidade, entre outros aspetos (Arriagada, 1997; Duryea, Cox & Ureta, 2006 em Torres, Ortiz & Restrepo, 2012), que se refletirá na ascensão das mulheres na hierarquia dos negócios (Duryea et al., 2006; Abramo & Valenzuela, 2006 em Torres, Ortiz & Restrepo, 2012).

As mulheres estão a tornar-se mais parecidas com os homens nas suas aspirações e realizações profissionais. Mais mulheres ocupam agora papéis de liderança altamente visíveis, e as recentes teorias de liderança têm sublinhado a importância das qualidades interpessoais comumente atribuídas às mulheres, tais como a cooperação e colaboração (Rhode, 2016).

No entanto, a sua ascensão na hierarquia corporativa continua a ser bastante lenta face aos homens (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012), muito devido à subtil mensagem de uma ideologia de sociedade patriarcal que continua a colocar a mulher noutra lugar (Klenke, 2012). Tal como afirmou Domingues, “Nos meetings internacionais, sejam de políticos, de economistas, de militares, dirigentes de empresas, dirigentes desportivos, (...), a mulher ou não está presente ou está numa minoria sem qualquer representatividade ou força decisória. Fácil é, pois, concluir que são os homens que governam o mundo” (Domingues, 2010, p.13).

Um exemplo disso é que entre as 500 maiores empresas do mundo, apenas 1% das mesmas é presidido por mulheres. De acordo com os dados existentes a nível global, a presidência das empresas e a alta administração continua a ser liderada principalmente por homens (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012).

O desafio para as organizações modernas é reconhecer a diferença como fonte de riqueza. Os líderes são indivíduos e as suas práticas de liderança dependem, entre outras coisas, de características pessoais, sendo que o género é uma delas (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012). O importante é procurar a

equidade e não a igualdade e reconhecer que ter líderes homens e mulheres é o cenário ideal para promover a diversidade dentro de uma organização, que pode ser vista como uma vantagem (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012).

É importante reconhecer a importância das mulheres nas posições de liderança, na medida em que são capazes de desenvolver uma liderança de acordo com as suas próprias características, bastante diversas e fundamentais para uma organização (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012). Para isso é fundamental conseguir obter cada vez mais influência de mulheres em conselhos de administração das organizações (Glass & Cook, 2017). As empresas com diretoras apresentam resultados significativamente mais fortes em cada medida analisada: governação, força do produto, diversidade, e envolvimento da comunidade (Glass & Cook, 2017).

Ao aumentar a representação numérica das mulheres, o escrutínio que estas enfrentam reduz-se, enfrentam menos pressões de desempenho e têm menos probabilidades de serem sujeitas a uma avaliação negativa (Glass & Cook, 2017). No entanto, os autores concluem também que a representação numérica é insuficiente para superar as pressões simbólicas das mulheres na liderança (Glass & Cook, 2017).

Em suma, Álvarez e Barrios, na sua obra, mostram as principais conclusões da representação feminina no mercado de trabalho, mais concretamente nos conselhos de administração (Álvarez & Barrios, 2009):

São as empresas familiares e cooperativas que têm a maior representação feminina nos seus conselhos de administração
A dimensão da empresa e do conselho de administração são dois dos fatores que influenciam a probabilidade de as mulheres pertencerem aos conselhos de administração
A maior representação feminina é encontrada nos sectores de trabalho intensivo e orientados para os serviços.
As empresas com o menor número de mulheres nos seus quadros são do setor de materiais básicos, indústria e construção.
As empresas com o mais alto nível de consciência do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são as que têm a mais alta representação feminina.

**Tabela 4:** Principais conclusões da representação feminina no mercado de trabalho (Álvarez & Barrios, 2009).

As mulheres contemporâneas enfrentam ainda muitos desafios, especialmente em relação aos papéis de liderança dominados pelos homens. No entanto, devem ser corajosas, criativas e inteligentes para serem bem-sucedidas, pois podem enfrentar os labirintos mais elaborados no seu caminho para a liderança (Eagly & Carli, 2007). As mulheres que se encontram neste caminho são as pioneiras da mudança social (Eagly & Carli, 2007).

### **3.1 Características da Liderança Feminina**

É possível verificar que as líderes femininas estão bastante representadas em cargos de liderança precários ou de elevado risco de fracasso, estando o sexismo e a discriminação no centro das razões para isso acontecer (Ryan & Haslam, 2005a, 2005b, 2007 em Adams, Gupta & Leeth, 2009). Isto acontece ou porque são nomeadas para liderar uma organização ou equipa que se encontra em crise ou porque não lhes são dados os recursos e os apoios necessários para a prossecução dos seus objetivos (Ryan e Haslam, 2005 em Biletta, Mullan, Parent-Thirion & Wilkens, 2018). No entanto a análise das características da liderança feminina dão outras respostas, que nos leva para um patamar acima da liderança em trabalhos precários (Adams, Gupta & Leeth, 2009).

No atual processo de mudança, os modelos tradicionais de organização do trabalho estão desatualizados e não são muito úteis. O novo estilo de liderança reflete algumas mudanças históricas, entre as quais vale a pena destacar, por um lado, uma redução na consideração do "estilo de liderança" como uma essência, que se desenvolve independentemente da experiência pessoal e da aprendizagem. E, por outro lado, o aumento do número de mulheres e a consequente redefinição do "perfil de liderança ideal", tendo em conta as vantagens das qualidades femininas (Álvarez & Barrios, 2009).

Muitos autores argumentam que "existem traços de carácter, estilos de interação, padrões de raciocínio, discurso e comunicação que são culturalmente atribuídos como atributos femininos" (Fondas, 1997, p. 260 em Adler, 1999). Embora os teóricos debatam se estes traços são biologicamente herdados ou construídos socialmente, a maioria dos investigadores acredita que a maioria das mulheres líderes apresenta as seguintes qualidades: "empatia, ajuda, carinho, sensibilidade interpessoal, atenção e aceitação dos outros, capacidade de resposta às suas necessidades e motivações, orientação para o interesse coletivo e para objetivos integrativos tais como coesão e estabilidade de grupo, uma preferência pela abertura, relações igualitárias e de cooperação em vez de hierárquicas e um interesse na atualização de valores e relações de grande importância para a comunidade" (Fondas, 1997, p. 260 em Adler, 1999)

Segundo Álvarez e Barrios existem algumas áreas de especialização historicamente ligadas ao desenvolvimento da feminilidade que podem ser relevantes para as exigências da nova organização do trabalho atual em relação ao campo da gestão: comunicação e cooperação; filiação e ligação ao poder; emoção e vulnerabilidade e empatia (Álvarez & Barrios, 2009), sendo, portanto, a atribuição de tarefas acatada com mais facilidade e melhor acolhida com mulheres no comando (Sciavani, Dias & Oliveira,

2017). Eagly e Johnson verificaram que as mulheres eram mais "democráticas" e "participativas" do que os homens (Eagly & Johnson, 1990 em Cuadrado, Molero & Navas, 2003), características já abordadas no capítulo anterior.

A expectativa de que líderes femininas irão fomentar mais coesão, aprendizagem cooperativa e comunicação participativa do que líderes masculinos assenta no argumento de que líderes femininas têm mais probabilidades de ter uma autoconstrução relacional do que líderes masculinos, ou seja, uma conceção de si próprios como relativamente interdependentes, relacionais e interligados (Cross & Madson, 1997; Markus & Kitayama, 1991 em Post, 2015).

Segundo Thomson & Lloyd, as mulheres são melhores ouvintes do que os homens e, portanto, fundamentais para melhorar a dinâmica interpessoal e "arquitetura social" dos quadros de uma empresa (Thomson & Lloyd, 2011). Além disto, o seu menor sentido de mutualidade e responsabilidade pessoal do que os homens, a sua maior vontade de compromisso e de encontrar uma solução para um problema e a sua preocupação pelas pessoas e pela justiça marcam sem dúvida as suas diferenças face aos homens líderes (Thomson & Lloyd, 2011).

É possível resumir as diferenças nas características entre líderes femininas e líderes masculinos da seguinte forma:

- Em média, a autoconstrução das mulheres parece ser mais relacional ou interdependente e a autoconstrução dos homens mais independente (Gabriel & Folkman, 2012 em Post, 2015);
- Em comparação com os homens, as mulheres demonstram mais empatia para com os outros (Cundiff & Komarraju, 2008; Dimberg & Lundquist, 1990; Eagly, 2009; Feingold, 1994; Fukushima & Hiraki, 2006 em Post, 2015);
- Em comparação com os homens, as mulheres estão mais preocupadas em estabelecer, manter, ou reparar relações pessoais estreitas com outros (Eagly & Johnson, 1990 em Post, 2015);
- Em comparação com os homens, as mulheres são menos propensas a procurar dominar outros na resolução de conflitos (Holt & DeVore, 2005 em Post, 2015);
- Em comparação com os homens, as mulheres são mais propensas a transmitir apoio na sua comunicação com os outros (Aries, 1996; Tannen, 1990 em Post, 2015) à medida que perguntam, escutam atentamente, e criam "espaço para os outros se expressarem" (White, Mcmillen, & Baker, 2001; pp. 41 em Post, 2015).

No entanto, ainda estamos perante a suposição de que para as mulheres conseguirem ter carreiras de alta direção e posições de liderança, devem adotar características masculinas (Hekman, 1999; Kerfoot & Knights, 1998; Pini, 2005 em Carbajal, 2018). Esta adoção de características diferentes das típicas femininas é contra a natureza da liderança feminina, marcada por características acima referidas, completamente opostas às masculinas. O estilo de liderança masculino é mais sustentado na dominação e poder, enquanto a abordagem da mulher é mais relacional (Due Billing & Alvesson, 2000 em

Carbajal, 2018). O padrão de liderança tem sido principalmente baseado nas características masculinas, sendo as mulheres forçadas a seguir o mesmo estilo de liderança, ainda que o seu estilo de eleição seja o igualitário (Smith, 2002 em Carbajal, 2018), em vez de autocrático (Carbajal, 2018).

No que diz respeito aos estilos de liderança, a tendência geral de estilo de liderança com mulheres líderes de nível superior e médio é o estilo de liderança transformacional (Gobaw, 2017). Esta descoberta está em conformidade com o argumento de que o estilo transformacional de liderança aborda essencialmente o aspeto humano dos colaboradores e aspetos morais e éticos, revelados com mais incidência nos estilos de liderança das mulheres do que dos homens (Phan, 2011 em Gobaw, 2017). A liderança transformacional é caracterizada pela partilha de visão, que permite tanto aos líderes como aos seguidores estabelecer os valores e objetivos da empresa em conjunto (Werhane, Posig, Gundry, Ofstein & Powell, 2007). Isto é normalmente traduzido em formas de liderança interativa e participativa que dá poder aos colaboradores para alcançar fins corporativos (Couto 1994 em Werhane, Posig, Gundry, Ofstein & Powell, 2007).

Comparando os estilos de liderança adotados por cada género, um estudo levado a cabo por Eagly e Carli mostra que as líderes femininas são um pouco mais transformadoras do que os líderes masculinos, especialmente quando se trata de dar apoio e motivar os subordinados (Eagly & Carli, 2003). Neste estudo ficou ainda provado que os homens excedem as mulheres nos aspetos da liderança transacional que envolve fatores como a correção e ações disciplinares ativas (oportunas) ou passivas (tardias) (Eagly & Carli, 2003). Também num estudo levado a cabo por Eagly e Johnson em 1990 foi possível comprovar que a única diferença encontrada na liderança de homens e mulheres dizia respeito ao fator transacional (Eagly & Johnson, 1990 em Cuadrado, Molero & Navas, 2003). E porquê? Segundo Werhane, Posig, Gundry, Ofstein & Powell as mulheres não são líderes transacionais que encaram a liderança como uma série de transações entre líderes e colaboradores. Em vez disso, vêem a liderança como um processo contínuo de dar e receber, de duas vias, em que o líder funciona num processo inspirador em vez de assumir uma figura de autoridade (Werhane, Posig, Gundry, Ofstein & Powell, 2007).

Os homens são também mais propensos do que as mulheres a serem líderes *laissez-faire*, caracterizado pela pouca responsabilidade assumida pelo líder. Esta investigação permite concluir não só que os homens e as mulheres têm estilos de liderança, mas também que as abordagens das mulheres são as mais eficazes, enquanto as dos homens muitas vezes são apenas um pouco eficazes ou que na realidade impedem a eficácia (Eagly & Carli, 2003). O estilo mais transformacional das mulheres e a maior utilização do recurso à recompensa e apoio, ao contrário do estilo de *laissez-faire*, permite aumentar a eficácia organizacional (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Em suma, se as mulheres apresentam alguma vantagem de liderança face aos homens, é, sem dúvida e segundo vários estudos, o seu estilo de liderança mais eficaz do que dos seus colegas homens

(Eagly, 2007). Embora revelando diferenças relativamente pequenas, os resultados indicam uma vantagem para as mulheres líderes. Mulheres, mais do que os homens, parecem liderar em estilos recomendados e mais eficazes (Eagly, 2007). Em contraste, os homens, mais do que as mulheres, parecem liderar em estilos menos vantajosos ao (a) assistir às falhas dos subordinados no cumprimento das normas, (b) exibir comportamentos que implicam evitar a resolução de problemas até tornar-se agudo, e (c) estar ausente ou não estar envolvido em situações críticas (Eagly, 2007).

Posto isto, é possível afirmar que as organizações podem beneficiar com uma liderança feminina, na medida em que os seus estilos de liderança parecem estar mais sintonizados com a maioria das condições contemporâneas (Eagly & Carli, 2007).

A presença de mais mulheres em posições de liderança é um dos indicadores mais claros da transformação e evolução das mulheres no mercado de trabalho (Eagly, 2007).

### **3.2 Estilos de Liderança: Feminino e Masculino**

O estilo de liderança depende de vários fatores incluindo educação, experiência, cultura e personalidade, onde ainda não é claro até que ponto é influenciada pelo género e por outros fatores (Górska, 2016).

Durante as últimas duas décadas, as diferenças de género nos estilos de liderança têm sido os temas mais estudados no campo da liderança (Moran, 1992). Existe um desacordo sobre o facto de se existe realmente uma diferença entre os estilos de liderança de mulheres e homens. Alguns autores argumentam fortemente que existem diferenças (Statham, 1987; Winther & Green, 1987 em Moran, 1992), enquanto outros afirmam com igual veemência que não há nenhum (Powell, 1990 em Moran, 1992).

Originalmente, havia a ideia de que homens e mulheres tinham diferentes estilos de liderança baseados em características inerentes ligadas ao género (Moran, 1992). De seguida a opinião alterou e passou a ser que, embora houvesse diferenças, as mulheres poderiam aprender a ter sucesso nas organizações, sendo mais como homens (Moran, 1992). No entanto, sempre existiram cientistas sociais que afirmaram que existiam poucas diferenças nos estilos de liderança masculino e feminino, e que, assim que as mulheres se tornassem líderes, agiriam de acordo com os homens (Moran, 1992).

No entanto, as opiniões mudaram novamente, existindo agora uma perceção de que há diferenças nos estilos de liderança de homens e mulheres (Moran, 1992). Desta vez são feitas afirmações de que estas diferenças funcionarão em benefício das mulheres porque as qualidades associadas ao seu estilo de liderança é o que é necessário hoje em dia para tornar as organizações mais eficazes (Moran, 1992).

Por exemplo, nos anos 70, alguns estudos vieram evidenciar esta ideia (Northcraft & Gutek, 1993 em Loureiro & Cabral Cardoso, 2008), relatando que as mulheres de sucesso a ocupar cargos de liderança possuíam características tipicamente associadas ao género masculino (Loureiro & Cabral

Cardoso, 2008). As mulheres podem adotar um estilo de liderança que seja relativamente feminino e, portanto, congruente com o seu papel de género, ou podem adotar um estilo de liderança que seja relativamente masculino e, portanto, incongruente com o seu papel de género (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

Nos finais dos anos 80, pelo contrário, procurava-se evidenciar que a menor agressividade e independência demonstradas pelas mulheres líderes, por contraposição aos homens, constituíam um fator positivo para as organizações (Helgesen, 1990; Northcraft & Gutek, 1993 em Loureiro & Cabral Cardoso, 2008). Características de género como a capacidade comunicativa e a sensibilidade seriam, nesta perspetiva, uma mais-valia para os novos contextos organizacionais e para a eficácia da liderança (Loureiro & Cabral Cardoso, 2008).

Foram vários os estudos que exploraram os estilos de liderança de mulheres e homens para determinar se eles desempenham papéis de liderança de forma diferente (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Segundo um estudo de Eagly e Johnson existe uma tendência para as mulheres liderarem num estilo mais democrático e participativo do que os homens (Eagly & Johnson, 1990 em Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

Estudos analíticos dos estereótipos de género (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson, & Rosenkrantz, 1972; Eagly & Steffen, 1984 em Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) demonstraram que a maioria das crenças das pessoas sobre o comportamento masculino e feminino podem ser resumidas de uma forma geral em termos de diferenças em duas dimensões, a comunitária e a agêntica (Bakan, 1966 em Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

Espera-se que as mulheres possuam altos níveis de atributos comunitários, incluindo ser amigável, altruísta, preocupada com os outros, e emocionalmente expressivo e espera-se que os homens possuam altos níveis de qualidades agênticas, incluindo ser independente, magistral, assertivo, e instrumentalmente competente (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Quando aplicados à liderança, estes estereótipos comunitários e agênticos sugerem que as formas de liderança estereotipadas femininas são interpessoais e colaborativas, enquanto a forma estereotipada masculina da liderança é orientada para tarefas e dominante (Cann & Siegfried, 1990 em Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Segundo Amâncio, enquanto os homens exprimem uma autonomia no seu comportamento que remete para uma determinação interna, as mulheres manifestam uma sensibilidade ao exterior e ao contexto em que se inserem, permitindo concluir que o comportamento masculino é internamente motivado e o comportamento feminino está sujeito às determinações externas (Amâncio, 1994).

Autores defendem ainda que a juntar a estas características mais femininas e masculinas é importante destacar que as mulheres utilizam mais o poder pessoal, ou seja, o poder baseado no carisma e nos seus contactos, enquanto os homens tendem a recorrer ao poder estrutural, ou seja, o poder com base na hierarquia e posição organizacional (Águia e Johnson, 1990 em Takala & Aaltio, 2004).

Lundberg e Frankenhaeuser, por sua vez argumentam que não há diferença entre homens e mulheres em estilo de liderança interpessoal, mas concorda que os homens são mais orientados para as tarefas do que as mulheres (Lundberg & Frankenhaeuser, 1999 em Takala & Aaltio, 2004). Segundo Eagly e Karau, para a maior parte dos homens, a sua especialização em comportamentos estritamente orientados para as tarefas é a chave para a sua emergência como líderes de grupo (Eagly & Karau, 1991 em Carli & Eagly, 1999).

Também Andersen e Hansson defendem que existem poucas diferenças entre liderança masculina e feminina, no entanto discorda de Lundberg e Frankenhaeuser quanto à única diferença que possa existir (Andersen & Hansson, 2011 em Górska, 2016). Para estes autores a única diferença entre a liderança masculina e a feminina está no processo de tomada de decisão, enquanto diferenças noutras áreas tais como orientação de tarefas, motivação, e estilos de liderança não são suficientemente significativos para justificar qualquer afirmação de que a liderança varia entre géneros (Andersen & Hansson, 2011 em Górska, 2016).

Em geral, as mulheres são mais avessas ao risco (Weber, Blais, e Betz, 2002 em Górska, 2016), têm uma maior sensibilidade social, e reagem por sentimento (Górska, 2016). Quando se trata de homens, em geral são mais confiantes, mais otimistas, e reagem por ação. Entre outras diferenças pessoais, as mais importantes são a confiança, o risco social, as emoções, e as ações (Górska, 2016).

A diferença mais forte encontrada foi que as mulheres tendiam a adotar um estilo mais democrático ou participativo, e os homens tendiam a adotar um estilo mais autocrático ou diretivo (Moran, 1992), existindo uma maior aceitação para homens com esta característica e estilo de liderança do que para as mulheres (Eagly, 2004 em Górska, 2016). Quando uma mulher escolhe um estilo autoritário, esta será vista como agressiva e a sua liderança é rejeitada (Górska, 2016). Como Carl Camdem e Jan Witt afirmam, as mulheres líderes parecem estar no meio de um processo tipo *double-bind* (de ambiguidade) (Camdem & Witt, 1983 em Conceição, 2009).

Também Eagly defende que as mulheres em posições de liderança adotam os estilos participativos e democráticos de liderança e atuam mais como líderes transformacionais do que os homens, que adotam um estilo de liderança mais transacional (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001 em Górska, 2016). De acordo com Eagly, as líderes apresentam um maior domínio da comunicação, filiação, e cooperação que os homens (Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001 em Górska, 2016). Além disso, as mulheres desenvolvem na sua liderança uma abordagem mais coletiva (Andersen e Hansson, 2011 em Górska, 2016). As mulheres notam intuitivamente que seus colaboradores precisam de mais apoio, mostrando mais compreensão (Kupczyk, 2009 em Górska, 2016).

Como Yoder argumenta, a liderança transformacional pode permitir às mulheres evitar a impressão excessivamente masculina que podem produzir, exercendo um controlo hierárquico e adotando um

comportamento de líder estritamente agêntico (Yoder, 2001 em Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003).

O estilo de liderança transformacional pode ser o mais adequado para as mulheres, não só porque alguns dos seus componentes são relativamente comunais, mas também porque estes comportamentos comunais podem ajudar as líderes femininas a lidar com os problemas especiais de menores autoridade e legitimidade que enfrentam em maior medida do que os homens líderes (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003).

Em resumo, a liderança transformacional, bem como os aspetos de recompensa contingente da liderança transacional pode proporcionar um contexto particularmente agradável para a promulgação de uma liderança competente por parte das mulheres (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003).

Tannen salienta que os homens e as mulheres têm experiências diferentes enquanto crescem, e, como um resultado, aprenderam a valorizar coisas diferentes. Os homens são ensinados a estatuto de prémio, independência, e poder individual, enquanto as mulheres tendem para valorizar a ligação, a interdependência, e o poder da comunidade. Estes diferentes valores levam homens e mulheres a comportar-se de forma diferente (Tannen, 1990 em Moran, 1992). Chukwuemeka & Ehikem também defendem que homens e mulheres têm características diferentes, que adotam um estilo de liderança dos outros sempre com o objetivo de serem competentes como líderes (Chukwuemeka & Ehikem, 2020).

Rosener defende ainda que o estilo de liderança normalmente ligado às mulheres é também o estilo de liderança que é mais congruente com as mudanças em curso nas organizações de hoje, daí se observar um crescente aumento no número de mulheres em cargos de liderança (Rosener, 1990 em Moran, 1992), bem como um maior impacto nas organizações, recorrendo ao seu próprio método (Moran, 1992). A liderança é geralmente concebida em termos masculinos (Goktepe e Schneier, 1988; Kruse e Wintermantel, 1986 em Takala & Aaltio, 2004), mas também as características femininas são necessário num líder (Takala & Aaltio, 2004).

Atualmente, as provas sugerem que existem algumas pequenas diferenças, contudo, parece provável que estas não são inatas, mas sim o resultado de uma socialização diferente (Moran, 1992).

A investigação sobre estilos de liderança feminina e masculina reflete que as mulheres não são menos eficazes do que os homens ao desempenhar tarefas de liderança (Hoyt, 2012 em Rincón, González & Barrero, 2017). Além disso, não foi observado que sejam menos motivados para desempenhar funções de liderança ou menos comprometidos com as suas funções do que os homens. No entanto, quando tentam aceder a posições de nível superior, confrontam-se frequentemente com estereótipos de género (Rincón, González & Barrero, 2017). No entanto, vários autores afirmam que as mulheres e os homens mostram o mesmo nível de compromisso com os seus empregos e a mesma

motivação para a procura de posições de liderança (Bielby & Bielby, 1988; Eagly & Carli, 2007; Hoyt, 2010; Thoits, 1992 em Rincón, González & Barrero, 2017).

Diferentes autores indicam que a liderança eficaz requer uma combinação de características associadas tanto a homens como a mulheres, tais como inteligência, tomada de riscos, empatia, integridade ou a capacidade de persuadir, motivar e inspirar as pessoas, entre outros (Eagly & Carli, 2003; 2007; Fernández Palacín et al., 2010; Hoyt, 2010; Powell, 1990; Vecchio, 2002 em Rincón, González & Barrero, 2017).

### **3.2.1 Estilos de Liderança Feminina: Liderança Conectiva do Séc. XXI**

Ao contrário das crenças tradicionais, a liderança feminina já não é um oxímoro. Existem diversas características relacionadas à liderança feminina, que segundo Lipman-Blumen, podem corresponder a diversos estilos de liderança (Lipman-Blumen, 1992).

O autor aborda características diretas; instrumentais e relacionais. No que às características diretas diz respeito, o autor aponta estes estilos mais característicos dos homens e mais aproximados das ideias de liderança geral, com um maior foco no estilo de liderança americano (Lipman-Blumen, 1992). Dentro deste conjunto de características diretas podemos referir estilos de liderança como: estilo individualista, estilo competitivo ou o estilo controlador. Estes estilos enfatizam o individualismo, a autossuficiência, e a crença nas próprias capacidades, bem como no poder, competição e criatividade (Lipman-Blumen, 1992).

As características instrumentais e relacionais estão, segundo o autor, geralmente associados aos estilos femininos mais tradicionais (Lipman-Blumen, 1992). Em relação às características instrumentais, são três os estilos de liderança associados: pessoal, social e de confiança. Os estilos instrumentais envolvem estratégias complexas e subtis, onde os indivíduos utilizam muitos aspetos do eu, incluindo inteligência, skills, lucidez, charme, antecedentes familiares, e realizações anteriores, para envolver outros nas suas tarefas (Lipman-Blumen, 1992).

As características relacionais englobam estilos de liderança como: Contributivo, Colaborativo e Empático. Estes estilos de liderança estão também associados aos comportamentos de um papel tradicional feminino, ou seja, o de contribuir, o de ajudar e o de colaborar (Lipman-Blumen, 1992). As empresas precisam de colaboradores, especialmente em posições de liderança, com empatia, compreensão, que podem comunicar e prestar auxílio (Gartzia, 2011 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020), comportamentos inerentes, tradicionalmente, às mulheres (Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020).

Montes e Roca sugerem que as mulheres são líderes eficazes, criativas, transformacionais e democráticas, características que definem o líder ideal do século XXI (Montes & Roca, 2016 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020). Quando as mulheres têm de

desempenhar o papel de líder, estas apresentam certas características que as tornam líderes mais apropriadas para as organizações contemporâneas (Eagly e Karau, 2002 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020).

### **3.2.1.1 Liderança Conectiva**

Neste ponto emerge o estilo de liderança ideal do séc. XXI, ou seja, um estilo que conjuga todas estas características abordadas: diretas, instrumentais e relacionais (Lipman-Blumen, 1992).

A liderança conectiva repudia a utilização tradicional da liderança, unindo várias e diferentes forças para tornar a liderança mais moderna. Este estilo de liderança integra e revitaliza de forma criativa o individualismo com uma perspetiva feminina crucial, ou seja, ver o mundo como um sistema total de partes interligadas e de importância única, em vez de entidades independentes, competitivas, isoladas e desiguais (Lipman-Blumen, 1992).

"Liderança conectiva" deriva o rótulo do seu carácter de ligar indivíduos não só para as suas próprias tarefas e motivações de ego, mas também para as do grupo e comunidade que dependem da concretização de objetivos mútuos e comuns (Lipman-Blumen, 1992), em vez de inimigos mútuos, para criar coesão do grupo e adesão à comunidade (Gardner 1990 em Lipman-Blumen, 1992). É a liderança que liga os indivíduos aos outros e aos objetivos dos outros, utilizando um amplo espectro de estratégias comportamentais (Lipman-Blumen, 1992).

Os componentes da liderança conectiva são familiares às mulheres, mas mais inquietantes para os homens (Lipman-Blumen, 1992),

Como conclusão, tal como Domingues afirmou, o mundo seria mais bem liderado por mulheres pois “a sua governação processar-se-ia entre as duas valências fundamentais do diálogo e da justiça. Revelando firmeza e, simultaneamente, humanidade” (Domingues, 2010, p.91).

### **3.2.2 O Contributo das Empresas Transnacionais para o avanço da Liderança Feminina**

Como já referido anteriormente ao longo do século XX, a discriminação baseada no género foi apoiada pela idade e antigas crenças de que os homens são mais qualificados do que as mulheres para papéis de liderança (Ayman & Korabik, 2010 em Yulk, 2013). No entanto, uma controvérsia mais recente é alimentada por afirmações de que as mulheres são mais propensas do que os homens a possuírem valores e competências necessárias para uma liderança eficaz nas organizações modernas (Livro, 2000; Carr-Ruffino, 1993; Grant, 1988; Hegelsen, 1990; Rosener, 1990 em Yulk). Esta feminização dos líderes e da liderança é um desenvolvimento significativo para a compreensão e a governação da política global, económica, e estruturas sociais (Adler, 1999).

Várias estratégias e soluções foram criadas para aumentar a presença das mulheres em posições de topo e várias foram as empresas que participaram nas mesmas (Adler, 1993). Aqui entram as

empresas transnacionais, isto é, empresas que apresentam uma capacidade extrema em responder a mercados domésticos, integrar-se constantemente nos mercados globais e apostar fortemente na educação e inovação, sendo a integração um dos seus principais pilares (Adler, 1993).

O papel das empresas transnacionais sobre a importância das mulheres na liderança e gestão das organizações tem sido bastante positivo (Adler, 1993). São vários os motivos para este comportamento:

Em primeiro lugar, o ambiente de negócios extremamente competitivo em que estas organizações estão inseridas obriga a uma seleção dos melhores colaboradores disponíveis, sejam eles homens ou mulheres (Adler, 1993). A vantagem de incluir mulheres como líderes é intensificada por diferenças ao nível da educação favorecendo as mulheres (Adler, 1993). Parece que as exigências económicas da concorrência global têm vindo a tornar as características femininas admiráveis tanto nos homens como às mulheres (Calas & Smircich, 1993 em Adler, 1999). Tal como Fisher afirmou, "A melhor razão para acreditar que mais mulheres vão liderar brevemente é que numa economia tão competitiva a nível global, nenhuma empresa poderá desperdiçar inteligência e capacidade só porque veste uma saia" (Fisher, 1992, p. 569 em Adler, 1993).

Em segundo lugar, a cultura corporativa das empresas transnacionais não coincide com a cultura local de qualquer país em particular, sendo que as transnacionais têm uma maior flexibilidade em definir os critérios de seleção e promoção que melhor atendam às suas necessidades, em vez de seguir por aqueles que mais se aproximam dos padrões históricos de um determinado país (Adler, 1993).

Em terceiro lugar, as empresas transnacionais são caracterizadas pela igualdade e não pela dominação e subordinação (Adler, 1993), sendo que são várias as pesquisas que provam que as mulheres trabalham particularmente bem nestas redes igualitárias (Helgesen, 1990 em Adler, 1993), não sendo uma surpresa que as mulheres sejam consideradas muito fortes em skills de liderança colaborativa e participativa no local de trabalho (Perry, 1992 em Adler, 1993).

Por fim, e talvez o mais importante, estas empresas olham para a inovação como o fator-chave na competitividade global (Porter, 1990; Hammond & Holton, 1993 em Adler, 1993). Uma fonte inerente de inovação é a diversidade, incluindo a diversidade de género (Adler, 1991 em Adler, 1993).

É importante notar que, embora a diversidade de género nos conselhos de administração seja uma questão ética em termos de representação da sociedade como um todo, tem também um impacto no desempenho das organizações (Katsarova, 2019). São várias as investigações que ajudam a construir uma argumentação empresarial clara a favor da diversidade de género (Katsarova, 2019). Por exemplo, um estudo sobre as mulheres diretoras nos conselhos de administração das empresas fornece exemplos práticos de como a presença das mulheres abre novos horizontes para os debates e tomada de decisões. Além disso, confirma que a diversidade de género em conselhos de administração contribui para uma governação empresarial mais eficaz através de interações individuais e de uma variedade de processos

(Katsarova, 2019). Outros estudos salientam ainda que as empresas com quadros com três ou mais mulheres são significativamente mais prováveis de ter diretrizes de conflito de interesses e de ser ativas na promoção de medidas de desempenho não financeiras, tais como inovação e responsabilidade social (Katsarova, 2019).

Para muitos continua a existir a crença do desinteresse da parte das mulheres em ingressar em cargos de liderança das organizações (Adler, 1993). No entanto, a experiência de mulheres norte-americanas e europeias em carreiras internacionais contradiz esta mesma crença (Adler, 1993).

### **3.3 Visão dos Colaboradores da Liderança Feminina**

É importante perceber como a Liderança Feminina é vista pelos colaboradores e perceber se existem diferenças para com o gênero masculino. A percepção dos colaboradores em relação à liderança feminina é obtida de formas diferentes, uma vez que para alguns liderados as suas líderes enquadram-se no estilo de liderança democrática, sendo mais flexíveis, aceitando opiniões dos colaboradores, enquanto outros dizem que as suas líderes são mais autocráticas, não aceitando sugestões (mais autoritárias). Além destes, é ainda definido pelos colaboradores o estilo liberal, onde as líderes dão a total liberdade para os seus liderados assumirem a sua posição (Sciavani, Dias & Oliveira, 2017).

Em relação às características atribuídas pelos colaboradores às mulheres líderes, estes destacam como virtudes a ordem, arrumação e delicadeza, disciplina, tolerância ao trabalho de rotina, eficiência, concentração e responsabilidade, adaptabilidade e a capacidade de estabelecer relações humanas, honestidade, empenho e lealdade. De destacar do estudo realizado pelos autores Sciavani, Dias e Oliveira que muitos dos entrevistados constataram que a mulher ao liderar uma equipa demonstra ter mais sensibilidade e ser mais compreensiva do que o homem, pois conduz com mais facilidade os seus liderados, motivando-os melhor para a realização do objetivo proposto (Sciavani, Dias & Oliveira, 2017). Aqui é novamente importante destacar mais uma característica: a motivação. Os entrevistados no estudo dos autores mencionados anteriormente relataram que se sentem motivados pelas suas líderes, na medida em que estas os auxiliam em momentos de dificuldade, e os motivam para o crescimento profissional (Sciavani, Dias & Oliveira, 2017).

Como defeitos os colaboradores apontam frequentemente às mulheres líderes, fraqueza física, conflito, competitividade e alguma violência desleal entre mulheres (Álvarez & Barrios, 2009). Este último ponto é também comprovado em outros estudos e outros autores, como por exemplo num estudo conduzido por White e Özkanli que investigou as percepções de liderança das mulheres e dos homens nas universidades da Turquia e Austrália, descobrindo assim que as mulheres julgavam frequentemente outras mulheres na liderança de forma severa (White e Özkanli, 2011 em Carbajal, 2018).

Por sua vez, entre as virtudes atribuídas pelos colaboradores aos homens de negócios e executivos, destacam-se as seguintes: capacidade física, a "força de carácter" para enfrentar situações problemáticas, e o rigor e agilidade para mudar. Entre os defeitos, são mencionados a desordem, a falta de arrumação e rudeza, a impulsividade, agressividade e a baixa tolerância ao trabalho de rotina ou ao trabalho que exige a permanência no mesmo local durante várias horas, menor capacidade de concentração e de "pensar em várias coisas ao mesmo tempo", menor responsabilidade e compromisso com os objetivos da empresa, bem como uma certa rigidez que torna difícil a adaptação a diferentes situações (Álvarez & Barrios, 2009).

É então possível afirmar a aceitação e a satisfação dos colaboradores quanto à liderança de mulheres, sendo esta extremamente eficaz (Sciavani, Dias & Oliveira, 2017). Qualquer entidade com uma presença feminina significativa é mais ativa e independente. Qualquer empresa deve ter capacidade de potenciar a presença feminina nos seus quadros: boa comunicação e capacidades interpessoais, capacidade de lidar com o stress e a inovação criativa (Álvarez & Barrios, 2009). Num estudo de Flabbi, Macis, Moro & Schivardi realizado com o objetivo de perceber o impacto da presença de mulheres em cargos executivos no desempenho da empresa, uma Diretora executiva feminina assumiu o controlo de uma empresa gerida por um homem, conseguindo aumentar as vendas por colaborador em 3,25% (Flabbi, Macis, Moro & Schivardi, 2019).

No entanto, é importante realçar que os valores culturais da organização têm implicações na seleção e avaliação dos líderes e nos tipos de comportamento de liderança considerados desejáveis e socialmente aceitáveis (Dickson et al., 2003; Emrich, Dinamarca, & Den Hartog, 2005 em Yulk, 2013). Em culturas com fortes valores "masculinos" de tenacidade e assertividade, atributos "femininos" como compaixão, empatia e intuição não são vistos como importantes para uma liderança eficaz por parte dos colaboradores (Den Hartog, 2004; Den Hartog et al., 1999 em Yulk, 2013).

Como Eagly e Karau argumentaram, a perceção de incongruência entre o papel de género feminino e os papéis típicos de líder tende a criar preconceitos em relação às líderes femininas, que podem assumir duas formas: (1) avaliação menos favorável do potencial de liderança das mulheres (do que dos homens) porque a capacidade de liderança é mais estereotipada (2) avaliação menos favorável do comportamento de liderança real das mulheres do que dos homens porque o comportamento agêntico é visto como menos desejável nas mulheres do que nos homens (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

### **3.4 Dados estatísticos sobre Liderança Feminina**

#### **3.4.1 União Europeia & EUA**

Segundo um estudo levado a cabo pela EuroFound, os homens superam em dois para um o número de mulheres em cargos de liderança na UE. Os Estados Membros com melhor equilíbrio de género nestes cargos são a Lituânia, Hungria, Bulgária, Chipre e Letónia, onde mais de 40% dos líderes são

mulheres, mais de 5 pontos percentuais acima da Média da EU (Biletta, Mullan, Parent-Thirion & Wilkens, 2018).

As mulheres estão sub-representadas como líderes em quase todos os sectores económicos, sendo mais equilibrado em termos de género no sector público, embora os homens também dominem aqui (Biletta, Mullan, Parent-Thirion & Wilkens, 2018).

De destacar deste estudo da EuroFound, a proporção de colaboradores com uma mulher líder tem aumentado continuamente de 24% em 2000 a 34% em 2015, indicando uma evolução constante da presença das mulheres em cargos de topo e de liderança (Biletta, Mullan, Parent-Thirion & Wilkens, 2018).

Considerando os cargos de Presidente, Chefe Executivo e Chefe de Operações da Fortune 500, em 2007, apenas 6% são mulheres. Mais notavelmente, apenas 2% dos CEOs são mulheres, e apenas 15% dos diretores dos conselhos de administração são mulheres (Eagly & Carli, 2007). A situação não é muito diferente em outros países industrializados. Em 2007, nos 50 maiores mercados públicos em cada nação da União Europeia, as mulheres constituem, em média, 11% dos executivos de topo e 4% dos CEOs (Eagly & Carli, 2007).

### **3.4.2 Portugal**

Também em Portugal se verifica esta tendência. No Estudo INFORMA D&B de 2014 foi possível apurar que as funções de topo continuam maioritariamente em mãos masculinas, sendo que, nesse ano, as mulheres representavam cerca de 41,3% dos colaboradores das organizações, 32,9% das funções de topo de administração, 27,8% da liderança das empresas e ocupavam 24,1% das funções de direção executiva (Informa & D&B, 2014).

Também Portugal tem vindo a acompanhar a tendência geracional do resto do mundo, uma vez que é nas empresas mais jovens que existe uma maior participação feminina na gestão e liderança, sendo que esta participação diminui à medida que aumenta a idade da empresa. Em relação aos setores onde é possível perceber uma maior representação feminina na liderança e cargos de topo, também aqui se verifica a tendência do resto do mundo, sendo eles o retalho, serviços, alojamento e restauração, ficando muito aquém em atividades financeiras, dominadas por homens (Informa & D&B, 2014).

Em Portugal, em 2014, apenas 24,1% das 40.210 funções de direção executivas eram desempenhadas por mulheres, tendo subido ligeiramente face a 2011, cerca de 0,8 pontos percentuais. O cargo de diretor-geral no feminino sobe ligeiramente, 0,2 pontos percentuais, face a 2011 (Informa & D&B, 2014).

Uma vez que os cargos de topo são os grupos de alimentação para diretores executivos e não executivos (Maman, 2000 em Sheridan & Milgate, 2005), a fraca representação das mulheres em

posições de CEO tem implicações para a sua representação em toda a empresa, especialmente nos quadros das mesmas (Sheridan & Milgate, 2005).

### **3.5 Liderança Feminina no Desporto**

#### **3.5.1 Desporto**

A exploração do desporto como instituição social é importante para compreender alguns dos fenómenos e teorias relacionadas com o tema abordado ao longo do capítulo (Burton & Grappendorf, 2017). A instituição social é definida como "um conjunto de relações, valores, normas, estatutos, papéis, grupos e estabelecimentos que são amplamente aceites e adotados por a sociedade no âmbito das suas necessidades básicas e que regulamentam a social estrutura" (Kaplan, Tekinay, & Ugurlu, 2013, p. 64 em Burton & Grappendorf, 2017). O desporto pode, portanto, ser considerada uma instituição social muito proeminente em quase todas as sociedades (Burton & Grappendorf, 2017).

Antes de qualquer discussão é importante situar o desporto como um espaço de género (Burton, 2015). Anderson argumentou que o desporto pretende "construir ativamente rapazes e homens para exibir, valorizar e reproduzir noções tradicionais de masculinidade" (Anderson, 2009; p. 4 em Burton, 2015).

Para muitos autores, o desporto funciona como um espaço para definir e reproduzir a masculinidade hegemónica, em que a masculinidade mantém a dominância (Connell, 1995 em Burton, 2015). Posto isto, as mulheres são frequentemente situadas como 'outro' na instituição social do desporto, e a sua presença no desporto, como atleta, treinadora, líder ou gestora, está sob escrutínio constante (Kane, 1995 em Burton, 2015). O desporto, mais do que qualquer outro contexto, proporciona uma área única que permite o reforço rotineiro e sistemático da ideologia da superioridade masculina e da resistência à inclusão das mulheres (Hall, 1990; Messner, 2002; Messner & Sabo, 1990 em Koca & Öztürk, 2015). Como argumenta Cunningham, "desigualdade de género é uma prática institucionalizada dentro das organizações desportivas" (Cunningham, 2008; p. 137 em Koca & Öztürk, 2015).

A instituição social do desporto apresenta uma longa história onde as noções tradicionais de masculinidade (por exemplo, a fisicalidade, poder, domínio) são valorizados e reproduzidos (Anderson, 2009 em Schull & Kihl, 2019), e onde os ideais e características masculinas dominantes associados à liderança estão talvez mais profundamente enraizados e persistente do que em qualquer outro setor (Hovden, 2000, 2010 em Schull & Kihl, 2019). Historicamente, o desporto é um espaço masculino tanto na sua prática como na sua gestão e liderança, o que dificulta o acesso das mulheres a posições de liderança, excluindo-as dos órgãos de decisão e tornando-as, portanto, invisíveis (Alfaro, 2012 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020).

Os investigadores argumentam que, numa perspetiva de género, o desporto é uma das instituições mais hegemónicas na sociedade moderna (Katsarova, 2019). Tradicionalmente, o desporto tem sido dominado pelos homens, tanto em termos de participação como de governação (Katsarova, 2019).

Apesar de o número de mulheres ativas envolvidas no desporto ter aumentado drasticamente nos últimos 50 anos, estas continuam a ser a minoria em quase todos os cargos e funções em torno do desporto (Katsarova, 2019). Com exceção das organizações desportivas só de mulheres, as mulheres formam uma minoria em todo o desporto, a todos os níveis, e em todos os países quando se trata de posições de decisão (Barker, Cohen, Fasting, Fehres, Georgiades, Heinila, Janotova, Nedelkou, Teilmann, Vervaeet & Żukowska-Easton, 2014).

O Eurobarómetro sobre Desporto e Atividade Física destacou, em 2014, que a participação de raparigas e mulheres na Europa em geral ainda não se encontra nos mesmos níveis de participação como rapazes e homens. Além disso, a investigação mostrou que o número de mulheres em posições de liderança em órgãos de governação desportiva na Europa é ainda muito baixo (média de 10%), com exceções em alguns Estados-Membros da UE e a nível local (Barker, Cohen, Fasting, Fehres, Georgiades, Heinila, Janotova, Nedelkou, Teilmann, Vervaeet & Żukowska-Easton, 2014).

Apesar da participação gradualmente crescente das mulheres no desporto, estas continuam sub-representadas nos órgãos de decisão das instituições desportivas a nível local, nacional, europeu e global (European Institute for Gender Equality, 2015). Dados do relatório sobre as mulheres no poder e na tomada de decisão, preparado pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) mostram que a nível europeu, em média, as mulheres ocupam mais 14% das posições de decisão nas confederações continentais dos desportos olímpicos na Europa, sendo que nas 28 confederações inquiridas, havia apenas uma mulher presidente e oito vice-presidentes de um total de 91 (European Institute for Gender Equality, 2015).

Em todos os Estados-Membros, a representação das mulheres entre os principais cargos de decisão em organizações desportivas continua a ser muito baixo. Em média, em 2015, apenas 14% de todos os cargos foram ocupados por mulheres, variando entre 3% na Polónia e 43 % na Suécia (European Institute for Gender Equality, 2015).

Segundo uma sondagem realizada a 1100 executivos de organizações desportivas, 49% indicou que já tinha sido liderado por uma mulher (Pessoal, 2011 em Women's Sports Foundation, 2015), ou seja, mais de metade indicou que nunca tinham reportado a uma mulher durante a sua carreira, um sinal preocupante do grau em que a indústria do desporto permanece fechado às mulheres (Women's Sports Foundation, 2015). Nesta mesma sondagem, mais de metade dos executivos desportivos de alto nível, tanto femininos como masculinos, concordaram que as mulheres enfrentavam mais desafios para alcançar o sucesso no desporto (Pessoal, 2011 em Women's Sports Foundation, 2015).

Segundo os dados fornecidos pelos Comitês Olímpicos Europeus e recolhidos em 22 países europeus, a Noruega estava, em 2019, no topo no que diz respeito à igualdade de género, com as mulheres a ocuparem 43% dos cargos de liderança enquanto em 13 dos 22 países menos de 30% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019). Já o Comité Olímpico Internacional contava, em 2019, apenas com 33 membros femininos e membros honorários de um total de 144. Além disso, menos de 20 % dos membros das estruturas dirigentes filiadas eram mulheres. Do mesmo modo, em 2015, apenas 14% de todos os cargos de decisão de topo das federações desportivas, em cada um dos países da EU, eram ocupadas por mulheres, representando apenas 4 % (1 em 28) do número total de presidentes ou presidentes e 9 % (8 em 91) dos vice-presidentes. A percentagem de mulheres entre os membros do conselho foi de 15% (Katsarova, 2019).

Esta sub-representação das mulheres em posições de liderança no desporto pode ser explicada pela prevalência de contextos desportivos masculinizados e de papéis estereotipados de género, mas também por normas institucionais tendenciosos. Muitos membros executivos são eleitos pelos seus pares, que muitas vezes tendem a eleger novos líderes que apresentam características semelhantes a eles próprios (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

Ao ocupar posições de liderança em organizações desportivas, as mulheres podem desenvolver competências valiosas na gestão, negociação, comunicação e tomada de decisões para se tornarem líderes em todas as áreas da vida comunitária (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

Os processos de cooptação no desporto conduzem facilmente à “reprodução homóloga”, onde os líderes elegem ou nomeiam novos líderes que se pareçam consigo próprios. As mulheres ficam assim em risco na medida em que não se juntam a estas redes “masculinas” e assim se tornam marginalizadas. Além disso, as mulheres e os homens são recrutados para diferentes tipos de cargos (segregação de género) que levam a posições de liderança que têm o menor prestígio. No entanto, o mais comum parece ser que as organizações desportivas sejam dominadas por uma cultura masculina que exclui as mulheres ou não atrai, nem acomoda, grandes grupos de mulheres. Ter uma posição de decisão num órgão de governo desportivo requer um investimento pesado de tempo e energia mais uma vida doméstica e laboral flexível, e organizações desportivas são raramente organizadas para serem sensíveis às responsabilidades familiares dos decisores (Barker, Cohen, Fasting, Fehres, Georgiades, Heinila, Janotova, Nedelkou, Teilmann, Vervet & Żukowska-Easton, 2014).

Apesar de existirem cada vez mais oportunidades de participação desportiva para raparigas e mulheres, estas estão ainda muito sub-representadas em todas as facetas da liderança níveis de desporto (Acosta & Carpenter, 2012; International Working Group on Women and Sport, 2012; Lapchick, 2012; Smith & Wrynn, 2013 em Burton, 2015). As mulheres continuam a ser marginalizadas e sub-representadas em posições de liderança desportiva, incluindo o treino e a administração (Acosta &

Carpenter, 2016; LaVoi, 2013 em Schull & Kihl, 2019), devido em grande parte à cultura dominante masculina do desporto (Walker & Satore-Baldwin, 2013 em Schull & Kihl, 2019).

Relativamente ao sector empresarial em geral, há poucas mulheres em cargos superiores de decisão na liderança desportiva (Acosta & Carpenter, 2000; Shaw & Hoeber, 2003; Strawbridge, 2000 em Lovelin & Hanold, 2014). Vários autores sugerem que as mulheres nas organizações desportivas são mais suscetíveis de serem contratadas para posições com menos poder, menos remuneração e menos oportunidades para avanço (Burton, Grappendorf, & Henderson, 2011; Shaw & Frisby, 2006 em Lovelin & Hanold, 2014).

A liderança e a tomada de decisões são os maiores desafios que o desporto enfrenta no seu progresso para a igualdade entre géneros. Muitos documentos políticos relatam a igualdade de género como um valor, mas os progressos na prática raramente se alinham com o que está escrito no texto (Step Up Equality Project, 2020).

\* Por Liderança Desportiva entenda-se o conjunto de pessoas em posições de decisão no domínio do desporto. Aqui devemos incluir executivos na administração, gestão e governação do desporto, bem como treinadores e funcionários (Adriaanse & Claringbould, 2016).

### **3.5.1.1 Obstáculos à Liderança Feminina no Desporto**

Vários são os estudos realizados sobre posições de gestão e liderança desportiva que assinalam e apontam uma série de barreiras e limites à promoção das mulheres em cargos de decisão (Soler, Moragas e Vilanova, 2018 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020). Moragas e Puig estabelecem três fatores chave que estão na base da limitação das mulheres na gestão desportiva i) motivos pessoais, ii) ambiente fechado, iii) organização desportiva (Moragas & Puig, 2013 em Martínez-Moreno, Cavas-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020).

Muitos são os autores que dedicaram as suas investigações a este tema e, portanto, é possível de identificar um conjunto mais alargado de fatores que podem ajudar a compreender melhor a sub-representação das mulheres na liderança desportiva, já que "as organizações desportivas são entidades a vários níveis que tanto moldam como são moldadas por uma variedade de fatores" (Cunningham, 2010, p. 396 em Burton, 2015).

Os obstáculos à liderança das mulheres no desporto podem ser definidos como: “qualquer construção, norma ou prática dentro dos domínios estruturais ou culturais do desporto para ou restringir ou limitar a capacidade das mulheres para liderar, orientar ou ter influência” (Step Up Equality Project, 2020; p.7). Estas barreiras podem ser ainda mais categorizadas como:

a) Barreiras estruturais: normas, valores e práticas institucionais discriminatórias (Step Up Equality Project, 2020);

b) Práticas culturais: atitudes e estereótipos de género (Step Up Equality Project, 2020);

c) *Capacity Gaps*: educação, redes/contactos, recursos (Step Up Equality Project, 2020).

<b>Barreiras Estruturais</b>	<b>Práticas culturais</b>	<b><i>Capacity Gaps</i></b>
Práticas Organizacionais	Estereótipos	Hegemonia Masculina
Demografia Organizacional	Discriminação	Capital Social Humano e Processo de Seleção
Cultura Organizacional		Falta de Confiança

**Tabela 5:** *Capacity Gaps*

### 3.5.1.1.1 Barreiras Estruturais (Step Up Equality Project, 2020)

#### **Práticas Organizacionais**

Outro fator que, segundo os estudiosos, podem afetar o avanço da liderança feminina no desporto tem haver com as práticas organizacionais, incluindo a estrutura, governação, políticas, e várias outras operações organizacionais (Burton, 2015).

Os académicos que examinaram a prática do género a nível da organização estão a demonstrar que as organizações do desporto se baseiam numa conceção masculina de operar de tal forma que os homens são vistos como poderosos e as mulheres são mais compreensivas (Shaw & Frisby, 2006 em Burton, 2015).

#### **Demografia Organizacional**

Ely e Padavic chamam a atenção para o papel que a demografia organizacional desempenha na perpetuação de noções de quem é apropriado para determinadas posições, e, portanto, apropriado para realizar um trabalho em particular, dentro de uma organização (Ely e Padavic, 2007 em Burton, 2015).

Se a demografia organizacional refere que as mulheres geralmente desempenham alguns papéis e os homens outros, então, tudo se move para comunicar que as mulheres têm aptidões e preferências para alguns tipos de trabalho e os homens para outros (Ely & Padavic, 2007, em Burton, 2015).

#### **Cultura Organizacional**

De destacar também a cultura organizacional e o seu impacto nas experiências das mulheres em organizações desportivas, como "culturas de similaridade que marginalizam as mulheres em cargos dentro das organizações desportivas" (Cunningham, 2008, p. 137 em Burton, 2015).

A cultura organizacional das organizações desportivas que define as qualidades ideais, skills e comportamentos de um colaborador em termos de masculinidade torna difícil para as mulheres serem definidas como valiosas como líder numa instituição desportiva (Hovden, 2010; Pfister, 2010 em Koca & Öztürk, 2015).

### **3.5.1.1.2 Barreiras Culturais (Step Up Equality Project, 2020)**

#### **Estereótipos**

Vários estudos têm demonstrado consistentemente que as mulheres estão sub-representadas em posições de liderança de organizações, em geral, e de organizações desportivas, em particular (Davidson & Burke, 2000; Heilman, 2001; Knoppers et al., 1990; Lovett & Lowry, 1988 em Sartore & Cunningham, 2012). Isto é particularmente verdade na medida em que o domínio profissional em questão é rico em masculinidade hegemónica e é composto por postos de trabalho que estão associados a estereótipos tradicionais de género (Gherardi & Poggio, 2001; Heilman et al., 2004; Jawahar & Mattsson, 2005; Whisenant et al., 2002 em Sartore & Cunningham, 2012).

Os estereótipos de género continuam assim a reforçar e a delinear as profissões femininas e masculinas nos mais diversos setores de atividade (Arenas, Tabernero e Briones, 2011 em Martínez-Moreno, Cava-García, Cano-Nogueira & Díaz-Suárez, 2020).

Os estereótipos de liderança são criados fora das organizações desportivas, mas também operam a nível organizacional para influenciar as experiências de liderança das mulheres (Burton, 2015). O conceito de protótipo líder pode servir de obstáculo às mulheres nas organizações desportivas (Cunningham, 2008 em Burton, 2015). Um protótipo de líder de uma organização desportiva deverá demonstrar mais papéis de liderança masculina do que feminina (Burton, Barr, Fink, & Bruening, 2009 em Burton, 2015). Portanto, as mulheres são menos suscetíveis de serem consideradas para posições de liderança no desporto, uma vez que estas posições são percebidas como requerendo atributos masculinos estereotipados e comportamentos (Walker, Schaeperkoetter & Darvin, 2017). Além disso, quando as mulheres estão em posições de liderança, elas são avaliadas desfavoravelmente, porque demonstram atributos e comportamentos percebidos como incongruentes com os seus papéis de género prescritos (Eagly & Karau, 2002 em Walker, Schaeperkoetter & Darvin, 2017).

O estereótipo de género impede de facto a contratação de mulheres para posições de maior responsabilidade nas organizações desportivas (Lovelin & Hanold, 2014). Num estudo de Burton et al. que utilizou vinhetas hipotéticas foi possível concluir que os participantes previram o candidato

masculino a ser selecionado como diretor desportivo, apesar do facto de o género do candidato não ser relevante para a perceção de sucesso (Burton et al., 2011, em Lovelin & Hanold, 2014).

O conceito de "líder" pode servir de obstáculo para as mulheres nas organizações desportivas (Cunningham, 2008 em Koca & Öztürk, 2015). As organizações desportivas institucionalizaram a masculinidade e reforçaram aspetos de masculinidade como importantes qualidades de liderança (Hovden, 2000; Shaw & Hoerber, 2003 em Koca & Öztürk, 2015). As mulheres podem ser consideradas menos apropriadas para a liderança, uma vez que as qualidades de liderança na liderança desportiva são diretamente atribuídas aos homens. As qualidades associadas a um dirigente desportivo incluem tratar as pessoas de forma justa, boas capacidades de comunicação, boa visão, e ser carismático. Estas descobertas encaixam mais fortemente às características associadas aos homens do que às associadas às mulheres e refletem estereotipicamente as qualidades masculinas de ser um líder de sucesso (Alvesson & Due Billing, 1997; Heilman, 2001 em Koca & Öztürk, 2015).

## **Discriminação**

De destacar ainda a discriminação, tanto de acesso como de tratamento, ocorre também a nível organizacional e tem um impacto negativo nas mulheres em posições de liderança em organizações desportivas (Cunningham & Sagas, 2007 em Walker, Schaeperkoetter & Darvin, 2017). A discriminação sexual é uma das formas mais comuns de discriminação observadas em profissões dominadas pelos homens (ou seja, desporto) (Knoppers, 1987 em Walker, Schaeperkoetter & Darvin, 2017).

### **3.5.1.1.3 Capacity Gaps** (Step Up Equality Project, 2020)

#### **Hegemonia Masculina**

Burton defende que para examinar a falta de mulheres em posições de liderança no desporto é fundamental reconhecer que o desporto é uma instituição de género e que todos os processos no desporto operam dentro de uma norma hegemónica masculina (Burton, 2015).

As organizações desportivas institucionalizaram a masculinidade como o princípio de funcionamento no seio do desporto, identificando a atividade masculina como privilegiada, e reforçando o comportamento masculino como as qualidades de liderança adequadas exigidas no desporto (Shaw & Frisby, 2006 em Burton 2015).

A questão do género nas organizações desportivas funciona como um eixo de poder através do qual os homens e a masculinidade têm poder sobre e acima das mulheres, e através da utilização deste poder, as mulheres são marginalizadas dos papéis ou posições de liderança que exercem (Shaw & Frisby, 2006 em Burton 2015). A masculinidade hegemónica serve como um princípio de

funcionamento dentro das organizações desportivas que restringe o acesso das mulheres a posições de liderança no seio desportivo (Burton 2015).

### **Capital Social Humano e Processo de Seleção**

O capital social dos indivíduos também é outro fator importante nas organizações desportivas. Um indivíduo acumula capital humano através da educação, formação profissional, experiências de trabalho e similares e acumula recursos de capital social através de uma rede de relações com pares, supervisores e subordinados (Sagas & Cunningham, 2004 em Burton, 2015). Ao considerar o impacto do capital humano e social na progressão da carreira de homens e mulheres, o capital social é mais influente para os homens que avançaram em organizações desportivas do que para as mulheres (Sagas & Cunningham, 2004 em Burton, 2015).

Além disso, as diferenças sobre os impactos do capital social nas carreiras dos homens e das mulheres podem ter um impacto negativo na carreira das mulheres aspirações e intenções de avançar no desporto (Cunningham & Sagas, 2002 em Burton, 2015).

Uma das barreiras mais proeminentes que impedem as mulheres de avançar nas organizações desportivas é a falta de oportunidades de networking estratégico (McKay, 1997 em Lovelin & Hanold, 2014). Sagas e Cunningham mostram que os homens colhem mais benefícios das suas redes sociais bem estabelecidas do que as mulheres (Sagas e Cunningham, 2004 em Lovelin & Hanold, 2014). Os dirigentes do topo das organizações têm uma grande rede de contactos estabelecida, sendo que a base desses contactos não é, de todo, a competência (Carvalho, Pinto & Gomes, 2013). Exemplo disso é a seleção de profissionais para estes cargos de topo nas organizações desportivas. Um dado importante a ter em conta no que à seleção dos dirigentes desportivos diz respeito, é que não são contratados ou indicados, mas eleitos, o que torna o processo seletivo muito mais difícil e impenetrável (Pfister, 2015). Muitos deles são até convidados, ou seja, o acesso a estes cargos ainda é feito sobretudo através de convites diretos (geralmente o homem conhecido, companheiro e colega) (Carvalho, Pinto & Gomes, 2013).

### **Falta de Confiança**

Outros desafios que as mulheres têm de enfrentar no mundo da liderança no desporto tem a ver com a falta de confiança para concorrer a eleições e a falta de apoio por parte de quem está dentro das organizações (Talbot, 2001 em Carvalho, Pinto & Gomes, 2013). No âmbito do estudo de Carvalho, Pinto & Gomes, um conjunto de mulheres, de uma forma geral, foram convidadas a integrar uma direção federativa no setor do desporto. Apenas uma teve a iniciativa de se propor à sua eleição, comprovando a falta de confiança, experiência e apoio para as mulheres (Carvalho, Pinto & Gomes, 2013).

Este tema da autoconfiança tem sido bastante comum nas investigações sobre liderança feminina a todos os níveis, idades e fases da experiência. Para algumas mulheres nos níveis inferiores de uma organização, estar num ambiente dominado por homens, onde os homens parecem mais confiantes na sua decisão pode, por vezes, parecer 'avassalador' (Holdaway, 2017). A falta de autoconfiança afetou mesmo algumas mulheres experientes que tinham progredido para níveis superiores, sendo que a razão para essa baixa autoconfiança no local de trabalho inclui tanto fatores pessoais como estruturas organizacionais. No entanto, a dois estão interligados (Holdaway, 2017).

Num estudo levado a cabo pela Step Up Equality Project, onde os inquéritos e entrevistas foram realizados a mais de 200 participantes, homens e mulheres, onde 90% dos inquiridos foram mulheres atletas e em funções de liderança no desporto na Europa. Neste estudo, os participantes foram questionados sobre o que consideravam ser as quatro primeiras barreiras para que as mulheres assumam posições de liderança no desporto (Step Up Equality Project, 2020). Os resultados foram os seguintes:

Um ambiente sem apoio (barreira estrutural): falta de apoio de dentro da organização em termos de tempo e recursos financeiros adequados para a realização do trabalho, bem como uma hierarquização inadequada das atividades na programação ou planeamento organizacional (Step Up Equality Project, 2020).
Limitação dos papéis de género e sexismo (práticas culturais): sexismo; estereótipos de papéis de género e violência baseada no género (Step Up Equality Project, 2020).
Falta de autoconfiança ( <i>Capacity Gap</i> ): falta de confiança baseada na falta de experiência prévia (Step Up Equality Project, 2020).
Falta de recursos, competências e formação ( <i>Capacity Gap</i> ): falta de acesso à formação, serviços de apoio, tempo insuficiente para transportar para além das tarefas exigidas, bem como oportunidades inadequadas de networking profissional (Step Up Equality Project, 2020).

**Tabela 6:** Resultados do estudo da Step Up Equalit.

Posto isto, é possível concluir que os comportamentos e ações das mulheres em cargos diretivos das organizações desportivas são limitados por diversos fatores. Sartore e Cunningham descreveu estas limitações como “as crenças ideológicas de género que podem servir para inibir as mulheres dentro das organizações desportivas através da comparação interna de processos de identidade que podem posteriormente resultar na manifestação inconsciente de comportamentos autolimitados" (Sartore & Cunningham, 2007; p. 259 em Burton, 2015).

### 3.5.2 Caraterísticas da Liderança Feminina no Desporto

Alguns estudiosos propõem uma "vantagem de liderança feminina" no mundo do desporto, na medida em que o estilo de liderança preferido em várias instituições do mundo do desporto, segundo estes autores, se alinha com a liderança transformacional, mais congruente com as qualidades femininas (Eagly, 2007; Eagly & Carli, 2003; Powell, Butterfield, & Bartol, 2008 em Lovelin & Hanold, 2014).

Caraterísticas que são socialmente atribuídos como "femininos", tais como traços relacionais e emocionais (Eagly, 2007; Fletcher, 2004 em Schull & Kihl, 2019) são menos valorizadas na liderança desportiva (Hovden, 2010 em Schull & Kihl, 2019).

As tensões entre as qualidades de apoio emocional esperadas das líderes femininas e as qualidades autoritárias e masculinas esperadas nos dirigentes desportivos e nos treinadores colocam frequentemente as mulheres neste setor num enigma de género (Eagly, 2007 em Schull & Kihl, 2019) que pode ser difícil de ultrapassar (Drago et al., 2005; Grapendorf & Burton, 2017 em Schull & Kihl, 2019).

Através de um estudo realizado por Brown e Light é possível retirar algumas conclusões sobre as caraterísticas da liderança de mulheres em cargos diretivos em organizações desportivas (Brown & Light, 2012). Das entrevistas realizadas a 30 mulheres e apresentando por ordem decrescente de importância da mais importante ao menos importante, as características dos estilos de liderança das mulheres eram as seguintes: (1) adotar uma abordagem de colaboração na tomada de decisões; (2) adotar uma abordagem orientada para a equipa; (3) ter um estilo de comunicação aberto; (4) valorizar as relações dentro da organização e; (5) liderar pelo exemplo (Brown & Light, 2012).

O que estes resultados deste estudo permitem mostrar é que, inevitavelmente, as mulheres em instituições desportivas (hegemonia masculina) têm de se ajustar e adaptar ao seu estilo de liderança, no entanto nunca esquecendo caraterísticas típicas femininas, adotando assim um estilo de liderança misto (Brown & Light, 2012). Neste estudo foi possível concluir que as mulheres que trabalhavam a nível elite apresentavam então esta junção de estilos de liderança, ou seja, valores e crenças femininos e práticas e ações mais masculinas (Brown & Light, 2012).

A ênfase na colaboração, consenso, cuidado, e nas relações interpessoais é consistente com o que foi identificado como uma abordagem de liderança mais feminina (Fine, 2009; Greenberg & Sweeney, 2005; Rosener, 1990 em Brown & Light, 2012) enquanto a preparação estratégica mais pragmática e distanciada e valores empresariais podem ser vistos como reflexos mais masculinos (Brown & Light, 2012).

### **3.5.3 O Contributo da Liderança Feminina no Desporto**

No centro do argumento para aumentar a representação das mulheres na tomada de decisões posições no desporto está o pressuposto de que as mulheres representam partes interessadas (princípio democrático) e que a sua inclusão aumenta o conjunto de talentos disponíveis para seleção em posições de liderança (princípio empresarial) (Branson, 2007; Erhardt et al., 2003; Huse e Solberg, 2006; Nielsen e Huse, 2010; Singh e Vinnicombe, 2004; Van der Walt e Ingley, 2003 em Adriaanse & Claringbould, 2016).

Uma análise abrangente da investigação sobre as mulheres diretoras em conselhos de administração de empresas, com base em mais de 400 publicações ao longo dos últimos 30 anos (Terjesen et al., 2009 em Adriaanse & Claringbould, 2016), descobriram que a governação empresarial foi melhorada quando as mulheres foram nomeadas para os conselhos de administração porque trouxeram talentos "de valor acrescentado" e representavam partes interessadas que tinham sido anteriormente excluídas (Adriaanse & Claringbould, 2016).

Aumentar a representação das mulheres nos conselhos desportivos contribui para uma maior sensibilidade a outras perspetivas, aumento da independência do conselho e pode levar a uma liderança mais eficaz. A igualdade de género na liderança desportiva irá beneficiar as mulheres, os homens e as organizações desportivas (Adriaanse & Claringbould, 2016).

#### **3.5.3.1 Iniciativas para a Igualdade de Género no acesso à Liderança no Desporto**

Estudos sobre a sub-representação das mulheres nas organizações desportivas sugerem que continua a existir muito menos mulheres do que homens em cargos superiores em organizações desportivas (Acosta & Carpenter, 2000; Chen & Henry, 2012; Hall, Cullen, & Slack, 1990; Hovden, 2000; Ottesen, Skirstad, Pfister, & Habermann, 2010; Pfister & Radtke, 2009; Whisenant, Miller, & Pedersen, 2005 em Koca & Öztürk, 2015). Estes estudos mostraram que o discurso dominante no desporto valoriza as qualidades masculinas, como a resistência mental e física e a competitividade (Messner, 2002 em Koca & Öztürk, 2015), e que os discursos dominantes sobre as funções de liderança nas organizações desportivas sempre se aliaram às construções de masculinidades no contexto desportivo (Koca & Öztürk, 2015).

A promoção do acesso e da participação de mulheres a muitos níveis do desporto pode ter um impacto positivo na sociedade como um todo. O Desporto proporciona a raparigas, rapazes, mulheres e homens um ambiente propício à educação e ao desenvolvimento social (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019). Uma vez que é altamente visível e uma das instituições sociais mais poderosas, o desporto pode, portanto, ser um veículo importante para a promoção da igualdade entre os géneros, bem como o empoderamento das mulheres (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

De forma a ultrapassar a sub-representação das mulheres em cargos de liderança e a proporcionar a igualdade no desporto foi criado, em 1994, o Grupo de Trabalho Internacional sobre Mulheres e Desporto (IWG) para aumentar a participação das mulheres no desporto a todos os níveis, incluindo na tomada de decisões e papéis de liderança (Adriaanse & Claringbould, 2016).

O Grupo de Trabalho Internacional sobre Mulheres e Desporto (IWG) convocou cinco grupos de trabalho mundiais Conferências sobre Mulheres e Desporto durante as últimas duas décadas. Cada conferência deixou um legado, sob a forma de declarações, apelando à ação e a outras iniciativas destinadas a alcançar a igualdade de género no desporto, incluindo na liderança desportiva (Adriaanse & Claringbould, 2016).

Em relação à liderança desportiva, os legados concentraram-se em aumentar o número de mulheres em papéis de liderança (relações de produção), proporcionando-lhes mais influência através da sua maior presença em posições de decisão (relações de poder) e criar uma cultura desportiva que permita e valorize a participação das mulheres a todos os níveis (relações simbólicas) (Adriaanse & Claringbould, 2016).

Além do IWG, foram várias as federações internacionais na Europa, responsáveis pela promoção e desenvolvimento do desporto, que têm vindo a demonstrar um compromisso com a igualdade de género, introduzindo várias medidas, como por exemplo, quotas de género na estrutura de topo (European Institute for Gender Equality, 2015). Por exemplo, os Comitês Olímpicos e Paraolímpicos Internacionais estão empenhados em aumentar o número de mulheres em posições de liderança. Ambos os comités internacionais estabeleceram objetivos (20% e 30%, respetivamente) para aumentar o número de cargos de decisão para mulheres (particularmente em órgãos executivos (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

Outro exemplo foi a proposta da Comissão Europeia para a Estratégia para a igualdade de género no desporto (2014-2020) (European Commission, 2014 em Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019). Esta proposta identificou em 2014 os desafios para a igualdade de género no desporto e estabeleceu alguns objetivos a ser alcançados até 2020, tanto a nível nacional como a nível internacional. Fornece também alguns exemplos de ações e medidas que podem ser implementadas para alcançar os objetivos de 2020, tendo ação em várias áreas, sendo os cargos de tomada de decisão um deles (European Commission, 2014 em Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019).

Outra estratégia comum para acelerar a participação das mulheres na liderança tem sido a adoção de quotas de género, também referida como ação positiva (Adriaanse, 2017). As quotas de género têm de ser distinguidas dos objetivos de género (Adriaanse, 2017).

As quotas referem-se a um número mínimo ou a uma percentagem mínima de mulheres em posições específicas, sendo mandatadas através de legislação ou alguma outra forma de exigência regulamentar (Whelan & Wood, 2012 em Adriaanse, 2017). No domínio do desporto, as quotas podem

ser incorporadas como uma cláusula na organização constituição ou estatutos. As quotas não são negociáveis e muitas vezes precisam de ser alcançadas dentro de um período de tempo especificado. O não cumprimento resulta em sanções ou penalizações para a organização (Adriaanse, 2017).

As quotas podem impor a obtenção de uma massa crítica de mulheres em papéis de liderança. Além disso, as quotas encorajam as organizações a serem inovadoras, para identificar mulheres talentosas e trabalhar mais para proporcionar desenvolvimento oportunidades para eles (Adriaanse, 2017). Em contraste, aqueles que se opõem às quotas argumentam frequentemente que minam o princípio de que o mérito e a meritocracia devem ter prioridade sobre a diversidade nos negócios. Além disso, as quotas levam a uma regulamentação adicional, o que aumenta os custos e ineficiências para as organizações. Finalmente, muitas das próprias mulheres não gostam de ser nomeadas através de quotas porque acreditam que a sua nomeação será vista como simbólica e não baseada nas suas qualidades (Adriaanse, 2017).

### **3.6 Liderança Feminina no Futebol Profissional**

#### **3.6.1 Futebol: “Mundo dos Homens”**

Um dos reservatórios masculinizados do desporto é o futebol, sendo que só há muito pouco tempo é que as mulheres foram autorizadas a entrar neste ambiente exclusivo (Wilinski, 2012). Embora o futebol esteja a tornar-se cada vez mais uma disciplina popular entre as mulheres, há uma série de opiniões negativas sobre esta forma de emancipação. Isto é evidenciado por resultados recentes de um estudo polaco sobre a estrutura dos estereótipos profissionais masculinos e femininos, que indicam que ser jogador de futebol e o mundo do mesmo é um trabalho reservado exclusivamente aos homens (Wilinski, 2012).

O Futebol foi "inventado" por homens para homens no início do século XIX e, desde então, o campo de futebol tem sido um espaço onde "se jogam jogos de competição entre os homens" (Bourdieu, 1997; p. 203 em Pfister, 2015). O futebol ofereceu a oportunidade de ganhar e demonstrar masculinidade hegemónica e superioridade masculina (Marschik, 2003 em Pfister, 2015).

Um desafio global para as mulheres no futebol tem sido o domínio dos homens em todas as áreas incluindo as posições de poder. A maior dificuldade apontada por todas as entrevistadas de um estudo levado a cabo por Euza diz respeito à necessidade de, por serem mulheres, terem de provar diariamente a sua competência, uma vez que o seu trabalho é visto com uma certa desconfiança, principalmente entre os líderes (Euza, 2008 em Derós & Goellner, 2009).

É considerado 'natural' que as organizações do futebol sejam lideradas por homens (Pfister, 2015). No fundo, continua a existir uma necessidade constante de consciência do género na investigação e nas políticas de futebol, nomeadamente na representação mediática, patrocínios, recursos financeiros, identificação de talento, liderança e coaching (Pfister, 2015).

### **3.6.2 Liderança Feminina**

O futebol sofreu durante muito tempo um problema de falta de diversidade dentro da sua estrutura de governação (Haan & Norman, 2020). Um aspeto da diversidade é a representação do género. O número crescente de mulheres que participam no futebol reflete uma importante oportunidade de crescimento para o desporto. No entanto, as mulheres permanecem sub-representados na posição de decisão e nas estruturas de liderança de futebol, sendo que os homens dominam atualmente numericamente estas posições nas Associações de Futebol (AF) em toda Europa (Haan & Norman, 2020).

Em 2014, 96,3% de todos os presidentes, vice-presidentes e membros do comité executivo de nível de elite de clubes, ligas nacionais, federações nacionais e UEFA eram homens; 88,1% de todos os CEO e Chefes de Unidade a nível de clubes de nível de elite, ligas nacionais, nacionais federações e a UEFA eram homens (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Analisando em particular os diversos tipos de instituições no futebol na Europa é possível tirar algumas conclusões que vão ao encontro da sub-representação das mulheres em cargos de topo nestas mesmas instituições (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

#### **Clubes de Nível de Elite**

No total, em 2014, nos clubes de nível de elite, 95,7% dos cargos de liderança de alto nível eram ocupados por homens. As posições mais elevadas deste tipo ocupadas por mulheres foram cargos de vice-presidente em dois clubes em Itália (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

No total, em 2014, 88,1% dos cargos de operações de nível superior foram ocupados por homens. As posições mais elevadas deste tipo ocupado por mulheres foram cargos de CEO: em dois clubes em Inglaterra. No total, 63% dos clubes de nível de elite apresentavam mulheres em cargos superiores de operações. Nestes clubes, as mulheres tendiam a ocupar cargos em finanças, marketing, ou posições dos media/comunicações (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

#### **Associações de Ligas Nacionais**

Em geral, no mesmo período temporal, 98,4% dos cargos superiores de liderança de topo eram ocupados por homens, incluindo todos os cargos de presidente e vice-presidente. Apenas 14% e 7% das associações das ligas nacionais, respetivamente, contavam com mulheres em destaque a nível de comité executivo (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Cerca de 88,7% das posições de operações séniores foram ocupadas por homens, incluindo todos os cargos de CEO. No total, 30,8% das associações da liga nacional apresentavam mulheres em

posições de topo de operações. Nestas associações, as mulheres encontravam-se sobretudo em posições financeiras ou nos meios de comunicação social/comunicações (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

### **Federações Nacionais de Futebol**

No total, 97,5% dos cargos de liderança de topo eram ocupados por homens. Os cargos mais elevados deste tipo ocupados por mulheres foram os de vice-presidente: na Estónia, Noruega e Suécia. Em total, 28,6% de todas as federações nacionais apresentavam mulheres a nível de comité executivo, representando 3,7% do total de posições deste tipo (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Em geral, 84,6% dos postos de operações de alto nível em federações nacionais eram ocupados por homens. A posição mais elevada deste tipo ocupada por mulheres era uma posição de CEO: na Estónia. No total, 38,9% das federações nacionais apresentavam mulheres em posições superiores de operações. Nessas federações, as mulheres ocupavam cargos jurídicos, financeiros ou de comunicação social (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

### **UEFA**

Na UEFA, em 2014, 92,7% dos cargos de liderança de topo eram ocupados por homens. No total, 48% de todos os órgãos da UEFA, comissões e painéis contaram com a participação de mulheres delegadas. Cerca de 41,9% de todas as mulheres delegadas estiveram envolvidas num comité: o comité de futebol feminino da UEFA (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Em relação a cargos de operações séniores, a UEFA apresentava, em 2014, um total de 95,6% cargos ocupados por homens, incluindo todos os Diretores (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Segundo a UEFA, em 2017, seis das 55 associações de futebol na Europa não tinham mulheres membros no seu comité e dos 7119 colaboradores em todas as associações, apenas 5,6% era, mulheres em posições de liderança e cargos de topo (UEFA 2017 em Haan & Norman, 2020). A falta de mulheres em posições de liderança no futebol tem sido abordada na estratégia recentemente lançada pela UEFA dedicada ao futebol feminino (UEFA 2019 em Haan & Norman, 2020).

#### **3.6.2.1 Principais explicações para a sub-representação das mulheres em cargos de topo nas instituições de Futebol**

- O impacto cumulativo das desigualdades de género e a distribuição geracional de posições de liderança a candidatos mais velhos (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Funcionamento de mecanismos de recrutamento institucionalmente fechados com base na recomendação pessoal, patrocínio e mobilidade patrocinada, e a tendência para recrutar a partir

das redes sociais (*networking*) masculinas dominantes da indústria do futebol (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);

- Continuação da existência de estereótipos negativos em relação às mulheres em termos das suas "competências insuficientes", "falta de competência", "inaptidão" e "risco" (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Falta de compromisso para 'abrir' o acesso a posições de liderança a uma gama mais diversificada de grupos através de processos de ação positiva, tais como fixação de objetivos e quotas (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

Derós e Goellner argumentam que apesar de existir ainda uma grande ausência de mulheres na liderança de organizações desportivas, especialmente no futebol, é já possível identificar alguns avanços neste campo, embora a presença masculina ainda seja predominante nos diferentes cargos das organizações de futebol (Derós & Goellner, 2009).

### **3.6.2.2 Iniciativas para a Igualdade de Género no acesso à Liderança no Futebol**

Também no futebol tem emergido diversas propostas para a igualdade de género no acesso à liderança. A UEFA, por exemplo, apresentou um plano estratégico para melhorar a presença das mulheres no mundo do futebol em todas as áreas, incluindo em cargos de tomada de decisão (UEFA, 2019). Até 2024, a UEFA pretende, por exemplo, duplicar o número de mulheres e raparigas a jogar futebol, bem como duplicar a representação feminina em todos os organismos da UEFA (UEFA, 2019).

Em 2016, o Congresso da FIFA deu os primeiros passos cruciais para abordar esta questão ao adotar uma série de decisões marcantes sobre o problema das mulheres, o futebol e a representação das mulheres no desporto (FIFA, 2020). Esta instituição definiu diversos objetivos até 2026 no que à igualdade de género no futebol diz respeito, especialmente relacionados com as quotas de género na estrutura de topo das organizações desportivas (FIFA, 2020).

À medida que mais e mais mulheres se envolvam no futebol, estas precisam de estar representados nos seus órgãos diretivos. A FIFA apela a que as suas associações membros convoquem os seus órgãos legislativos em conformidade com os princípios da democracia representativa, de forma a assegurar a igualdade de género desempenha o seu papel legítimo (FIFA, 2020).

### **3.6.2.3 Os Casos de Sucesso: Noruega; Alemanha e Inglaterra**

A Europa não parece estar na liderança em termos de diversidade de género na liderança desportiva: a média europeia de mulheres na liderança é igual ou ligeiramente inferior à média global (Katsarova, 2019).

A nomeação de Lydia Nsekera do Burundi em 2012 para o conselho executivo da FIFA ficou marcada pelo facto de esta ter sido a primeira mulher a ser nomeada e eleita para o conselho executivo da FIFA em mais de cem anos (Strittmatter & Skirstad, 2017). No entanto, nesta altura havia apenas dois países na Europa onde o processo de participação das mulheres na tomada de decisões posições no futebol começou muito antes da eleição de Nsekera na FIFA: Alemanha e Noruega (Strittmatter & Skirstad, 2017).

O caminho das mulheres para ocupar cargos de direção no desporto, e especialmente no futebol, é longo (Strittmatter & Skirstad, 2017). Houve um atraso considerável desde a implementação das leis de igualdade de género até à realização de mudanças no desporto, e especificamente nas organizações de futebol (Strittmatter & Skirstad, 2017). No entanto, desde 2012, a Alemanha experimentou um boom na adesão feminina à DFB (Federação de Futebol Alemã). Na Noruega, há mais membros femininos no futebol do que em qualquer outro desporto (Strittmatter & Skirstad, 2017).

No entanto, entre estes dois países europeus, a Alemanha ainda apresenta algumas parecenças com os restantes países da Europa. Os resultados mostram que na Noruega, as mulheres são responsáveis por uma maior percentagem de cargos de decisão, tanto na sociedade como no futebol, do que a Alemanha (Strittmatter & Skirstad, 2017). O sistema desportivo alemão está longe de ser uma instituição neutra do ponto de vista do género, em comparação com a Noruega. Em termos de igualdade de género, a Noruega sempre esteve, nos últimos anos, à frente da Alemanha (Strittmatter & Skirstad, 2017).

Na Alemanha, existe efetivamente um significativo envolvimento das mulheres em clubes desportivos a nível das bases, mais do que em qualquer outro país europeu (à exceção da Noruega) (Strittmatter & Skirstad, 2017). No entanto, o acesso a posições de liderança, especialmente nas organizações centrais como a DFB, continua a ser muito limitado para as mulheres. Formalmente, a igualdade está presente na DFB, isto é uma mulher poderia ser eleita para se tornar presidente, no entanto ainda é raro isso acontecer, uma vez que a estrutura o impede porque o futebol tem uma longa tradição masculina (Strittmatter & Skirstad, 2017).

Embora a sociedade alemã mostre atitudes mais conservadoras do que Noruega, está a avançar no que à igualdade de participação em cargos de liderança em instituições de Futebol diz respeito. A Alemanha embora esteja atrás da Noruega neste campo continua à frente de muitas outras federações de futebol em toda a Europa, com as primeiras mulheres nas organizações internacionais de futebol (Strittmatter & Skirstad, 2017).

Foi possível concluir que, de acordo com a Confederação Alemã dos Desportos Olímpicos, em 2020, mais de 10 milhões raparigas e mulheres eram membros de clubes desportivos a nível nacional, o que corresponde aproximadamente a 40% da base de membros. Nos desportos competitivos, 45% dos atletas olímpicos alemães eram mulheres. No entanto, apenas 13% dos treinadores nacionais e

16% dos cargos de liderança nas organizações desportivas alemãs eram ocupadas por mulheres. As posições de alto nível e prestígio, tais como membros de conselhos presidenciais em particular, eram dominadas por homens (Step Up Equality Project, 2020).

Padrões semelhantes e piores são encontrados em muitos outros países europeus. De facto, apesar de estes números estarem longe de desejável, as estatísticas da Alemanha situam-se no extremo superior do espectro da igualdade (Step Up Equality Project, 2020).

Também Inglaterra tem demonstrado alguns progressos, em especial na Premier League, Liga principal de futebol em Inglaterra, com alguns clubes a integrar pelo menos uma mulher na liderança ou em cargos de topo/decisão (NS Business, 2019), no entanto muito aquém do esperado, sendo estes ainda dominados por homens na sua maioria (Farrer & Co, 2019).

Nos clubes de futebol da Premier League, apenas cerca de 10% dos quadros superiores são mulheres, sendo que, em 2019, apenas um clube cumpriu a meta dos 30% (quotas) de mulheres em cargos de decisão. 20% dos clubes da Premier League tinham, em 2019, uma mulher numa posição de liderança no conselho (Farrer & Co, 2019).

A Premier League, amplamente considerada em todo o mundo como a melhor liga de futebol, não se podem gabar de serem os melhores no que à diversidade de género em posições de liderança diz respeito, sendo que dos seus 20 clubes, em 2019, apenas o Tottenham Hotspur atingiu o limiar dos 30%, com uma percentagem de 40% de mulheres nos quadros (Farrer & Co, 2019). Everton, Leicester City e Chelsea surgem a seguir com uma representação de 25% cada um (Farrer & Co, 2019). Cerca de 11 clubes da Premier League não tinham, em 2019, qualquer representação feminina nos seus Conselhos de Administração (Farrer & Co, 2019).

No Championship, a posição é ainda menos atraente. Em 2019, nenhum clube apresentava 30% de mulheres em cargos de decisão. Dos 117 lugares no quadro, apenas sete eram ocupadas por mulheres, que perfazem 5% dos quadros em média. 18 dos 24 clubes não tinham mulheres nos seus quadros (Farrer & Co, 2019).

A percentagem de clubes profissionais sem mulheres nos seus cargos administrativos era, em 2019, de 55% na Premier League e 75% Championship League Clubs (Farrer & Co, 2019).

De destacar alguns exemplos de mulheres em cargos de distinção nos principais clubes de futebol em Inglaterra (NS Business, 2019):

### **Marina Granovskaia – Chelsea**

Marina Granovskaia é diretora do Chelsea, clube sediado em Londres. A sua influência no clube levou vários jornais e revistas inglesas a declará-la como "a mulher mais poderosa do futebol" (NS Business, 2019).

### **Donna-Maria Cullen – Tottenham Hotspur**

Donna-Maria Cullen é Diretora Executiva no Tottenham Hotspur e está representada no conselho desde 2006. Donna Cullen aconselhou o clube de futebol durante 14 anos antes da sua nomeação no conselho e atualmente supervisiona as parcerias comerciais, marketing e comunicações do Tottenham (NS Business, 2019).

### **Rebecca Caplehorn – Tottenham Hotspur**

Rebecca Caplehorn dirige as operações de futebol no Tottenham e faz parte do conselho de administração. Depois de ter trabalhado cinco anos a como Diretora financeira no Queens Park Rangers, é agora responsável por inúmeras operações do dia a dia do clube (NS Business, 2019).

### **Denise Barrett-Baxendale – Everton**

A carreira de Denise Barrett-Baxendale no Everton FC começou em 2010, quando lhe foi confiada a tarefa de desenvolver a estratégia comunitária do clube. O seu sucesso levou-a a ser promovida para o cargo de COO em 2011, passando rapidamente a Vice-Chefe Executiva, a membro do conselho de administração, e por fim a CEO, cargo atual, no espaço de cinco anos (NS Business, 2019).

### **Susan Whelan – Leicester City**

Susan Whelan é CEO do Leicester City FC e foi nomeada pela primeira vez para o conselho em 2010. É responsável pelo sucesso da reestruturação do braço comercial do clube e pelos níveis recorde de lucros atingidos (NS Business, 2019).

### **Karren Brady – West Ham**

Karren Brady é uma das mulheres mais reconhecidas no futebol graças às aparições na televisão no The Apprentice. É frequentemente referida como "a Primeira Dama do futebol" e tem mais de 25 anos de experiência de trabalho no desporto. A sua primeira nomeação foi no Birmingham City em 1993, quando lhe foi atribuído o papel de Diretora Administrativa, aos 23 anos de idade, pelo então proprietário do clube David Sullivan. A Sra. Brady é atualmente a Vice-Presidente do West Ham United (NS Business, 2019).

### **Tara Warren – West Ham**

Tara Warren é uma das duas mulheres dos quadros superiores do West Ham. Tara é responsável pela comunicação e marketing do clube e integrou pela primeira vez o clube como chefe de marketing em 2009 (NS Business, 2019).

## **Ann Hough – Huddersfield Town**

Ann Hough juntou-se pela primeira vez ao Huddersfield Town FC como assistente do secretário do clube em 1993. Foi nomeada para o cargo de Diretora de Operações em 2007. Atualmente é o membro mais antigo da direção do Huddersfield e foi galardoada em 2017 como "Mulher do Ano" do Yorkshire pelas suas contribuições para a vida empresarial, desportiva e cultural do condado (NS Business, 2019).

### **3.6.2.4 O Caso Português**

Analisando os organogramas dos três principais clubes da Liga portuguesa, Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal, não é possível encontrar nenhuma mulher representada no Conselho de Administração, sendo que não é possível ter acesso a detalhes públicos sobre diretores dos diversos departamentos para perceber se a tendência se mantém em liderança intermédia (Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto & Sporting Clube de Portugal, 2021).

A Federação Portuguesa de Futebol, além do seu Presidente, apresenta ainda 22 Diretores de várias áreas, onde apenas é possível descobrir 7 mulheres (Federação Portuguesa de Futebol, 2021). Já a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, em 2020, contabilizava um maior equilíbrio de género na direção executiva, contando com dois homens e três mulheres (Sapo 24, 2020).

Em Portugal, Maria João de Figueiredo destaca-se por ter conseguido chegar ao mais alto cargo de um clube de futebol: Presidente do Barreirense (Sapo 24, 2020).

## **3.7 Em Suma**

Embora as mulheres tenham feito progressos notáveis em matéria de liderança nas empresas, pouco mudou na indústria do desporto com muito menos mulheres do que homens na tomada de decisão na gestão e liderança desportiva (Lovelin & Hanold, 2014).

As mulheres e as jovens têm a ambição de participar no desporto e conseguir o melhor que puderem, inclusive na elite nível. Deve ser-lhes atribuída a oportunidade de concretizar essas ambições (Farrer & Co, 2019).

São vários os autores, organizações e instituições que apoiam a diversidade de género no desporto nas mais diversas áreas, desportos e cargos, e, portanto, são cada vez mais as recomendações para que, clubes profissionais, ligas nacionais, federações nacionais e instituições internacionais como a UEFA, aumentem a representação feminina no mundo do desporto, em especial na Liderança (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

De destacar:

- Nomeação de unidades específicas com um foco chave no aumento da representação das mulheres em posições superiores de liderança e operações em organizações de futebol (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Realização de uma auditoria completa sobre os antecedentes demográficos do pessoal envolvido na liderança e operações de alto nível posições nestas instituições (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Realização de uma revisão das práticas existentes de recrutamento para cargos superiores de liderança e operações (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Implementação de um conjunto de abordagens de ação positiva para aumentar a representação das mulheres em cargos superiores de liderança e operações, como por exemplo, fixação de objetivos e quotas (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014);
- Fornecer educação e informação às principais estruturas de poder no futebol sobre as barreiras estruturais e culturais que contribuíram para a sub-representação das mulheres em cargos superiores de liderança e operações, bem como sobre os benefícios do género e da diversidade cultural nestes mesmos cargos das instituições do futebol (Bradbury, Sterkenburg & Mignon, 2014).

**Capítulo 4**  
**Metodologia da Investigação Empírica**

## Capítulo 4 – Metodologia da Investigação Empírica

### 4. Metodologia

#### 4.1 Objetivos e Pergunta de Partida

Identificado o contexto envolvente em que se desenvolve o presente estudo e efetuada a revisão da literatura importa, nesta fase, clarificar os objetivos da investigação e estudo desta dissertação, de forma a procurar obter o máximo de representatividade possível na amostra selecionada e, definir de forma adequada o desenho metodológico, o plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas (Fortin, 1996), e os respetivos instrumentos de investigação.

A investigação e estudo abordado nesta dissertação tem quatro grandes objetivos:

- Analisar as diferenças dos estilos de liderança entre homens e mulheres em posições de liderança nas organizações ligadas ao futebol profissional;
- Perceber de que forma as mulheres sobem na hierarquia organizacional no setor do desporto e, em particular, no futebol;
- Compreender os desafios e obstáculos das mulheres no contexto organizacional;
- Identificar diferentes qualidades de desempenho conforme o estilo de liderança e o género.

A pergunta de partida é então a primeira fase a ter em conta num desenho metodológico, sendo desta forma considerada “o primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico” (Quivy & Van Campenhout, 1995; pp.34). É com a construção desta pergunta de partida que o investigador consegue expressar o que pretende estudar e onde pretende chegar no final de toda a sua investigação, obrigando o investigador a uma clarificação daquilo que são as suas intenções, perspetivas e expectativas de estudo (Raymond Quivy e Luc Van Campenhout, 1995).

A pergunta de partida será o fio condutor de toda a investigação, ou seja, todos os passos realizados na mesma terão como objetivo responder a esta pergunta (Raymond Quivy e Luc Van Campenhout, 1995). “Traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil: se essa pergunta for corretamente formulada” (Raymond Quivy e Luc Van Campenhout, 1995; pp.34). No caso da investigação desta dissertação, a pergunta de partida é:

No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?

## 4.2 População e Amostra

Segundo Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, a população numa investigação, no seu sentido mais lato, pode ser entendida como um conjunto de elementos constituintes de um todo (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt). Por outras palavras, uma população é um conjunto de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, estabelecidos por determinados critérios definidos (Fortin, 1996), sendo que é a partir dela que a amostra para a investigação é selecionada (Bryman, 2012).

Neste caso, a população da investigação é o conjunto de colaboradores/diretores de departamentos/sujeitos em cargos administrativos e de topo que fazem parte de organizações que compõem o setor do futebol em Portugal como os clubes, as sociedades anónimas desportivas e os órgãos de coordenação e gestão como as federações e as associações.

Após o investigador determinar a população do seu estudo, bem como a porção desta mesma população que vai efetivamente estudar, é necessário definir determinados critérios de seleção para definir a amostragem (Fortin, 1996).

“A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada” (Fortin, 1996; pp.202). A amostragem pretende representar uma porção da população representativa da realidade global, sendo que se considera que, quanto maior for a amostra mais possibilidade há de existir uma representatividade da população, sendo que a dimensão aceitável da amostra varia com o tipo de investigação (Bäckström, 2008).

Tendo assim presente a preocupação da representatividade da amostra definimos como objetivo inicial a seleção de uma amostra composta por entidades que representassem cada uma das realidades compósitas do futebol profissional:

- Pelo menos uma Organização Federativa, ou seja, uma entidade gestora e coordenadora da modalidade (entre federações, associações) com Liderança Feminina e outra com Liderança Masculina;

- Pelo menos um clube representativo das diversas Ligas principais de futebol profissional (1ª Liga, 2ª Liga e Campeonato de Portugal) com Liderança Feminina e outro com Liderança Masculina, preferencialmente um de cada uma das Ligas, admitindo-se que cada uma das Ligas representa realidades homogéneas.

Contudo, e tendo por base a importância do género, nos objetivos do estudo e nas hipóteses a testar, tornava-se também importante que a seleção da amostra garantisse pelo menos uma organização de estudo, ou seja, designação criada para definir uma organização de liderança predominantemente – ou, com influência relevante - feminina (colaboradores e diretores de departamento femininas) e uma organização de controlo, isto é, designação criada para definir uma organização de liderança predominantemente masculina e sem qualquer influência feminina na sua liderança, de forma a ser possível comparar e chegar a conclusões sobre a pergunta de partida (há ou não características diferentes entre liderança feminina e masculina nos clubes de futebol?).

De realçar que foi necessário efetuar um novo reajuste na definição de Organização de Controlo e Organização de Estudo. Inicialmente cada uma representaria os opostos, sendo uma designação referente à predominância de Liderança Masculina e outra à predominância de Liderança Feminina. No entanto, começando a analisar as entidades disponíveis para participação no estudo e ao longo do processo de interação com as mesmas (clubes e órgãos federativos) para obtenção da informação solicitada, foi possível concluir que não existe predominância feminina em nenhuma entidade selecionada, mas sim uma relevante presença e influência nas direções e cargos de topo no contexto geral das organizações desportivas. Isto levou então ao ajustamento do conceito de liderança de género ou liderança de género predominante para um conceito de influência de liderança de género feminino nas organizações desportivas ligadas ao futebol.

Apesar das limitações de grau assumidas, manteve-se a ambição inicial de que o ideal seria ter pelo menos uma organização federativa com Liderança Feminina e outra com Liderança Masculina, bem como o mesmo cenário para os clubes, de forma a existir uma forma de comparação e, sobretudo, por se ter a noção que entidades federativas serão diferentes de estudar dos clubes de futebol.

É importante realçar ainda que a existência destas duas componentes, ou seja, a análise de forma paralela destas duas vertentes (Organizações federativas e clubes) deveu-se também ao facto de se saber, previamente e através da teoria, que os fatores situacionais condicionam bastante a forma de analisar e estudar diversos assuntos. Sendo estes dois tipos de organizações bastante diferentes surgiu a necessidade de dividir e analisar cada um de forma independente e eliminar ao máximo possível, “contaminações” situacionais em detrimento de potenciais efeitos da liderança de género de forma.

De forma acessória pretendia-se também, caso a amostra fosse robusta – as quinze entidades inicialmente selecionadas e contactadas - identificar tipologias de organizações, as predominantemente

competitivas (os clubes de futebol) e as predominantemente cooperativas (as federações) e procurar entender se estilos mais cooperativos (associados à liderança feminina) serão mais evidentes nas federações que nos clubes. Com uma amostra obtida de apenas cinco entidades (apenas uma delas federativa), decidiu-se abandonar esta via acessória de investigação que, no entanto, merece aprofundamento em estudos posteriores, deixando assim apenas em vigor os objetivos mencionados anteriormente.

Identificou-se assim, numa primeira fase da investigação, 15 entidades que, como amostra, se podia considerar muito representativa, pela amplitude de domínio de género, de objetivos de organização, e de enquadramento na “hierarquia do futebol profissional”, entre clubes de diversas divisões e órgãos federativos. Essencialmente, com estas 15 entidades conseguir-se-ia obter entidades que abrangessem os vários tipos de entidades e de predominância de género, cumprindo os requisitos iniciais.

O contacto com as entidades pré-selecionadas foi efetuado de forma direta a alguns intervenientes identificados como tendo responsabilidades e autonomia na tomada de decisões ou através de conhecimentos de terceiros, que facultaram os contactos possíveis dentro das organizações que, por vezes, não surtiram resultados.

A primeira lista de entidades representativas selecionadas foi sucessivamente reajustada em função da indisponibilidade de colaboração evidenciada por diversas das organizações inicialmente escolhidas.

E esta dificuldade de obter testemunhos e, especialmente de envolver as organizações na colaboração para o desenvolvimento desta investigação, não tiveram uma predominância de género, manifestando-se de igual forma junto dos contactos masculinos quanto femininos, em muitos casos mulheres com posições relevantes nas organizações, suscetíveis de influenciar a tomada de decisões ou mesmo, em determinados casos, em posições de indiscutível liderança das mesmas.

Apesar das várias plausíveis justificações operacionais para o relativo desinteresse (e pela falta de cumprimento de compromissos assumidos, evidenciada) especialmente a nível dos clubes em que o ritmo é definido pelos desafios desportivos de fim de semana, e seus resultados, estas dificuldades podem ser resultado do que Brown & Light identificaram como sendo o estilo de liderança misto que as mulheres tendem a adotar quando ascendem a funções de responsabilidade em organizações (ou ambientes) de hegemonia masculina, alternando entre os valores e crenças femininos e as práticas e ações mais masculinas (Brown & Light, 2012).

Pelo contrário, nas entidades de coordenação e gestão federativa ou similares contactadas, em que a presença de mulheres nos órgãos de decisão é maior, constatou-se um maior interesse relativo pela temática da liderança de género nas organizações, sendo possível concluir que o interesse e a colaboração foram proporcionais à dimensão do peso das mulheres nos órgãos colegiais de decisão.

Dando um exemplo concreto que decorreu destes primeiros contactos e que teve influência direta para o reajustamento da metodologia de estudo, ou seja, amostra, hipóteses e conclusões, foi o facto de efetivamente se conseguir, no caso das organizações federativas (associações e federações do futebol) obter o contacto e ajuda no estudo da parte de uma organização com Liderança Feminina, no entanto a organização que se iria contactar como contraponto (Liderança Masculina) não demonstrou disponibilidade em participar no estudo. O contrário aconteceu no que diz respeito aos clubes, ou seja, clubes com Liderança Masculina mostraram algum interesse e disponibilidade em participar no estudo, contudo, com o clube escolhido (dos únicos em Portugal) com Liderança Feminina não foi possível obter uma resposta concreta da sua participação. Este cenário fez repensar e estruturar novamente o estudo.

Após as diversas interações, foi possível a colaboração de cinco entidades, entre clubes e entidades de carácter federativo o que constituiu naturalmente uma limitação para a obtenção de conclusões mais robustas, especialmente porque não foi possível assegurar, na inclusão na amostra representativa, pelo menos uma entidade gestora / federativa com liderança predominantemente masculina e um clube de futebol com influência de liderança de género feminino.

Afunilando ainda mais nos critérios definidos (Fortin, 1996) para a composição da amostragem, foi ainda definido que a amostra deste estudo iria englobar assim:

- Responsáveis/Diretores de departamento/Cargos superiores clubes/federações no seio do futebol em Portugal – Entrevista;
- Colaboradores de clubes/federações no seio do futebol em Portugal: transversal a toda a organização, sem segmentar por níveis hierárquicos, nem departamentos específicos, uma vez que se pretende evitar esta segmentação. Aqui assume-se que todos os colaboradores são influenciados por uma liderança, predominantemente, de topo – Inquérito;

Esta investigação é, desta forma, composta por dois tipos de amostragem não probabilística, isto é, uma amostra que não foi selecionada de forma aleatória (Bryman, 2012): a amostragem por seleção racional, isto é, a técnica utilizada para a escolha de sujeitos que apresentam determinadas características, no caso da entrevista aos responsáveis da organização em estudo, e a amostragem acidental, ou seja, uma técnica utilizada em presença de grupos acessíveis, no caso do inquérito por questionário aos colaboradores da organização em estudo (Fortin, 1996).

Tal como referido acima, a amostragem por seleção racional é uma técnica utilizada tendo em conta um conjunto de sujeitos específicos, sendo que esta seleção de casos particulares permite estudar fenómenos e comportamentos mais raros e específicos, podendo contribuir para uma melhor compreensão dos mesmos (Fortin, 1996).

A amostragem accidental, definida para os inquiridos por questionário aos colaboradores, é formada por sujeitos que são facilmente encontrados e estão presentes num local específico, num momento preciso. Os sujeitos são incluídos no estudo à medida que se apresentam e até a amostra atingir o tamanho desejado (Fortin, 1996). Neste caso, este tipo de amostragem é adequado, uma vez que os inquiridos foram realizados aos colaboradores de organizações definidas e que se pretende que vão respondendo até se atingir a amostra desejada. Estes inquiridos estão num determinado local (organização em estudo), num determinado momento, onde terão de ir respondendo ao inquirido que chega até eles.

### **4.3 Desenho Metodológico**

Com o objetivo de estudar e perceber que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional no setor do futebol profissional optou-se por um método de investigação misto, ou seja, um método que abrange métodos qualitativos e métodos quantitativos, de forma a ser possível delinear uma metodologia de investigação o mais completa e rica possível. Tal como defende Bryman, o método misto ajuda a que a pesquisa seja mutuamente esclarecedora, através de métodos qualitativos e outros quantitativos, que separadamente vão dar muitos dados e informações relevantes (Bryman, 2012).

Ao conjugar o método qualitativo, através de entrevistas, com o método quantitativo, através de inquiridos por questionário é possível obter informações mais amplas e detalhadas do tema em estudo, através de objetivos e destinatários distintos destinados a cada um dos métodos. O método misto permite obter complementaridade, integridade, desenvolvimento, expansão, confirmação, compensação e diversidade de todos os factos e dados recolhidos (Greene, Caracelli, & Graham, 1989; Patton, 2002; Tashakkori & Teddlie, 2003; Creswell, 2005; Rossman & Wilson, 1985 em Tashakkori & Teddlie, 2009).

Neste caso, a utilização de métodos mistos visa, acima de tudo, obter visões complementares sobre o mesmo fenómeno, uma vez que perguntas de pesquisa para as duas vertentes do estudo misto aborda aspetos relacionados do mesmo fenómeno (Greene, Caracelli, & Graham, 1989; Patton, 2002; Tashakkori & Teddlie, 2003; Creswell, 2005; Rossman & Wilson, 1985 em Tashakkori & Teddlie, 2009).

Com o objetivo de estudar os aspetos característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional no futebol profissional, optou-se por realizar entrevistas a mulheres e homens diretores de departamentos/sujeitos em cargos administrativos de alguns clubes e federações selecionadas do setor do futebol, e numa segunda fase, e através de um inquirido por questionário, optou-se por chegar

aos colaboradores desses mesmos clubes e federações, com o objetivo de conseguir respostas representativas dos mesmos.

### 4.3.1 Entrevista Semidiretiva

Um dos instrumentos de investigação escolhidos foi a entrevista individual, na medida em que é fundamental numa primeira fase, antes da realização do inquérito por questionário aos colaboradores, entrevistar um responsável da organização em estudo com o objetivo de aplicar um processo de comunicação e interação humana e obter informações concretas, dados da organização e elementos de reflexão e opinião muito ricos e detalhados (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt). Tal como se encontra exposto na obra de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, “o método de entrevista caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores (...) uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações e as suas experiências (...) permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e profundidade” (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt; pp.192).

A entrevista realizada neste estudo é uma entrevista semidiretiva/semiestruturada, a mais utilizada em investigação social. É uma entrevista semidiretiva pois, tal como Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt apresentam na sua obra, é uma entrevista que apresenta um conjunto de perguntas-guia, relativamente abertas, com o objetivo de receber informação por parte do entrevistado, sendo importante realçar que não haverá uma ordem restrita e precisa pela qual a entrevista se deve guiar, deixando o entrevista “andar” ao seu ritmo, sem nunca deixar que a conversa se distancie daquilo que se pretende retirar da conversa. Aqui o entrevistador terá apenas a preocupação de reencaminhar a entrevista e guiar a mesma para os objetivos que pretende Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt). Nestas entrevistas, o entrevistador é, portanto, flexível, de forma a permitir o entrevistado desenvolver bem as suas ideias e aborde mais amplamente as questões levantadas (Denscombe, 2010).

Para este estudo, os objetivos das entrevistas são os seguintes:

- Segmentar as organizações com lideranças com influência de liderança feminina - e predominantemente masculinas;
- Conhecer a organização, pilares de estratégia, formas de construção de objetivos e referências ao clima organizacional de forma a identificar nas organizações, eventuais variáveis situacionais, suscetíveis de influenciar o predomínio de liderança de género em cada uma das organizações estudadas;
- Obter testemunhos e opiniões sobre o tema abordado, a liderança feminina no Futebol Profissional, nomeadamente procurando obter conclusões sobre a forma como as mulheres se integram nas estruturas de Direção nas organizações de futebol profissional e como as organizações lidam com a igualdade do género.

Para isso foi necessário entrevistar e abordar responsáveis nas organizações de estudo, capazes de o fazer, com precisão e conhecimento do assunto. Deste modo, os entrevistados são todos sujeitos com ligações a cargos superiores da organização.

As entrevistas efetuadas a responsáveis ou técnicos ligados à organização tinham pois, como objetivo principal, permitir fazer uma segmentação prévia das entidades em estudo, procurando de forma estruturada e com base na informação recolhida, e classificar a tipologia de liderança predominante em género, de forma a separar as entidades de estudo das entidades de controlo. Esta denominação surge no sentido de mostrar que se terá presente no estudo organizações (neste caso apenas uma) que fogem à regra e, portanto, será denominada como organização/entidade de estudo, sendo importante existir comparações com outras entidades, denominadas de controlo.

- **Organização/Entidade de estudo**, ou seja, designação criada para definir uma organização com influência feminina na gestão (colaboradores e diretores de departamento femininas);
- **Organização/Entidade de controlo**, isto é, designação criada para definir uma organização de liderança predominantemente masculina, de forma a ser possível comparar e chegar a conclusões sobre a pergunta de partida (há ou não características diferentes entre liderança feminina e masculina nos clubes de futebol?)

Com esta entrevista pretende-se, acima de tudo, averiguar factos sobre a organização, bem como conhecer o que as pessoas pensam sobre estes mesmos factos, ou seja, determinar as opiniões e sentimentos dos entrevistados (Lakatos & Marconi, 2017).

Como explicado anteriormente, a entrevista semidiretiva realizada a responsáveis ou técnicos ligados à organização ajudam a segmentar as organizações estudadas em:

- Organizações de liderança predominantemente masculina;
- Organizações de liderança predominantemente feminina (ou com influência feminina na liderança).

Para fazer esta segmentação é fundamental perceber quem toma as principais decisões, quer estratégicas quer de funcionamento, e se existe influência de género nos circuitos e órgãos de decisão.

Das cinco organizações que responderam às entrevistas (um órgão federativo e quatro clubes de futebol de divisões principais e secundárias) foi possível concluir que, em apenas umas das entidades, existe alguma influência relevante da liderança feminina, intermédia ou de topo, organização que foi definida como a Organização de Estudo. Optou-se assim por denominar a organização #1 como organização de estudo e as restantes (#2, #3, #4 e #5) de forma agregada como organização de controlo.

Nestas entrevistas é igualmente importante:

- Identificar traços de liderança predominante, através da análise da forma como as decisões são tomadas nas organizações;
- Definir, através dos objetivos, da estrutura e do processo de tomada de decisão, a característica dominante da organização na sua forma de interagir com o exterior (entidades que atuam em meios mais competitivos ou cooperativos) e permitir assim, através da análise dos inquéritos por questionário, apurar se existem percepções diferentes de liderança conforme o tipo de organização e as suas variáveis situacionais predominantes;
- Perceber (especialmente nas organizações de liderança predominantemente feminina) de que forma as mulheres sobem na hierarquia organizacional no setor do desporto e, em particular, no futebol, compreender os desafios e obstáculos das mulheres no contexto organizacional e se apurar se existem práticas ativas de incentivo à igualdade de género nas entidades;
- Aferir o nível de desempenho da organização, face aos objetivos definidos, para enquadrar a eficácia de cada estilo de liderança predominante, identificado, posteriormente, nos inquéritos por questionário.

Foram concluídas com sucesso cinco entrevistas realizadas a responsáveis de uma entidade federativa e quatro clubes, efetuadas por email, algumas delas complementadas com uma entrevista telefónica.

### Organização #1

A Organização #1 tem uma estrutura organizacional constituída pela Direção, Direção Executiva, Diretores de departamento e Serviços.

Na Organização #1 existe um total de 60 colaboradores do género masculino, dos quais: 1 Presidente, 3 Diretores Executivos, 4 Diretores, 9 Coordenadores, 17 Gestores, 27 Assistentes. Do género feminino existem 32 colaboradoras, das quais: 1 Diretora Executiva, 1 Diretora, 5 Coordenadoras, 7 Gestoras, e 18 Assistentes. A média de idades ronda os 36 anos, 39 anos nas chefias.

A direção é composta por 8 homens e 2 mulheres. As chefias são constituídas maioritariamente por colaboradores com alguma antiguidade, sendo que a média na organização é de 5 anos. No entanto, a faixa etária dos colaboradores é baixa, o que acaba por se refletir também nos cargos de liderança.

Segundo o entrevistado, existem manuais de procedimentos formais, entregues aos colaboradores no primeiro dia de trabalho. Todos eles sabem que existem procedimentos internos de carreira que valorizam a meritocracia, estabelecendo desde início componentes de remuneração variável via sistema de avaliação. Para isso, é utilizado o Sistema de Gestão e de Avaliação de Desempenho

(SGAD), um processo contínuo de fixação de objetivos e de avaliação de comportamentos e resultados individuais ou coletivos, durante um determinado período de tempo.

Todas as decisões tomadas na Organização #1 são alvo de uma cuidadosa análise financeira aliada aos objetivos da mesma, que todos os dias enfrenta novos desafios e é obrigada a tomar decisões operacionais, mas também estratégicas num curto espaço de tempo.

Todos os colaboradores podem participar no crescimento, apresentando as suas ideias e soluções para os desafios, sempre com o conhecimento e apoio da direção.

Existem, ainda assim, órgãos colegiais de decisão, nomeadamente a assembleia geral, direção e direção executiva.

No que diz respeito ao género, a Organização #1 adota o código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio e discriminação no local de trabalho. Esta questão está referida no Regulamento Interno.

Relativamente à integração dos novos colaboradores é realizada uma ação de acolhimento pelos responsáveis dos Departamentos de Sistema de Gestão Integrado, do Departamento de Tecnologia e do Departamento de Recursos Humanos onde são prestadas as informações necessárias para o desempenho das funções transversais do colaborador. No início de cada época são aferidas as necessidades de formação de cada Departamento e promovida a mesma, quer sejam de carácter obrigatório ou facultativo.

Todas as semanas são realizadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores e ao longo do ano são promovidas várias atividades extralaborais entre os colaboradores.

## Organização #2

A Organização #2 é uma organização desportiva cuja principal atividade é a prática de futebol profissional. Conta ainda com duas equipas de formação, equipa B e sub-21, que competem na III Divisão Distrital e Taça Distrital AFL, respetivamente. Ambas as equipas de formação servem o propósito de preparar a futura equipa sub-23 e contam apenas com jogadores até aos 21 anos de idade.

O entrevistado afirma que o principal objetivo a curto prazo é a ascensão ao principal escalão do futebol português.

Segundo os entrevistados, a organização estrutura-se de acordo com as organizações do setor, com uma SAD, Investidores e Presidente, Comissão Executiva, Direção do Futebol e Operações e Comunicação e Marketing.

Esta organização é possível graças à existência de manuais de procedimentos para cada departamento, complementados por descritivos das funções de cada colaborador alinhados com os objetivos comuns.

A maioria dos colaboradores é do sexo masculino, sendo as mulheres responsáveis por 1 cargo de direção e 2 de gestão. A organização é composta por colaboradores entre os 22 e os 50 anos e nas chefias prevalece a faixa etária dos 25 aos 35 anos.

As perspectivas de crescimento dentro da empresa direcionam-se mais no sentido salarial do que no sentido de carreira, quer isto dizer que os cargos estão perfeitamente definidos, no entanto, todos os departamentos têm aumentos previstos em várias situações juntamente com prémios por objetivos desportivos.

Para que os referidos objetivos da organização sejam atingidos, existe um esforço diário na implementação de processos que permitam a escolha acertada de jogadores e treinadores. Junto a esta atividade desafiante, a organização enfrenta diariamente a necessidade de tomar decisões estratégicas com impacto a curto e médio prazo.

Ainda que, segundo o entrevistado, a última palavra seja do Presidente, existe uma Comissão Executiva na qual o próprio, juntamente com Investidores, Administrador Executivo e Diretor Desportivo tomam decisões de fundo em conjunto. O plano é alargar a presença de órgãos nesta comissão, mas apenas a partir de uma determinada antiguidade na organização.

Segundo o entrevistado, de momento não existe qualquer iniciativa no que à igualdade de género diz respeito.

A organização tem procedimentos de integração de novos colaboradores muito bem definidos, com uma aposta forte em mentoria dada pelo diretor executivo e pelos responsáveis mais experientes de cada departamento. Neste processo é apresentado o organograma da empresa e as funções de cada colaborador.

No que diz respeito à frequência de reuniões de trabalho, o entrevistado afirma que as reuniões de departamento se realizam quinzenalmente. O departamento de futebol reúne diariamente e a comissão executiva reúne em função das necessidades da organização, sem nunca exceder o prazo de uma semana.

Sobre a temática em estudo, o entrevistado considera de bastante relevância e interesse, afirmando que merece cada vez mais destaque e acredita que as mulheres ganharão cada vez mais preponderância onde, segundo o próprio, ainda é um meio de homens.

O desafio para essa relevância constante prende-se com o ceticismo de quem recruta, nomeadamente pelo receio de ser ultrapassado.

Ainda assim, o entrevistado afirma que a ascensão das mulheres deve ser sempre através da meritocracia e não através de medidas que, ao invés de estimular a igualdade de género podem aumentar ainda mais o gap. Igualdade de oportunidades e de salários é fundamental, algo que afirma ser uma realidade na organização que representa.

Segundo o próprio, faltam iniciativas que demonstrem aos mais céticos que as mulheres já estão no futebol e fazer um excelente trabalho, sendo nula a diferença que o género faz no que ao desempenho de funções diz respeito.

Por tudo isto, o entrevistado conclui dizendo que o caminho é longo, mas que pelos motivos apontados acredita que é possível caminhar para uma maior igualdade de género no mundo do futebol.

### Organização #3

A Organização #3 divide-se em SAD e Clube, situação bastante comum no setor.

A SAD dedica-se exclusivamente ao que ao futebol profissional diz respeito, o Clube a tudo o resto. SAD e Clube têm o mesmo presidente e toda uma direção composta por vice-presidentes que desempenham funções pro-bono, não sendo funcionários do clube.

Segundo o entrevistado, excluindo os atletas e treinadores, 40% da estrutura é composta por mulheres. A direção, no entanto, é composta exclusivamente por homens. Em termos de faixa etária, e mais uma vez excluindo atletas e treinadores, a média ronda os 37 anos, tendo o mais novo 20 e o mais velho 63 anos de idade. As chefias são compostas por colaboradores entre os 30 e os 60 anos de idade.

A antiguidade dos colaboradores é nota de destaque para o entrevistado, que aponta que cerca de 80% estão na organização há mais de 5 anos, no entanto, esta não é uma condição para assumir cargos de chefia. Segundo o entrevistado, líderes mais jovens têm abordagens menos autoritárias do que líderes mais velhos que apostam numa abordagem mais hierárquica.

O entrevistado refere ainda que algumas funções contemplam remuneração variável, indexada ao cumprimento de objetivos.

No que diz respeito aos objetivos, a organização almeja “ser um dos principais clubes portugueses, através de excecionais performances desportivas e respeito pelo *fairplay*, por forma a atrair cada vez mais adeptos e parceiros.” Esta dedica-se à formação de atletas, organização de eventos e futebol profissional.

Os procedimentos dentro da organização são muito flexíveis, adaptáveis a cada contexto e à importância e impacto de cada decisão. Existe uma cultura de liberalismo dentro de cada departamento para definir a sua estratégia de acordo com os objetivos, ficando a estratégia macro a cargo da direção. Decisões mais abrangentes são tomadas em alturas específicas do ano.

O entrevistado aponta a existência de órgãos colegiais de decisão, dos quais fazem parte todos os membros da direção.

Apesar de integrar um setor tipicamente masculino, o entrevistado afirma que a organização não faz qualquer distinção pelo género. Inclusivamente refere um exemplo de videografia que, apesar de

ver o seu trabalho limitado pelo género (por exemplo, não pode entrar num balneário para recolher imagens sem autorização prévia), foi escolhida em virtude da competência e não do género.

As equipas estão em permanente formação e atualização, tanto com formações generalistas e transversais a toda a estrutura como com temas mais específicos e destinados a determinados departamentos.

Quanto à frequência de reuniões, cada departamento define o seu calendário, estando apenas definida uma reunião de avaliação e feedback anual.

O entrevistado defende a importância da temática em estudo e vê o crescimento do futebol feminino com um enorme contributo para a mesma. O mesmo aponta desafios comuns a homens e mulheres ao entrar na indústria, como a falta de oportunidades e a dificuldade de entrar no mundo do futebol sem ter alguma ligação prévia. Defende ainda que sistemas de quotas não contribuem minimamente para a resolução da questão, colocando a competência no topo dos critérios para a contratação.

As causas da desigualdade são, na ótica do entrevistado, culturais. A cultura e educação de quem ainda tem o poder de decisão tornam difícil o processo de mudança, o que não signifique tratamento diferenciado a homens e mulheres, algo que não existe, de todo, nesta organização.

Independentemente do género, o entrevistado acredita e comprova com exemplos que a liderança pelo exemplo se traduz em resultados, não conseguindo por isso apontar estilos de liderança mediante este critério. Tanto homens como mulheres são iguais a si próprios na liderança e a genuinidade é parte importante do seu sucesso enquanto líderes, bem como as características da organização onde se inserem. Não é, por isso, o género do líder que define o sucesso ou o fracasso.

O entrevistado termina dizendo, confiante, que as mulheres vão conquistar cada vez mais o seu lugar no mundo do futebol porque estão preparadas para tal, reforçando que o seu mérito superará os desafios que enfrentam frequentemente.

#### Organização #4

A organização #4 foca-se na prática de futebol dos 5 aos 40 anos de idade. No que diz respeito à estrutura da organização, não existe um organograma completo da mesma mas é referido pelo entrevistado que existe a direção geral, do futebol, de marketing, financeira, do património e das infraestruturas.

No total, a organização conta com cerca de 40 pessoas, das quais 9 são mulheres. 5 delas integram a direção que é composta por 19 pessoas. A maioria dos colaboradores tem mais de 40 anos, sendo que aproximadamente 50% tem mais de 50 anos.

Quanto aos manuais de procedimentos, a organização dispõe de regulamento interno para atletas e treinadores, o manual de funcionamento do departamento médico, o plano de segurança e emergência, o manual de boas práticas de uso de infraestruturas, entre outros.

O entrevistado refere que a atual direção se encontra há mais de 10 anos e a antiguidade média dos colaboradores está em torno dos 5 anos. Por este motivo, algumas das posições hierárquicas são ocupadas pela mesma pessoa desde sempre, não havendo propriamente uma relação de antiguidade na empresa com a liderança e a chefia de equipas, sendo esta organização um dos exemplos onde a faixa etária dos líderes pode ter alguma influência no estilo de liderança.

Não existem propriamente planos de carreira dentro da organização pelo simples facto de se tratar de um clube amador onde os cargos remunerados são muito poucos. A componente variável das remunerações é muito esporádica e afeta, sobretudo, a treinadores e atletas em função do cumprimento de objetivos.

Os principais objetivos da organização neste momento são a sustentabilidade financeira e a competitividade desportiva, em simultâneo com a participação social no seio da comunidade, o incentivo à atividade desportiva e a formação pessoal de boas práticas de saúde e alimentação.

De acordo com este objetivo, a tomada de decisão é tomada em função do contexto desportivo, financeiro ou estrutural. A maioria destas decisões são de “dia a dia”, só pontualmente mais estratégicas, não sendo por isso necessária a existência de órgãos colegiais de decisão.

Neste momento existem alguns projetos transversais em curso relacionados com infraestruturas, mas ainda em fase de análise e negociação.

No que diz respeito a políticas de igualdade de género, o entrevistado não tem conhecimento de qualquer iniciativa em vigor na organização.

Quanto à liderança, esta aposta bastante na melhoria contínua dos processos de formação e integração de novos colaboradores. O departamento médico, sobretudo, é dotado de formação individual contínua, no entanto, existe formação sobre o uso das instalações e uma enorme aposta na educação alimentar e escolar dos jovens jogadores. Não existem atividades extralaborais entre colaboradores com muita frequência e as reuniões de trabalho acontecem, normalmente, uma vez por mês.

O entrevistado concorda que a temática em estudo é de grande importância tendo em conta os desafios que as mulheres enfrentam no setor, nomeadamente os hábitos e práticas historicamente masculinos e a pouca visibilidade do futebol feminino até há pouco tempo.

Acredita, no entanto, que esta tendência está a mudar de forma rápida e acentuada, muito graças à luta pela igualdade de género transversal a todos os setores e ao aumento das tecnologias de informação que contribuem para uma harmonia e este nível. Defende ainda que as políticas de igualdade de género

não são a solução, uma vez que tudo se resume à competência, caráter, criatividade e igualdade de pensamento e opinião.

Pela sua experiência, o entrevistado afirma com alguma certeza que as sociedades desportivas podem beneficiar imenso de uma maior aposta na liderança feminina, tipicamente mais profissional, metódica e comprometida com resultados, segundo o próprio. Discorda, portanto, da ideia de que as mulheres se comportam como homens enquanto líderes.

Termina dizendo que Portugal tem bons exemplos de liderança feminina e dos seus benefícios e que, por isso, a continuação desta tendência será um processo natural e orgânico.

### Organização #5

A organização #5 tem como principal objetivo atingir a excelência desportiva e ser uma referência mundial na formação de jogadores e jogadoras no âmbito desportivo e humano.

Esta organização não disponibilizou o seu organograma, no entanto, partilhou a estrutura e dimensão do departamento de futebol feminino. Conta com 7 equipas, um secretário técnico e 5 secretárias técnicas, duas treinadoras e 16 treinadores.

Tanto o clube como o departamento têm manuais de procedimentos formais. Quanto ao género, o diretor geral do departamento é um homem, a consultora jurídica é uma mulher, a diretora técnica é uma mulher e a coordenadora técnica é uma mulher. Segundo o entrevistado, não existe componente variável de remuneração.

O entrevistado refere que não existem projetos para a igualdade de género nem planos específicos de integração na organização. As reuniões de trabalho acontecem semanalmente e atividades extralaborais apenas uma vez por ano.

O entrevistado acredita que o futebol é um meio onde ainda predomina o preconceito, um pouco à imagem do que acontece em toda a sociedade, sendo esta temática de extrema importância para validar a ideia de que a competência não tem género. A solução que aponta é a educação dos jovens para uma mudança das ideias predominantes.

Acredita também que os estilos de liderança não dependem do género, mas sim da personalidade e que a igualdade de oportunidades de liderança é ainda um longo caminho a percorrer. No entanto, dentro da sua organização não sente qualquer restrição em fazer valer as suas ideias e indica que, através de um processo natural, essa será uma realidade transversal no futuro.

	<b>Organização #1</b>	<b>Organização #2</b>
<b>Tipo Organização</b>	Estrutura Federativa	Clube 2ª Liga
<b>Nº Colaboradores</b>	92	30
<b>Nº Colaboradores por género</b>	M – 60 F - 32	M – 24 F - 4
<b>Por género (M/F)</b>		
Presidente	1/0	1/0
Diretor Executivo	3/1	3/0
Diretor	4/1	11/1
Coordenador	9/5	
Gestor	17/7	12/2
Assistentes	27/18	
<b>Média Etária</b>	36 anos	(22,50)
<b>Antiguidade</b>	5,12 anos	
<b>Manuais Procedimento</b>	Sim / Exaustivos	Sim / Não Exaustivos
<b>Antiguidade e Promoções</b>	Relevante	Não relevante
<b>Objetivos Organização</b>	Cooperativos / Competitivos	Competitivos
<b>Delegação responsabilidades</b>	Ativa	Praticamente inexistente
<b>Órgãos Decisão Colegial</b>	Sim / Estruturados	Não / Presidente
<b>Políticas Género</b>	Não	Não
<b>Planos Avaliação</b>	Sim / Detalhados / Impacto na carreira e remunerações	Não
<b>Ações Acolhimento</b>	Sim / Formais	Não
<b>Planos Carreira</b>	Detalhados	Não
<b>Planos Formação</b>	Pontuais	Não
<b>Reuniões equipa</b>	Frequentes e Relevantes na Tomada de Decisões	Frequentes como difusão de informação relevante
<b>Atividades extra</b>	Não Significativos	Frequentes

<b>Influência feminina nos processos de decisão</b>	Sim, mas diluído nos órgãos colegiais majoritariamente masculinos	Não
---	---	-----

	Organização #3	Organização #4	Organização #5
<b>Tipo Organização</b>	Clube 1ª Liga	Clube 3ª Liga	Clube 1ª Liga
<b>Nº Colaboradores</b>	Não fornecido	40	Não fornecido
<b>Nº Colaboradores por género</b>	Não fornecido	M – 31 F- 9	Não fornecido
<b>Por género (M/F)</b>			
Presidente	1/0	Diretores 5/0	Administração
Diretor Executivo	6 VP /0	Direção 14/5	Executiva 5/0
Diretor		Staff 21/4	
Coordenador			
Gestor			
Assistentes			
<b>Média Etária</b>	(20;63) 37 anos	50% > 50 anos > 40 anos	Não fornecido
<b>Antiguidade</b>	80% > 5 anos	Direção 10 anos Staff 4-5 anos	Não fornecido
<b>Manuais Procedimento</b>	Não	Sim	Sim. Exaustivos
<b>Antiguidade e Promoções</b>	Explicitamente não relevante Maior Idade chefias	Explicitamente não. Maior Idade chefias	Relevante
<b>Objetivos Organização</b>	Competitivos	Competitivos	Competitivos
<b>Delegação responsabilidades</b>	Reduzida	Reduzida	Ativa
<b>Órgãos Decisão Colegial</b>	Reduzida / Comissão Diretiva incl. Presidente	Sim. A Direção que inclui Presidente e Vice Presidente	Sim. Estruturados.
<b>Políticas Género</b>	Não	Não	Não
<b>Planos Avaliação</b>	Não	Não	Não fornecido
<b>Ações Acolhimento</b>		Não	Não
<b>Planos Carreira</b>	Não	Não	Não fornecido
<b>Planos Formação</b>	Não fornecido	Pontuais	Sim. Principalmente Técnicos
<b>Reuniões equipa</b>	Não fornecido	Mensais. Entre Hierarquias e Colaboradores.	Frequentes
<b>Atividades extra</b>	Não Significativos	Não Significativos	1 vez ao ano

<b>Influência feminina nos processos de decisão</b>	Não	Não	Não
---	-----	-----	-----

**Tabela 7:** Respostas Entrevistas

### 4.3.2 Inquérito por Questionário

O segundo instrumento de investigação escolhido foi o inquérito por questionário, por ser o melhor método para conseguir abranger diversas respostas de um “mundo” representativo das organizações em estudo, isto é, permite quantificar uma multiplicidade de dados, de forma a realizar diversas análises de correlação (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 1995). Tal como se encontra exposto na obra de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, um inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer ponto que interesse aos investigadores” (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 1995; pp.188).

De forma mais simples, o inquérito representa toda a atividade de investigação realizada para recolher junto de uma população ou amostra informações e dados com o objetivo de analisar atitudes, comportamentos, opiniões e crenças dessa mesma população ou amostra (Fortin, 1996).

Ao distribuir de forma transversal inquéritos fechados por questionário a todos os colaboradores (assumindo que todos estão a ser influenciados por uma liderança de topo) pretendeu-se obter resultados estatísticos e comparáveis entre as entidades amostra e as entidades de controlo quanto ao estilo predominante de liderança percebido pelos colaboradores que permitam responder à pergunta de partida (No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?).

O inquérito por questionário realizado para ser partilhado com todos os colaboradores das organizações em estudo (as mesmas abordadas nas entrevistas) foi realizado através do Google Forms, em formato anónimo conforme formato apresentado no ANEXO IV. Através do link partilhado com os colaboradores, pelo entrevistado na primeira fase da metodologia, os inquiridos apenas tiveram de responder às questões colocadas, via online, de forma a facilitar todo o processo. De realçar que este inquérito foi partilhado e transversal a toda a organização, sem segmentar por níveis hierárquicos, nem departamentos específicos, uma vez que se pretende evitar esta segmentação. Aqui está-se a assumir que todos os colaboradores estão a ser influenciados por uma liderança de topo.

Foi realizado um inquérito por questionário fechado, ou seja, feito sem qualquer possibilidade de contornar, seguindo um plano rígido, no qual a ordem das questões e os seus termos se mantêm invariantes. Este foi o tipo de inquérito por questionário escolhido pois permite obter as reações dos inquiridos de forma mais precisa e rápida, permitindo analisar essas informações e dados de forma mais fácil (Bäckström, 2008).

Para a construção do questionário adotaram-se os conceitos de liderança instrumental e de liderança de apoio/relacional, utilizados por vários autores das teorias de contingência e situacionais, como agregadores dos diversos estilos de liderança predominantes e comportamentos esperados dos vários tipos de líder (as categorias homogêneas de estudo) para, a partir daí, construir um conjunto de questões que melhor reflitam estas duas categorias homogêneas de estudo e que permitam aos colaboradores responder de forma gradativa permitindo, desta forma, a medição da sua percepção dos estilos de liderança dominantes na organização em que trabalham.

Esta abordagem pressupõe que existem, em todas as organizações, traços de liderança instrumental a coabitar com traços de liderança de apoio, até porque o comportamento dos colaboradores e a sua percepção da liderança dominante se constrói através da influência dos diversos responsáveis nos diversos níveis hierárquicos da organização que são simultaneamente influenciados pelos estilos dominantes nos níveis hierárquicos superiores mas também influenciam – com as suas características próprias - os níveis hierárquicos inferiores.

E, porque uma organização é composta por várias áreas com funções de características diferentes – e conseqüentemente diferentes tipos de tarefas – que concorrem de forma distinta para atingir os seus objetivos comuns (para além da eventual influência de diferentes níveis de maturidade dos colaboradores), é expectável que, se identifiquem simultaneamente traços predominantes de liderança instrumental e de apoio.

O objetivo foi recolher testemunhos, transversalmente em toda a organização, devidamente balizados por um conjunto de afirmações fechadas em que o colaborador escolhe, em cada uma, o nível de identificação com a mesma (numa escala de 1 a 7). Esta é a melhor forma de obter respostas mais concretas, fechadas, não permitindo que o inquirido se distancie daquilo que é a pergunta, ou seja, uma vez que este tipo de instrumento de investigação engloba um grande número de pessoas interrogadas, é necessário contruir perguntas pré-codificadas, com o intuito dos inquiridos escolherem obrigatoriamente as respostas que lhe estão a ser formalmente propostas (Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, 1995; pp.188)

Ao realizar este inquérito por questionário foi possível, através da construção de uma bateria de afirmações que identifiquem aspetos de liderança instrumental e outra de afirmações que identifiquem aspetos de liderança de apoio podemos trabalhar os resultados em dois eixos, aceitando a ideia de que não existem situações limite (instrumental / apoio).

Com base nesta segmentação e na pontuação atribuída pela totalidade dos colaboradores de uma organização a todas as afirmações que caracterizem aspetos de liderança instrumental e as que caracterizem aspetos de liderança de apoio, é possível identificar os estilos de liderança predominantes, em cada um dos principais elementos identificadores previamente identificados apesar de, em certas organizações ou características, poder não ser possível identificar um estilo de liderança dominante e noutras, existirem variáveis situacionais que impeçam os líderes de exercer uma qualquer forma de liderança de forma substancial.

### **O que significa do ponto de vista da teoria de liderança?**

Como aprofundado no capítulo 1, associados aos diversos tipos de líderes estão estilos de liderança com maior predominância instrumental / de tarefa ou relacional / de apoio, pelo que obtendo respostas a todas as afirmações que identificam aspetos associados a uma liderança instrumental e de apoio é possível identificar tipos de líderes e estilos de liderança predominantes.

### **O que significa do ponto de vista da liderança de género?**

Como aprofundado no capítulo II, a diferença de géneros nos estilos de liderança não é um tema consensual entre os autores, havendo alguns que defendem que não existem diferenças entre os estilos de liderança inerentes ao género, enquanto outros autores argumentam que os estilos de liderança das mulheres tendem a refletir as características predominantes de género o que, de acordo com a generalidade dos autores que defendem estas teses, significa que adotam estilos de liderança mais participativos e democráticos e sentem mais confortáveis com estilos de liderança transformacionais, em contraponto com estilos de liderança mais diretivos, baseados em tarefas e em hierarquia associados à liderança do género masculino.

Nesta linha predominante de pensamento, espera-se que as mulheres possuam altos níveis de atributos comunitários, incluindo era amigável, altruísta e preocupada com os outros adotando uma perspetiva de liderança mais transformacional, em oposição a uma liderança mais transacional dos homens.

Pretende-se assim testar, através da análise das respostas aos colaboradores das organizações previamente classificadas como de liderança predominantemente feminina (ou de influência feminina na liderança) se existem evidências de estilos de liderança predominante de Apoio, associados a líderes transformacionais.

Para obter resultados robustos, deve-se apenas assegurar, em cada organização, um nível global de representatividade satisfatório e em cada das áreas principais que a compõem.

## Construção do Inquérito por questionário

Para construção do questionário – cujos resultados serviram de base à construção das hipóteses – procurou-se isolar cada uma das principais características / estilos homogéneos associados a um tipo de liderança, identificando os comportamentos esperados dos líderes de apoio e dos líderes transacionais em cada uma dessas características.

Com base na revisão efetuada à Teoria dos Substitutos de Liderança (Kerr & Jernier, 1978 e Yulk,2013), identificou-se sete características / estilos principais e relativamente homogéneos, identificando os comportamentos esperados dos líderes de apoio e transacionais para cada característica.

	<b>Caraterísticas</b>	<b>Liderança Relacional/Apoio</b>	<b>Liderança Instrumental</b>
1	Liderança Inspiradora vs. Especialista	Líderes inspiradores	Líder especialista / competente / Conhecedor do negócio
2	Orientado para os Objetivos vs. Tarefas	Definem objetivos, não tarefas	Organizador / Tarefas estruturas / Manuais de procedimento claros
3	Trabalho em Equipa vs. Trabalho num só	Promovem o trabalho de equipa e multitarefa	Funções definidas para cada colaborador / separação clara de funções
4	Liderança Democrática vs. Liderança Autocrática	Liderança democrática / promove a liberdade/ envolve os colaboradores	Liderança Autocrática / Pouco participativa
5	Nível de Empatia	Partilha experiências / Demonstra empatia	Cultura da diplomacia evitando conflitos defendendo uma imagem externa de coesão de grupo
6	Partilha Transversal de Informações	Partilha informações confidenciais	Hierarquias vincadas e dominantes
7	Objetivos de Grupo vs. Objetivos Individuais	Atribuem incentivos em função do desempenho do grupo	Predomínio dos incentivos individuais de desempenho

**Tabela 8:** Construção do Inquérito por Questionário

Com base nestas sete características homogéneas de uma liderança de apoio e transacional definiu-se o número de perguntas a realizar. Através do modelo escolhido, optou-se por adotar 7 questões principais e mais 7 de reforço para cada um dos tipos de liderança (2 para cada uma das características de cada um dos estilos de liderança), fazendo um total de 28 questões, aos quais adicionámos as perguntas de identificação (género, idade, antiguidade na empresa, função).

	Relacional/Apoio	Instrumental
Principal	7 questões	7 questões
Reforço	7 questões	7 questões

**Tabela 9:** Informações Inquérito por Questionário

Tendo em conta o anteriormente referido, formularam-se as 28 questões (adicionando as perguntas de identificação) construindo afirmações que pretendiam permitir que os inquiridos se exprimissem, - numa escala de resposta entre 1-7 em que 1 é discordo totalmente e 7 concordo totalmente – sobre o predomínio do estilo associado em cada característica, levando o inquirido a responder sobre quatro questões de estilo em cada uma das sete características, duas que identificam estilos de liderança de apoio e duas que identificam estilos de liderança transaccional.

As respostas a cada uma destas quatro questões foram posteriormente agregadas num único registo com o somatório das pontuações atribuídas a cada uma das quatro perguntas (as 2 perguntas associadas à liderança de apoio com sinal diferente das 2 associadas à liderança instrumental). Ou seja, a análise das respostas foi realizada através de dois blocos e pergunta a pergunta. Por exemplo, em relação à característica 1 (à qual está associada 2 questões de liderança instrumental e 2 questões de liderança de apoio), colocou-se estas quatro num bloco e, depois de realizar a média entre as 2 questões de apoio (originou um valor) e a média das 2 questões instrumentais (originou outro valor), realizou-se o seu somatório. E assim aconteceu com cada característica, uma a uma. Os resultados seriam posteriormente comparados entre a organização de estudo e a(s) organizações de controlo.

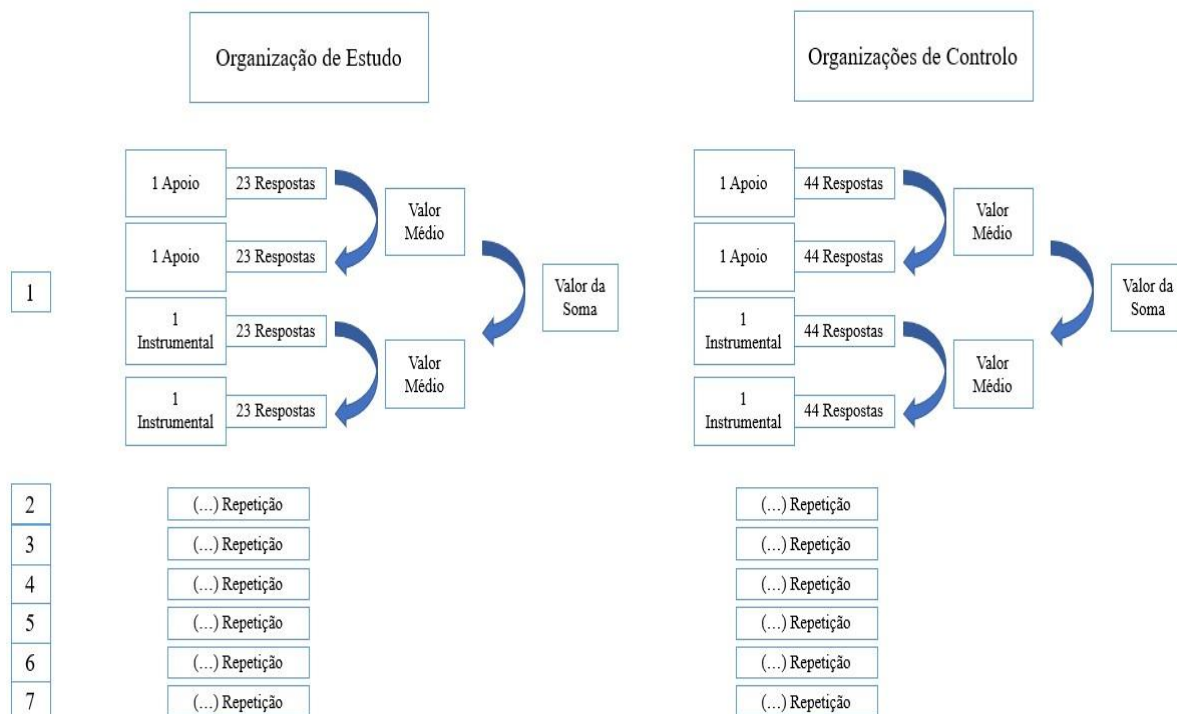
Em termos mais práticos, cada pergunta pode gerar uma média de 1 a 7 ou -1 a -7. Ao querer comparar estilos opostos, foi necessário atribuir o sinal positivo (+) a um dos estilos (considerado o estilo de apoio/relacional) e o sinal negativo (-) às afirmações que revelassem estilos mais instrumentais. Posto isto, analisando as 4 questões por característica (2 de cada estilo) procedeu-se à realização da média das duas perguntas de cada estilo predominante e em seguida, depois de termos, para cada estilo, um valor médio associado, somaram-se os dois valores de forma a perceber que estilo predomina em cada característica na perceção de cada colaborador. Ter-se-á um valor médio por cada colaborador e cada característica, chegando a uma lista de valores médios correspondentes ao número de colaboradores que responderam ao inquérito, tudo pronto para posteriormente se realizar um teste de hipóteses.

Por exemplo, para a característica 1, o primeiro passo foi fazer a média das duas perguntas do estilo instrumental, que deu um valor, e em seguida a média das duas perguntas associadas ao estilo de apoio, que deu origem a outro valor médio. O segundo passo foi somar estes dois valores e perceber se se encontra acima do 0 ou abaixo do 0 e, dependendo do resultado, perceber se a característica definida predomina mais num estilo ou no outro e, simultaneamente, perceber se a organização adota um estilo

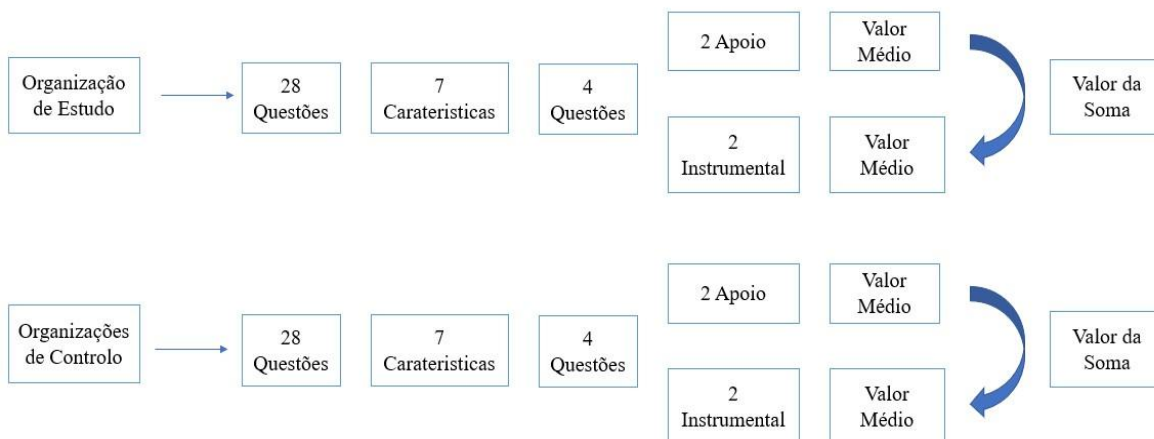
mais instrumental ou de apoio. Foi realizado este exercício característica a característica, colaborador a colaborador e no final obteve-se resultados para chegar a conclusões.

Quando os colaboradores têm uma percepção de que em determinada característica existe um maior predomínio de estilos de apoio, espera-se que o resultado seja positivo (superior a 0), caso contrário terá de ser um valor negativo.

De seguida é apresentado o esquema do tratamento de dados para melhor compreensão e de forma a perceber posteriormente os resultados obtidos e apresentados nos anexos.



**Gráfico 2:** Modelo Inquérito por Questionário 1



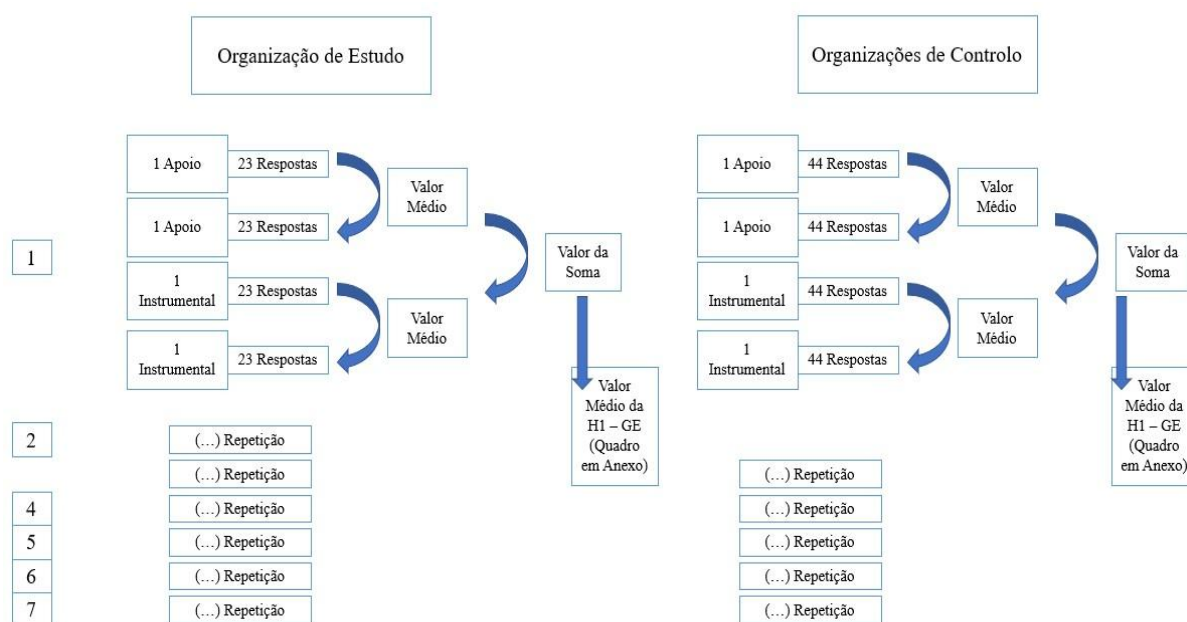
**Gráfico 3:** Modelo Inquérito por Questionário 2

Os resultados seriam posteriormente comparados entre os colaboradores da organização de estudo e os colaboradores da(s) organizações de controlo, tendo sido feita uma análise conjunta das 23 respostas da Organização de Estudo e, por outro lado, uma análise conjunta das 44 respostas das organizações de controlo. Tendo cada série um valor médio correspondente, prossegue-se à comparação entre estes dois resultados (médias) entre os diferentes tipos de organização

Desta forma resultaram sete hipóteses a comparar entre organização de estudo e de controlo, cada uma representando uma característica homogénea associada aos estilos de liderança com pontuações possíveis no intervalo (-6;6), conforme se verificasse predomínio de estilos de liderança instrumental ou de apoio.

A construção das afirmações e a sua associação a cada uma das características obedeceu a critérios de perceção empírica e foram organizadas no inquérito de forma aleatória.

Das respostas aos questionários, resultaram sete hipóteses por confrontação da comparação de sete séries (cada uma representando uma das sete características acima elencadas) entre a organização de estudo e a(s) organizações de controlo, previamente seleccionadas através da análise às entrevistas abertas.



**Gráfico 4:** Modelo Inquérito por Questionário 3

A escala é de 1 a 7, de forma a ser possível conseguir uma maior dispersão de resultados e, desta forma, uma análise mais profunda.

Tanto de um ponto de vista ético como prático, o investigador precisa de fornecer informação de base suficiente sobre a investigação e o questionário, sendo que este deve conter alguma informação sobre o mesmo, tais como: instituição responsável pela realização do questionário, objetivo da sua

utilização, questão da confidencialidade com o objetivo de tranquilizar os inquiridos em relação às suas respostas e agradecimentos aos inquiridos voluntários (Denscombe, 2010).

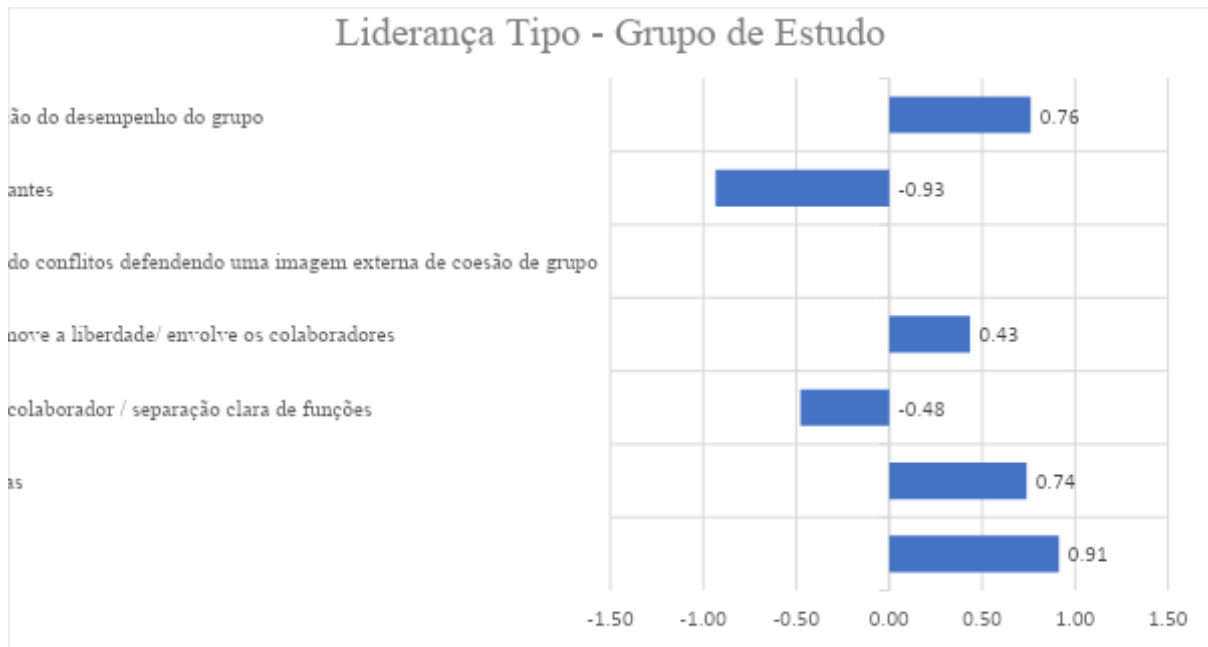
Construiu-se um pequeno resumo das instruções de preenchimento, colocado no início do inquérito instruindo os inquiridos sobre a forma de responder às perguntas, não assumindo que seja evidente para todos o seu funcionamento (Denscombe, 2010) (ver anexo II).

	Tipo	Cal	Questões	S=	S=	S=	S=	S+	S+	S+
1	Apoio	1	Temos reuniões de equipa onde discutimos o nosso trabalho e os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
2	Apoio	1	As palavras e as ações dos Diretores/Presidente dão força adicional para fazermos mais e melhor, todos os dias	1	2	3	4	5	6	7
3	Apoio	2	Eu compreendo os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
4	Apoio	2	Os Diretores /Presidente explicam o que pretendem e dão-me autonomia na forma como realizo as minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
5	Apoio	3	Discutimos em conjunto a melhor forma de realizar as nossas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
6	Apoio	3	A organização preocupa-se com a carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de promoção dentro da organização	1	2	3	4	5	6	7
7	Apoio	4	Os Diretores / Presidente dão feedback sobre as suas ideias de melhoria	1	2	3	4	5	6	7
8	Apoio	4	Mantenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho que pessoal quer profissionalmente	1	2	3	4	5	6	7
9	Apoio	5	Há sempre alguém com quem falar se tenho alguma dificuldade no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10	Apoio	5	Os SH falam connosco sobre assuntos pessoais	1	2	3	4	5	6	7
11	Apoio	6	Sabemos sempre as novas informações importantes da organização através do SH	1	2	3	4	5	6	7
12	Apoio	6	Os nossos SH partilham connosco rapidamente as decisões importantes que são tomadas na Organização	1	2	3	4	5	6	7
13	Apoio	7	A organização disponibiliza programas de formação de desenvolvimento das competências dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
14	Apoio	7	A Organização dispõem de um plano de avaliação periódico de desempenho de todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
15	Instrumental	1	Os Diretores / Presidente ajudam nas minhas tarefas quando tenho dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
16	Instrumental	1	Os meus Diretores / Presidente conhecem com detalhe todas as tarefas que realizamos e ajudam-nos a concretizá-las de forma eficiente	1	2	3	4	5	6	7
17	Instrumental	2	Os Diretores / Presidente explicam detalhadamente as tarefas que devo realizar	1	2	3	4	5	6	7
18	Instrumental	2	As minhas tarefas estão sempre muito bem definidas	1	2	3	4	5	6	7
19	Instrumental	3	A forma de divisão de trabalho entre nós é lógica e ajuda a cumprir os objetivos	1	2	3	4	5	6	7
20	Instrumental	3	Existem regras e procedimentos bem definidos para todas as tarefas que desenvolvemos no nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
21	Instrumental	4	Todas as decisões são tomadas pelos Diretores / Presidente	1	2	3	4	5	6	7
22	Instrumental	4	As decisões tomadas superiormente não são sujeitas a discussão	1	2	3	4	5	6	7
23	Instrumental	5	Os nossos Diretores/ Presidente não intervêm nas disputas entre colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
24	Instrumental	5	Não demonstramos as nossas discordâncias com os nossos Diretores / Presidente	1	2	3	4	5	6	7
25	Instrumental	6	É importante ser chefe para poder influenciar as decisões na organização	1	2	3	4	5	6	7
26	Instrumental	6	Para nós obter realização profissional passa por sermos promovidos até obtermos uma posição de chefia	1	2	3	4	5	6	7
27	Instrumental	7	A Organização disponibiliza incentivos pecuniários em função do cumprimento dos meus objetivos individuais	1	2	3	4	5	6	7
28	Instrumental	7	A Organização dá a prioridade à obtenção de resultados	1	2	3	4	5	6	7

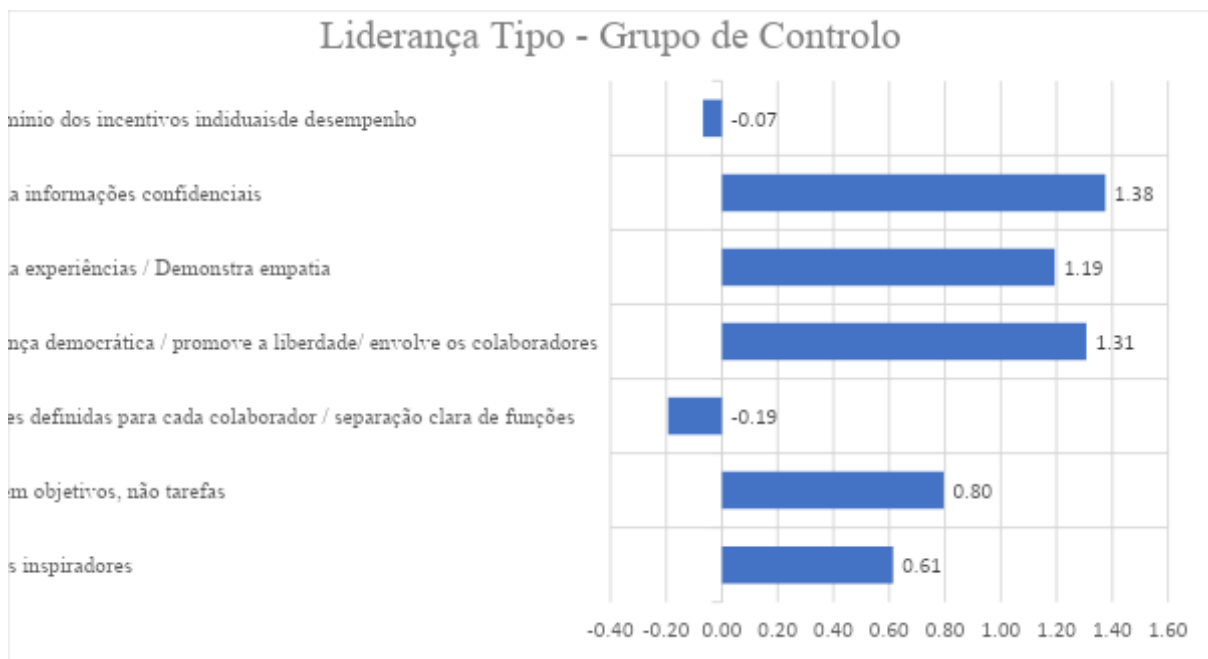
**Tabela 10: Modelo Inquérito por Questionário 4**

Este inquérito foi respondido por 67 pessoas de 5 organizações diferentes, 23 colaboradores da entidade de estudo e 44 das entidades de controlo.

Após recolhidos todos os inquéritos, separadas as respostas entre os colaboradores da entidade de estudo e das entidades de controlo e agrupadas as respostas de cada grupo, cada quatro questões agrupadas numa das sete características de liderança identificadas, obtivemos as médias de cada uma das sete características de liderança escolhidas em cada um dos grupos de análise.



**Gráfico 5:** Modelo Inquérito por Questionário – Respostas Grupo Estudo



**Gráfico 6:** Modelo Inquérito por Questionário – Respostas Grupo Controlo

Os valores obtidos em cada categoria, resultantes das respostas dos colaboradores dos dois grupos de análise, revelam uma tendência, apesar de não muito evidente, tendo em conta o posicionamento tendencialmente central dos resultados, em ambos os grupos, para a predominância de estilos de liderança relacionais, espelhados através de valores médios positivos na maioria das características identificadas.

A obtenção destes valores médios por característica, em cada um dos grupos, permitiu igualmente a definição das hipóteses para estudo, de forma a testar, através da comparação de médias, se existem ou não diferenças estatisticamente relevantes entre as médias de cada um dos grupos, característica a característica e, desta forma, concluir se existem estilos de liderança diferentes entre os grupos.

**Capítulo 5**  
**Análise e Reflexão Conclusiva**

## Capítulo 5 – Análise e Reflexão Conclusiva

### 5. Análise

#### 5.1 Análise das Entrevistas e Definição do Grupo de Estudo e de Controlo

Como referido nos capítulos anteriores, as entrevistas efetuadas a responsáveis ou técnicos ligados à organização tinham como objetivo permitir fazer uma segmentação prévia das entidades em estudo, procurando de forma estruturada e com base na informação recolhida classificar a tipologia de liderança predominante em género, de forma a separar as entidades de estudo das entidades de controlo.

Com base nas respostas às questões objetivas da entrevista preliminar classificou-se a organização #1 como organização de estudo e as restantes (#2, #3, #4 e #5) de forma agregada como organização de controlo.

Sendo o principal objetivo destas entrevistas identificar o predomínio ou a influência da liderança de género nestas organizações, pretendia-se igualmente – especialmente através das questões mais abertas - com estas entrevistas conhecer a opinião dos entrevistados (de lembrar que se trata de interlocutores com influência nas decisões das organizações a que pertencem) e obter algumas respostas preliminares à nossa pergunta de partida nas diversas vertentes em que a procurou-se desconstruir:

- Os estilos de liderança são diferentes em entidades com liderança exercida por homens e mulheres?
- Existem estilos de liderança mais eficazes que outros nas organizações estudadas (nas organizações competitivas ou cooperativas)?
- Existem práticas ativas de incentivo à igualdade de género nas entidades estudadas?
- Quais os principais obstáculos à igualdade de género no contexto da liderança feminina nas organizações ligadas ao futebol profissional?

Adicionalmente procurou-se identificar variáveis situacionais suscetíveis de limitar a influência das mulheres em cada uma das organizações, especialmente as que têm influência relevante da liderança feminina.

As entrevistas efetuadas aos responsáveis das cinco organizações que acederam colaborar com o estudo permitiram, através da resposta a um conjunto de questões objetivas e relativamente fechadas obter uma caracterização de cada uma das organizações, sintetizada no quadro apresentado no capítulo anterior.

As Organizações #2, 3, 4 e 5 clubes de futebol de dimensões diversas, dois deles que militam em escalões secundários, refletem de forma dominante a figura do Presidente/Empreendedor evidenciando a sua preponderância na tomada de decisões estratégicas, a título individual ou em pequenos órgãos

colegiais (Comissão Executiva ou Diretiva) por ele controlados. Tal como referem vários autores (Rooke & Tolbert, 2005), trata-se de líderes abertos ao feedback e criam um ambiente positivo, mas tendem a inibir o pensamento fora da caixa.

Estas organizações privilegiam a confiança proporcionada pela antiguidade dos colaboradores na atribuição de funções de responsabilidade, potenciam a partilha de informação em reuniões frequentes de equipa, ouvindo os colaboradores, mas não delegando significativamente e não implementando planos de carreira nem sistemas formais de avaliação de desempenho. Trata-se de Organizações predominantemente masculinas em que os presidentes e os órgãos colegiais de decisão são compostos exclusivamente por homens e predominam as qualidades esperadas para um dirigente desportivo, tratar as pessoas de forma justa, boas capacidades de comunicação, boa visão e ser carismático (Alvasson & Due Billing, 1997, Heilman, 2001)

A organização #5 é um clube de futebol de topo de 1ª Liga e apresenta uma estrutura organizativa mais profissional e estratificada e com competências bem definidas, mas sem qualquer influência das mulheres na liderança.

Como contraponto, a Organização #1 é uma estrutura federativa com elevada visibilidade externa com uma estrutura organizacional bastante estratificada e com funções e competências bem definidas. É uma entidade de gestão profissional, liderada por especialistas que procuram um equilíbrio entre a gestão de uma equipa numerosa e multifuncional e a representação dos interesses dos stakeholders externos à organização. Nesta organização existe influência relevante das mulheres na liderança e na gestão da entidade – nomeadamente ao nível da Direção Executiva - mas não de forma predominante o que, per si, constitui uma limitação à sua inclusão no universo de estudo e levou à necessidade (por ausência, na amostra, de entidades com liderança predominantemente feminina) de reformular as hipóteses de teste e a admitir que as conclusões que se vão obter neste estudo sobre a influência das mulheres na liderança das organizações ligadas ao futebol profissional, serão limitadas pela sua limitada representatividade na gestão de topo.

A Organização #1, além de ser a única das organizações estudadas, com influência de mulheres na liderança, tem características bastante distintas das organizações de controlo – organizações de liderança exclusivamente masculina – no que diz respeito à dimensão, objetivos estratégicos e nível de profissionalismo das estruturas. E estes diferentes aspetos de situação ou variáveis situacionais (Kerr & Jernier, 1978 em Yulk 2013) que incluem as características dos subordinados, dos objetivos e das tarefas e da organização, entre a entidade de estudo e as entidades de controlo poderão atuar como “neutralizadores” das diferenças de perceção dos colaboradores dos estilos efetivos de liderança de cada organização.

De forma mais concreta, os colaboradores das organizações (clubes) mais informais, com estruturas menos profissionalizadas em que parte significativa dos colaboradores colaboram com os

clubes em regimes de semi voluntariado, representam grupos de trabalho muito coesos que poderão influenciar a sua perceção de estilo de liderança dominante. Comparando as entidades com realidades organizacionais diferentes estas perceções poderão, de alguma forma, comprometer as análises comparadas dos estilos de liderança.

Por esta razão, o objetivo inicial do estudo seria incluir nas entidades de estudo, pelo menos duas entidades de natureza federativa (uma com predominância ou influência feminina na liderança e outra não) e dois clubes de futebol (um com influência feminina na liderança e outro não). Não tendo sido possível – por indisponibilidade ativa dos nossos interlocutores – é importante incorporar estas limitações nos testes de hipóteses que foram efetuados.

Os responsáveis das cinco organizações responderam ainda a um conjunto de perguntas mais abertas sobre liderança de género, cujas respostas refletem opiniões pessoais e cujas principais conclusões se encontram sintetizadas no capítulo de resultados.

## **5.2 Formulação das Hipóteses**

Foi possível constatar nos contactos estabelecidos com as diversas organizações previamente escolhidas para fazer parte da entidade de estudo e, posteriormente, nas entrevistas realizadas com os responsáveis das entidades que aceitaram participar no estudo, que existem diversas variáveis situacionais que condicionam a forma e os estilos de liderança na generalidade das organizações ligadas ao futebol profissional.

Procurou-se criar um conjunto de hipóteses onde fosse então possível testar se efetivamente e, como alguma teoria defende, organizações com influência feminina relevante na Liderança podem ser caracterizadas por estilos de liderança predominantemente de apoio, ou por contraponto se organizações de liderança predominantemente masculina podem ser associados a estilos de liderança predominantemente instrumentais. Através do teste de hipóteses em cada uma das características de liderança anteriormente identificadas, pretendeu-se então identificar se algumas dessas características de liderança são significativamente diferentes entre organizações ligadas ao futebol profissional com influência feminina relevante na liderança e as de liderança exclusivamente masculina e, caso existam, se se evidenciam algumas características específicas com predominância de estilos de liderança de apoio, como alguma teoria parece sustentar, independentemente da influência de variáveis situacionais em cada organização específica.

<b>Organização/Entidade de Estudo</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional com influência relevante de mulheres nos cargos diretivos</b>
<b>Organização/Entidade de Controlo</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional sem qualquer influência das mulheres nos cargos diretivos</b>

**Tabela 11:** Organização/Entidade de Estudo e Organização/Entidade de Controlo

## AS HIPÓTESES

### HIPÓTESE 1

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradores, discutindo os objetivos em grupo e estimulando os desempenhos de excelência;

### HIPÓTESE 2

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas, explicando os objetivos da organização e concedem autonomia aos colaboradores na execução das suas tarefas;

### HIPÓTESE 3

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa, discutindo em conjunto as melhores formas de atingir os objetivos da organização e incentivando a mobilidade interna;

### HIPÓTESE 4

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas dando feedback aos colaboradores sobre as suas propostas de melhoria e estimulando o bom ambiente entre o grupo;

### HIPÓTESE 5

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas, sendo altruístas, amigáveis e preocupados com os colaboradores e com o seu bem-estar;

**HIPÓTESE 6**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente, procurando manter sempre os colaboradores informados procurando evitar os boatos e circuitos informais de comunicação de forma a garantir que a informação correta circula na organização;

**HIPÓTESE 7**

As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo, promovem ativamente a formação e o desenvolvimento das competências dos colaboradores e implementam programas de avaliação diretamente ligados a planos de incentivos.

**Tabela 12:** Hipóteses da Investigação

Para testar as 7 hipóteses de forma independente, partiu-se da identificação de duas amostras compostas pelas respostas às 4 questões de cada uma das categorias de liderança (2 associadas ao estilo de liderança de apoio e 2 associadas ao estilo de liderança instrumental) (i) efetuado aos colaboradores da entidade com influência de liderança feminina – organização de estudo (ii) efetuado aos colaboradores das entidades sem influência de liderança feminina – organização de controlo. De destacar que a formulação das hipóteses, acima apresentadas, advém da definição de cada característica anteriormente referida, sendo que cada hipótese corresponde a uma das 7 características.

Recapitulando, assumiu-se então que cada uma das características é identificadora de uma característica de liderança e que resultados com valores negativos (entre -6 e 0) representam uma perceção dos colaboradores da predominância de um estilo de liderança predominantemente instrumental associada a essa característica, enquanto resultados de valores positivos (0 e 6) representam uma perceção dos colaboradores de um estilo de liderança predominantemente de apoio.

Desta forma, o valor médio das pontuações obtidas nas respostas às quatro questões representa a perceção de cada colaborador sobre a influência do tipo de liderança na sua organização na característica específica estudada e resulta da média positiva dos valores atribuídos às afirmações associadas a uma liderança predominantemente de apoio adicionada à média negativa dos valores atribuídos às afirmações associadas a uma liderança predominantemente transacional.

No final, e pronto para realizar o primeiro teste estatístico deste estudo (t-student – comparação de médias) ter-se-á uma lista de valores médios por cada colaborador e correspondente a cada característica.

Tratando-se de um teste estatístico paramétrico o teste de hipóteses será efetuado através da comparação das médias das duas populações.

No tratamento estatístico utilizou-se o teste t student para comparar diferenças entre médias das pontuações obtidas pelos colaboradores do grupo de estudo e de controlo. O teste t é um método que permite decidir se a diferença entre as médias de duas amostras se pode atribuir a uma causa sistemática – neste caso, a influência feminina na liderança – ou se pode ser considerada como efeito de flutuações ao acaso (D'Hainaut,1990:192).

Segundo o mesmo autor, para que o teste t possa ser aplicado, a distribuição da população dos dados de cada amostra não pode diferir muito da Normal e as variâncias das populações de que se extraem as amostras e os seus tamanhos não podem ser excessivamente diferentes

Neste sentido, o primeiro passo foi a realização do teste Kolmogorov-Smirnov para verificar se a distribuição de cada amostra de dados é normal e o teste de Levene para verificar se as variâncias das amostras de dados a comparar não são significativamente diferentes.

No caso de não se verificar que as variâncias das amostras de dados a comparar não são significativamente diferentes, então terá de se utilizar o teste t para amostras de variâncias diferentes para comparar as médias das amostras.

A hipótese Nula ( $H_0$ ) é a de que as médias das duas amostras não apresentam diferenças com significância estatística e consequentemente a conclusão de que uma organização com influência feminina relevante não revela diferenças no tipo de liderança em cada uma das características de liderança estudadas.

### **5.3 Resultados dos Inquéritos e das Entrevistas a Responsáveis**

Após a garantia de que a população de cada amostra é normal, comparando as médias dos resultados dos 23 questionários efetuados aos colaboradores da Organização # 1, caracterizada como tendo influência feminina na liderança em cada uma das 7 características de liderança previamente identificadas com a média dos 44 questionários das restantes organizações caracterizadas como não tendo qualquer influência feminina na liderança, obteve-se os seguintes resultados (detalhados no Anexo XIII):

HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral	Teste de Hipóteses	Resultados
HIP1	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradoras	0,913	0,6136	<b>0,36665</b>	Não é possível rejeitar a HO de igualdade das médias	Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças mais inspiradoras
HIP2	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas	0,7391	0,7955	<b>0,82062</b>	Não é possível rejeitar a HO de igualdade das médias	Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança são mais focadas em objetivos que em tarefas
HIP3	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa	-0,478	-0,193	<b>0,24450</b>	Não é possível rejeitar a HO de igualdade das médias	Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança promovem mais o trabalho em equipa e multitarefa
HIP4	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas	0,4348	1,3068	<b>0,04856</b>	Rejeita-se a HO de igualdade das médias	Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças menos democráticas
HIP5	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas	0	1,1932	<b>0,02022</b>	Rejeita-se a HO de igualdade das médias	Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças menos empáticas
HIP6	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente	-0,935	1,375	<b>0,00000</b>	Rejeita-se a HO de igualdade das médias	Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam menor partilha de informações
HIP7	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo	0,7609	-0,068	<b>0,02184</b>	Rejeita-se a HO de igualdade das médias	Parece confirmar-se a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança privilegiam mais os objetivos de grupo

**Tabela 13:** Resultados: Teste de Hipóteses da Investigação

- Não existem diferenças estatisticamente relevantes entre as médias do grupo de análise e do grupo de controlo nas variáveis testadas nas HIPÓTESES 1, 2 e 3 pelo que não é possível concluir que as organizações desportivas ligadas ao futebol profissional com influência relevante das mulheres na liderança tenham forma de liderança mais inspiradoras, participativas e potenciadoras de desempenhos de excelência, que sejam mais focadas nos objetivos e menos em tarefas e que promovam mais o trabalho de equipa do que as organizações com lideranças exclusivamente masculinas;
- Relativamente à HIPÓTESE 4, apesar de não existir uma evidência muito significativa para rejeitar a hipótese nula, constata-se uma ligeira tendência, ao contrário do esperado, para que as organizações com lideranças exclusivamente masculinas apresentem lideranças mais democráticas que aquelas que têm influência relevantes das mulheres na liderança;
- Existem diferenças estatisticamente relevantes entre as médias dos questionários do grupo de análise e de controlo, nas HIPÓTESES 5 e 6, sendo constatável, nas amostras estudadas que, ao contrário do esperado, as organizações com influência feminina relevante na

liderança, revelam estilos de liderança menos empáticos e com menores graus de partilha de informação transversal que as organizações com liderança exclusivamente masculina;

- Existem diferenças estatisticamente relevantes entre a média dos questionários do grupo de análise e de controlo na HIPÓTESE 7, pelo que é possível concluir que as organizações desportivas ligadas ao futebol profissional com influência relevante das mulheres na liderança, privilegiam mais os objetivos do grupo, em comparação com os objetivos individuais, do que as organizações com liderança exclusivamente masculina.

Tendo baseado as conclusões do estudo no teste de sete hipóteses, e verificando que em três delas os resultados são inconclusivos e nas outras três hipóteses as conclusões contraditórias, terá de se concluir que o género não parece influenciar o estilo de liderança nas organizações ligadas ao futebol profissional.

A generalidade dos resultados obtidos pela análise estatística efetuada às respostas aos questionários respondidos pelos colaboradores das diversas organizações objeto de estudo, parecem confirmar a percepção obtida nas entrevistas efetuadas aos responsáveis de cada uma dessas organizações de que os estilos de liderança nelas dominantes não têm uma relação direta com o género e dependem mais do perfil do líder e das condicionantes situacionais de cada organização.

A dificuldade em obter a colaboração de entidades com estruturas, objetivos e formas de funcionamento homogéneas entre o grupo de controlo (clubes de futebol) e o grupo de estudo (órgão federativo), terá influenciado de forma significativa a natureza das conclusões, mas os resultados dos inquéritos parecem indicar que a liderança de género não prevalece em relação às diferentes variáveis situacionais presentes nas organizações estudadas, o que é coerente com a posição da generalidade dos entrevistados, sejam homens ou mulheres.

A generalidade dos responsáveis entrevistados concorda que o futebol é ainda um meio dos homens, sendo difícil para as mulheres conseguirem atingir posições de topo, apesar de haver a convicção de que o peso das mulheres na liderança das organizações ligadas ao futebol tenderá a aumentar. Existe a ideia, veiculada por alguns dos entrevistados, de que a maior dificuldade das mulheres em acederem aos cargos de liderança está associada à atual prevalência de contextos desportivos masculinizados, mas também por normas institucionais tendenciosas (cf. Pauly, Van der Heyden & Wuiaime, 2019).

Segundo os responsáveis entrevistados, o crescimento do número de mulheres nos cargos de liderança tenderá a aumentar na mesma medida em que a representatividade das mulheres aumentar na base, enquanto praticantes, treinadoras e elementos de staff médico e técnico. Segundo eles, o estigma e o que alguns autores apelidam de “normas institucionais tendenciosos,” combate-se com a presença e a democratização da prática desportiva, na base.

Outros entrevistados referiram também que a crescente profissionalização de clubes, que com a entrada de investidores no seu capital, tendem a abrir espaço à igualdade de género e à eliminação das normas institucionais tendenciosas.

Assim sendo, mais do que através de práticas explícitas de incentivo à igualmente de género, como a atribuição de quotas, os entrevistados acreditam que a igualdade de género se promove pela democratização da prática de futebol, a partir das bases, e pela profissionalização crescente da sua gestão.

A generalidade dos entrevistados não acredita que existam estilos de liderança associados a mulheres a homens, referindo que o que determina os estilos de liderança são as vivências e a experiência que foram adquirindo ao longo da sua vida. E, nessa perspetiva, e segundo os entrevistados, só existirão estilos de liderança de género diferentes se ou enquanto as vivências das mulheres – na sociedade como um todo ou no futebol em Portugal – forem diferentes.

A ideia de que existem estilos de liderança masculinos e femininos é rejeitada pela generalidade dos entrevistados embora alguns admitam que algumas características inerentes associadas às mulheres (independentemente se experienciais ou genéticas), como a maior organização e objetividade, podem ajudar a alterar algumas das formas tradicionais de liderança, tendo os entrevistados referido que a diversidade de género pode contribuir para uma liderança mais profissional e mais comprometida com os resultados.

De destacar ainda a ideia de que as mulheres poderão, em determinadas circunstâncias, assumir estilos de liderança “masculinos”, quando inseridas em meios masculinizados, é rejeitada pela generalidade dos entrevistados, que referiu que, no caso das mulheres – como no caso dos homens – o estilo de liderança é naturalmente condicionado pelas diversas variáveis situacionais de cada organização.

#### **5.4 Conclusões**

Os principais resultados obtidos no presente estudo parecem indicar que os estilos de liderança não são significativamente diferentes entre as organizações ligadas ao futebol profissional com ou sem influência feminina na liderança ou que, pelo menos, não existe uma influência predominante do género no estilo de liderança nestas organizações, não se comprovando desta forma, as opiniões de alguns autores de que a influência feminina tende a gerar alterações no estilo de liderança das organizações.

Apesar da evidente falta de representatividade das mulheres na liderança das organizações associadas ao futebol profissional, mesmo na entidade de estudo, (e esta é uma limitação ao estudo) os resultados do estudo não parecem confirmar a ideia de que, habitualmente, o processo de autoconstrução das mulheres é mais influenciado pelas relações e pelas pessoas em seu redor, enquanto

os homens passam por este processo de uma forma mais independente (Gabriel e Folkman, 2012 em Post, 2015) ou que as mulheres demonstram mais empatia do que os homens (Cundiff & Komarraju, 2008; Dimberg & Lundquist, 1990; Eagly, 2009; Feingold, 1994; Fukushima & Hiraki, 2006 em Post, 2015) ou ainda que em comparação com os homens, as mulheres são mais propensas a transmitir apoio na sua comunicação com os outros (Aries, 1996; Tannen, 1990 em Post, 2015) à medida que perguntam, escutam atentamente, e criam espaço para os outros se expressarem (White, Mcmillen, & Baker, 2001 em Post, 2015) dado que os resultados do inquérito parecem indicar que as organizações de controlo (sem influência feminina na liderança) apresentam formas de liderança mais democráticas, partilham mais informação confidencial e experiências e demonstram mais empatia com os colaboradores do que a organização de estudo, com influência feminina na liderança, que apresenta hierarquias mais vincadas e dominantes (vide Hipóteses 4,5 e 6)

Os resultados das hipóteses testadas parecem indicar que, no essencial, não existem diferenças de estilos de liderança suscetíveis de ser exclusivamente atribuídos ao género, mas os resultados obtidos na Hipótese 7 parecem estar de acordo com a opinião de alguns autores de que as mulheres desenvolvem, na sua liderança uma abordagem mais coletiva, apesar da generalidade das hipóteses testadas ser coerente com o que defendem estes autores, isto é, que existem poucas diferenças entre liderança masculina e feminina e que a única diferença está no processo de tomada de decisão, enquanto diferenças noutras áreas como a orientação de tarefas, motivação e estilos de liderança não são suficientemente significativas qualquer afirmação de que a liderança varia entre géneros (Andersen e Hansson, 2011 em Gorska, 2016)

A ideia destes autores é comprovada pelos resultados do presente estudo que parecem demonstrar que as organizações com alguma influência feminina na liderança privilegiam mais os objetivos de grupo (Hipótese 7), mas não apresentam diferenças na orientação para tarefas (Hipótese 2), para a forma de organização do trabalho (Hipótese 3), motivações e estilos de liderança (Hipótese 1), teses que são corroboradas pelos resultados deste estudo.

O que os resultados do presente estudo parecem indicar é que a influência feminina na liderança das organizações não se faz sentir tanto no estilo de liderança mas mais na forma como as organizações em que exercem influência, definem os seus objetivos e se comportam face aos seus desafios, e que esse facto se deve a experiências diferentes ou a características intrínsecas associadas ao género que tem influência na forma de funcionamento das organizações mas que não se traduz em diferentes estilos de liderança, antes em diferentes prioridades atribuídas na gestão e liderança das organizações que lideram, nomeadamente o privilégio dos objetivos de grupo em relação os individuais e do poder da comunidade relativamente ao individual.

No entanto, a generalidade dos colaboradores, na entidade de estudo e nas entidades de controlo, identificam nas suas organizações estilos de liderança com alguma predominância de estilo

transformacional como formas de liderança inspiradoras, mais focadas nos objetivos do que nas tarefas e promovendo a liberdade e o envolvimento dos colaboradores, não identificando, no entanto diferenças significativas de estilo entre as organizações com e sem influência feminina na liderança, facto que não desmente a ideia de alguns autores de que, regra geral, as líderes femininas de nível médio e superior lideram com base na abordagem transformacional (Gobaw, 2017).

O que importa questionar, face aos resultados obtidos no presente estudo, são as razões que levam os colaboradores das diversas organizações estudadas a não percecionarem diferenças significativas no estilo de liderança associadas ao género.

Com efeito, e como foi possível ter a oportunidade de analisar nos capítulos anteriores, entre os autores que defendem que não existe influência do género na definição dos estilos de liderança nas organizações desportivas existem “grosso modo” duas tendências de pensamento: os que acreditam que, tratando-se de um meio “masculinizado” apenas são aceites estilos de liderança predominantemente masculinos, seja a liderança exercida por homens ou mulheres e que as mulheres que exercem funções de liderança tendem a comportar-se como os homens, e outros que defendem que as eventuais diferenças de características ou estilos de lideranças entre homens e mulheres tendem a desvanecer-se em novos cenários em que prevalecem os ambientes transformacionais.

O que os resultados do estudo parecem igualmente demonstrar é que, independentemente da significativa diversidade das organizações estudadas, os estilos de liderança predominantes – ou a perceção que os colaboradores têm da liderança das organizações em que trabalham – indicam, na sua generalidade, um predomínio de estilos de liderança de apoio, facto que parece comprovar a ideia dos autores que defendem que as diferenças de estilos de lideranças entre homens e mulheres tendem a desvanecer-se em novos cenários em que prevalecem os ambientes transformacionais.

Como referem Alvarez & Barrios (2009), as mudanças históricas refletem-se no novo estilo de liderança, que deixa de ser visto como uma essência, mas sim como algo possível de se desenvolver independentemente da experiência ou background, facto que leva a uma contínua redefinição do conceito de “liderança ideal” já incorporando novas vivências, aprendizagens e, igualmente, um crescente número de mulheres com acesso a posições de liderança relevantes na sociedade em geral.

As conclusões do estudo parecem confirmar a perceção de vários autores que defendem que as mulheres e os homens tem cada vez mais aspirações e realizações profissionais idênticas e as recentes teorias de liderança têm sublinhado a importância das qualidades interpessoais atribuídas às mulheres (Rhode, 2016) e ainda que existe uma relação causa-efeito diferente da que assumimos na pergunta de partida, conforme defendia Rosener (Rosener, 1990) que o estilo de liderança normalmente ligado às mulheres é também o estilo de liderança que é mais congruente com as mudanças em curso nas organizações de hoje.

Com efeito, analisando as respostas aos questionários efetuados aos colaboradores, quer da organização objeto de estudo ( com influência feminina na liderança) quer das organizações do grupo de controlo (com liderança exclusivamente masculina) é possível constatar que existe uma perceção dominante em ambos os tipos de organização que os líderes são inspiradores, definem principalmente objetivos dando liberdade na execução das tarefas, promovem a liberdade e envolvem os colaboradores, demonstrando apenas diferenças de perceção quanto à predominância dos objetivos de grupo sobre os individuais e aos diversos níveis de informalidade e de hierarquização.

No entanto, a atual falta de representatividade das mulheres em funções de liderança efetiva nas organizações ligadas ao futebol profissional é provavelmente a maior condicionante à obtenção de conclusões definitivas sobre a existência de algumas características de liderança específicas inerentes às mulheres.

Esta sub-representação das mulheres em posições de liderança no desporto é explicada por diversos autores (Pauly, Van der Heyden & Wuiame, 2019) pela prevalência de contextos desportivos masculinizados, papéis estereotipados de género e por normas institucionais tendenciosas

Contudo alguns dos entrevistados admitem que algumas características inerentes associadas às mulheres podem ajudar a alterar algumas das formas tradicionais de liderança, tendo os entrevistados referido que a diversidade de género pode contribuir para uma liderança mais profissional e mais comprometida com os resultados, mas acreditam que, tal como defende Moran,1992, as diferenças não são muito grandes e não são inatas, mas sim resultado de uma socialização diferente

Assim sendo, a limitada influência das mulheres na definição do estilo de liderança da organização objeto de estudo (em que as mulheres têm influência na liderança, mas em minoria de género) associada a uma predominância de estilos relacionais e de apoio na generalidade das organizações objeto de estudo (incluindo as do grupo de controlo) poderá ajudar a explicar a reduzida e limitada influência do género no estilo de liderança identificada nas organizações estudadas.

Tendo exclusivamente por base a pergunta de partida “No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?”, é possível concluir que não existem evidências de diferenças significativas de estilos de liderança atribuídas ao género, e que a única diferença identificada está no processo de tomada de decisão em que o resultados do estudo parecem demonstrar que as organizações com alguma influência feminina na liderança privilegiam mais os objetivos de grupo e que a influência feminina na liderança das organizações não se faz sentir tanto no estilo de liderança mas mais na forma como as organizações em que exercem influência, definem os seus objetivos e se comportam face aos seus desafios, e que esse facto se deve a experiências diferentes ou a características intrínsecas associadas ao género que tem influência na

forma de funcionamento das organizações mas que não se traduz de forma significativa em diferentes estilos de liderança, antes em diferentes prioridades atribuídas na gestão e liderança das organizações que lideram, nomeadamente o privilégio dos objetivos de grupo em relação os individuais e do poder da comunidade relativamente ao individual.

Foi igualmente possível concluir que a ideia de que as mulheres poderão, em determinadas circunstâncias, assumir estilos de liderança “masculinos”, quando inseridas em meios masculinizados, é rejeitada quer pela generalidade dos entrevistados, o que contraria o defendido por diversos autores (Hekman, 1999; Kerfoot & Knights, 1998; Pini, 2005 em Carbajal, 2018) que ainda estaríamos perante a suposição de que, para as mulheres conseguirem ter carreiras de alta direção, devem adotar características masculinas, mais sustentadas na dominação e no poder.

Com efeito, esta ideia é refutada quer pelos nossos entrevistados que referiram que, no caso das mulheres – como no caso dos homens – o estilo de liderança é naturalmente condicionado pelas diversas variáveis situacionais de cada organização, quer pelos resultados dos inquéritos que evidenciam a predominância de estilos de liderança de apoio – face à liderança instrumental – na generalidade das organizações analisadas, o que nos leva a concluir que a inexistência de diferenças significativas de género na liderança das organizações desportivas se deve principalmente à evolução verificada na generalidade das organizações nos estilos de liderança, cada vez mais transformacionais, quer devido à maior profissionalização do futebol profissional quer à progressiva renovação verificada nas suas estruturas, especialmente a nível etário. Dos colaboradores que responderam aos questionários, 86% têm menos de 35 anos e 95% trabalham nas respetivas organizações há menos de 5 anos.

Podendo não ser um dado definitivo nem absolutamente generalizado a todas as organizações ligadas ao futebol profissional, estas conclusões – suportadas pelas opiniões da generalidade dos entrevistados - permitem-nos contudo estabelecer uma forte correlação entre os níveis de renovação verificados nas estruturas e o surgimento de estilos de liderança mais transformacionais o que, associado ao crescimento peso das mulheres na base das estruturas das organizações ligadas ao futebol profissional, tenderá a aumentar significativamente a sua representatividade nos órgãos de decisão, com crescimento substancial da sua influência na liderança das organizações.

Os resultados das entrevistas e dos inquéritos efetuados parecem sugerir que oportunidades de liderança feminina no Futebol estarão mais ligadas à alteração, através de um crescimento da representatividade das mulheres nas bases, do que alguns autores referem como “os processos de cooptação no desporto que conduzem à reprodução homóloga” do que à definição de quotas de género e que o aumento previsível da representação das mulheres nos conselhos desportivos, contribui para uma maior sensibilidade a outras perspetivas a um aumento de independência e pode levar a uma

liderança mais eficaz e a igualdade de género na liderança desportiva irá beneficiar as mulheres, os homens e as organizações desportivas (Adriaanse & Claringbould, 2016).

### **5.5 Discussão e Limitações do Estudo**

As diversas limitações enfrentadas por este estudo foram já referidas nos capítulos anteriores, especialmente nos capítulos em que se abordou a definição da população e amostra e posteriormente, quando se procedeu à análise das entrevistas estruturadas que nos permitiram identificar as organizações de estudo e as de controlo.

Com efeito, na seleção inicial efetuada de entidades para estudo, foi identificado apenas uma organização (clube de escalões inferiores) com liderança feminina de topo e uma organização federativa com presença minoritária de mulheres nos principais órgãos de decisão. A impossibilidade de se conseguir a colaboração deste clube com liderança feminina de topo, bem como da outra organização federativa de referência no futebol profissional com liderança exclusivamente masculina, criou uma forte limitação ao estudo que se pretendia realizar por duas vias:

- Não se conseguiu segmentar o estudo entre, por um lado, as organizações competitivas (os clubes) e cooperativas (federações) porque não se teve a possibilidade de ter um grupo de controlo a nível das entidades federativas e um grupo de estudo a nível dos clubes;
- Posto isto, foi obrigatório proceder à comparação dos resultados de um grupo de estudo (um órgão federativo) com um grupo de controlo composto exclusivamente por clubes de futebol, facto que poderá ter sobrevalorizado a influência das diferentes condicionantes situacionais associados a estes diferentes tipos de organização, na perceção dos seus colaboradores dos estilos de liderança predominantes.

Mas a principal limitação resulta de não existirem em Portugal organizações ligadas ao futebol com influência significativa (sejam clubes de futebol, sejam estruturas federativas) ou com uma significativa preponderância de mulheres na liderança, que permitisse analisar eventuais diferenças na liderança de género entre organizações com predominância de mulheres na liderança e outras em que existe predominância de homens nos cargos de liderança. E esta limitação obrigou – apesar de se manter a pergunta de partida - tal como referido no capítulo das conclusões das entrevistas estruturadas, a reformular as hipóteses de teste e a assumir uma menor abrangência das conclusões ao se aceitar que não se iria analisar organizações com liderança predominante das mulheres, mas apenas organizações com influência das mulheres na liderança.

Estas limitações, bem como os resultados obtidos no presente estudo, sugerem o aprofundamento de algumas áreas de pesquisa.

A inclusão no estudo, das organizações com liderança feminina de topo, permitiria eliminar a maior das condicionantes identificadas e perceber se, em contextos inequívocos de liderança feminina, se continuariam a não existirem evidências de diferenças significativas de estilos de liderança atribuídas ao género.

Por outro lado, teria sido enriquecedor se tivesse sido possível analisar se a diversidade de género teria influência nos estilos de liderança predominante, comparando os resultados obtidos pelos inquéritos efetuados aos colaboradores do nosso grupo de análise ( entidade federativa com influência feminina na liderança) com inquéritos submetidos a uma entidade com as idênticas características, dimensão e objetivos mas com liderança exclusivamente masculina, permitindo aferir se, em ambientes mais cooperativos (como é a natureza de um órgão federativo) se manteriam as conclusões do estudo.

Outras áreas de aprofundamento possíveis passariam por analisar como, dentro de cada organização ligada ao futebol com predominância ( e/ ou influência) feminina na liderança, cada sub grupo de colaboradores percecionava a liderança feminina ( grupos etários, de género ou de antiguidade nas organizações), mas o número limitado de respostas que se obteve e a indisponibilidade das organizações com liderança feminina de topo em colaborarem no estudo inviabilizou o desenvolvimento desta linha de investigação.

Estas possibilidades de aprofundamento das temáticas da liderança feminina nas organizações associadas ao futebol profissional estão, contudo, muito dependentes do crescimento da dimensão estatística do fenómeno, isto é, do número de mulheres nos cargos de liderança das organizações e do número de organizações com mulheres em cargos suscetíveis de influenciar a liderança das organizações e da relevância que as próprias mulheres, enquanto líderes, atribuam ao estudo deste fenómeno, tendo consciência de que a escala atual deste fenómeno em Portugal não permite ainda realizar estudos quantitativos que obtenham resultados robustos.

## Conclusão

Esta investigação foi delineada e realizada com o objetivo de perceber, por um lado, qual o nível de influência das mulheres na liderança das organizações ligadas ao futebol profissional em Portugal e, por outro lado, procurar entender se existe ou não influência do género no estilo de liderança destas organizações.

A investigação e estudo abordado nesta dissertação tinha quatro tem três grandes objetivos:

- Objetivo 1: Analisar as diferenças dos estilos de liderança entre homens e mulheres em posições de liderança nas organizações ligadas ao futebol profissional;
- Objetivo 2: Perceber de que forma as mulheres sobem na hierarquia organizacional no setor do desporto e, em particular, no futebol;
- Objetivo 3: Compreender os desafios e obstáculos das mulheres no contexto organizacional;

Através da análise teórica, segmentada em três capítulos, foi possível concluir que existem diversas correntes de pensamento que defendem que de facto existem ainda muitas diferenças entre os estilos de liderança feminina e masculina. Ainda no âmbito da análise teórica na teoria foi possível perceber que no mundo do desporto, em particular do futebol, existem ainda desigualdades no acesso à liderança, especialmente de topo, com origem no género. Muitos são os autores que, aliado à conclusão anteriormente definida, acreditam que existem características específicas da liderança feminina e da liderança masculina e que a performance da empresa/colaboradores difere segundo cada estilo desempenhado. Para muitos autores, o género é um fator chave para o estilo e características de liderança utilizada.

No entanto, os principais resultados obtidos no presente estudo parecem indicar que os estilos de liderança não são significativamente diferentes entre as organizações ligadas ao futebol profissional com ou sem influência feminina na liderança ou que, pelo menos, não existe uma influência predominante do género no estilo de liderança nestas organizações, não se comprovando desta forma, as opiniões de alguns autores de que a influência feminina tende a gerar alterações no estilo de liderança das organizações.

O estudo realizado parece, no entanto indicar que, pelo menos em parte, a inexistência de diferenças significativas de género na liderança das organizações desportivas se deve à evolução, verificada na generalidade das organizações estudadas, nos estilos de liderança, cada vez mais relacionais – associados pela teoria a estilos femininos de liderança - resultado da crescente

profissionalização do futebol profissional, da evolução verificada na cultura das organizações e da progressiva renovação verificada nas suas estruturas, especialmente a nível etário.

Apesar da evidente falta de representatividade das mulheres na liderança das organizações associadas ao futebol profissional, mesmo na entidade de estudo – identificada como tendo influência feminina na liderança - , (e esta é uma limitação ao estudo) os resultados do estudo não parecem confirmar a ideia de que os estilos de liderança feminino e masculino apresentam diferenças significativas, mas indicam de forma bastante clara que os estilos de liderança relacional – associados por alguns teóricos a características femininas de liderança – são cada vez mais transversais nas organizações ligadas ao futebol profissional, independentemente do género predominante na liderança.

Tendo exclusivamente por base a pergunta de partida “No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?”, é possível concluir que não existem evidências de diferenças significativas de estilos de liderança atribuídas ao género, e que a única diferença identificada está no processo de tomada de decisão, em que os resultados do estudo parecem demonstrar que as organizações com alguma influência feminina na liderança privilegiam mais os objetivos de grupo e que a influência feminina na liderança das organizações não se faz sentir tanto no estilo de liderança mas mais na forma como as organizações em que exercem influência, definem os seus objetivos e se comportam face aos seus desafios.

Contudo resulta igualmente deste estudo – especialmente através da análise às entrevistas estruturadas realizadas – que, apesar da presença das mulheres nas estruturas de decisão das organizações ligadas ao futebol profissional ser ainda muito reduzida (porque o futebol é ainda um mundo predominantemente masculino, em que os líderes ou elegem os novos líderes que se parecem consigo em círculos fechados de homens que condicionam o acesso das mulheres às funções de liderança), esta tendência está a mudar na mesma medida do progressivo aumento da presença das mulheres na cadeia de valor do futebol, a partir da base - nomeadamente com importância crescente do futebol feminino - facto que tenderá a quebrar os círculos fechados de eleição dos cargos de liderança e a incluir cada vez mais mulheres no seu seio.

Ora, com o aumento da participação das mulheres no fenómeno desportivo de base, e com a gradual eliminação ou atenuação dos estereótipos de género na educação dos jovens, as vivências tenderão e ser similares e o que emergirá é a competência ou as características de liderança intrínsecas ao indivíduo, á sua educação e experiência, independente do género. E, como os estereótipos e os estigmas resultam do desconhecimento e da ausência de experiência, também se está perante as normas institucionais tendenciosas, como os processos de reprodução homóloga referidos por Pauly, Van der

Heyden & Wuiaime em que os líderes ou elegem os novos líderes que se parecem consigo, os círculos fechados de homens que condicionam o acesso das mulheres às funções de liderança nas organizações ligadas ao futebol tenderão a ser destruídos pelo aumento da presença das mulheres na cadeia de valor do futebol, a partir da base, ou tenderão a incluir cada vez mais mulheres no seu seio (Pauly, Van der Heyden & Wuiaime, 2019).

O aumento da participação das mulheres no fenómeno desportivo de base, neste caso no futebol, parece ser a solução para eliminar um dos três obstáculos à liderança feminina no futebol, definida pelos autores Ely e Padavic como a demografia organizacional (Ely & Padavic, 2007 em Burton, 2015) na medida em que, na base da prática do desporto, deixar de ser assumido que os homens e as mulheres têm aptidões e preferências diferentes e que, em conformidade, tenderão a desempenhar papéis diferentes.

Este estudo releva teve diversas limitações, sendo a mais relevante o facto de não existirem em Portugal um número suficiente de organizações ligadas ao futebol com influência significativa (sejam clubes de futebol, sejam estruturas federativas) ou com uma significativa preponderância de mulheres na liderança, que permita obter resultados robustos na análise das eventuais diferenças na liderança de género entre organizações com predominância de mulheres na liderança e outras em que existe predominância de homens nos cargos de liderança.

## Referências Bibliográficas

- Hogan R. & Kaiser R. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology Vol.9, No.2*. Educational Publishing Foundation; pp.169-180.
- Cunha M. & Rego A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica n° 4 (XXXIII)*. Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Aveiro; pp. 349-359.
- Goleman D. (2004). *What Makes a Leader?* in HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review; pp.2-13
- Ogbonna E. & Harris L. (2000). Leadership style, organizational culture, and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge; pp.766-788.
- Drucker P. (2004). What Makes an Effective Executive? in HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review; pp.14-22.
- Kotter J. (2001). *What Leaders Really Do?* in HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review; pp.23-34.
- Heifetz R. & Laurie D. (2001). *The Work of Leadership* in HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review; pp.35- 48.
- Fairhurst G. & Connaughton S. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership Vol. 10*. SAGE; pp.7-35.
- Goffee R. & Jones G. (2000). *Why Should Anyone Be Led by You?* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. Harvard Business Review; pp.49-59.
- Bennis W. & Thomas R. (2002). *Crucibles of Leadership* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. Harvard Business Review; pp.60-69.
- Collins J. (2005). *Level 5 Leadership* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. Harvard Business Review; pp.70-82.
- Quinn R. (2005). Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership. *Harvard Business Review*.
- Rooke D. & Torbert W. (2005). *Seven Transformations of Leadership* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. *Harvard Business Review*; pp.83-97.
- George B., Sims P., McLean A. & Mayer D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. Harvard Business Review; pp.98-107.
- Cameron K. (2012). *Positive Leadership* in Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc; pp.98-107.

- Vijaybaskar L. (2020). A New Leadership Model for Millennial Leaders In The Innovation Age. *The Journal - Contemporary Management Research 2020, Vol. 14, Issue No. 1.*; pp. 1-17.
- Yulk G. (2013). *The Nature of Leadership in Leadership In Organizations*. New York: Pearson; pp. 1-20.
- Yulk G. (2013). *The Nature of Managerial Work in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 23-44.
- Yulk G. (2013). *Effective Leadership Behaviour in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 48-68.
- Yulk G. (2013). *Participative Leadership and Empowerment in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 105-130.
- Yulk G. (2013). *Leadership Traits and Skills in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 135-159.
- Yulk G. (2013). *Contingency Theories and Adaptive Leadership in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 162-180.
- Yulk G. (2013). *Strategic Leadership in Organizations in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 276-302.
- Yulk G. (2013). *Charismatic and Transformational Leadership in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 309-335.
- Yulk G. (2013). *Ethical, Servant, Spiritual and Authentic Leadership in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 340-357.
- Avolio B.; Walumbwa F. & Weber T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology 60*. Lincoln; pp.421-449.
- Ancona D., Malone T., Orlikowski W & Senge P. (2007). *In Praise of the Incomplete Leader* in HBR's 10 Must Reads On Leadership. Harvard Business Review; pp.108-118
- Takala T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*; pp. 45-57.
- Bergeron D., Block C. & Echtenkamp B. (2006) Disabling the Able: Stereotype Threat and Women's Work Performance. *Human Performance*, vol. 19(2); pp. 133-158.
- Loureiro P. & Cardoso C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos*, 10; pp.221-238.
- Nogueira C. (2009). As Mulheres na liderança: Números, ambiguidades e dificuldades. *Género e Cidadania*, 10; pp. 103-114. [https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/01/103\\_114\\_t3c\\_cap1\\_3\\_3.pdf](https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/01/103_114_t3c_cap1_3_3.pdf)

- Amâncio L. (1994). Masculino e Feminino: A construção social da diferença. Edições Afrontamento, Porto; pp.9-183
- Amâncio L. (1993). Género – Representações e Identidades. *Sociologia – Problemas e Práticas*, n. 14; pp. 127-140.
- Amâncio L. (2003). O género no discurso das ciências sociais. *Análise Social*, vol. XXXVIII, n. 168; pp. 687-714.
- Martins C. & Barracho C. (2010). Liderança e Género. Edições Sílabo, Lisboa; pp.15-155.
- Carli L. & Eagly H. (1999). Gender effects on social influence and emergent leadership in *Handbook of gender and work*. Sage Publications; pp. 203-222.
- Cooper G. & Lewis S. (1999). Gender and the Changing Nature of Work in *Handbook of gender and work*. Sage Publications; pp. 37-46.
- Carli L., & Eagly H. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4; pp. 629–636.
- Eagly, A. & Kark, R. (2010). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth in *Handbook of Gender Research in Psychology*. Springer Science+Business Media, LLC 2010; pp.443-468.
- Eagly H., Makhijani G. & Klonsky G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol.111, no. 1; pp.3–22.
- Moran B. (1992). Gender differences in leadership. *LIBRARY TRENDS*, Vol. 40, No. 3; pp. 475-491.
- Aaltio, I. & Mills A. (2002). Organizational culture and gendered identities in context in *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. Routledge, London, pp.3-18.
- Bacchi C. & Eveline J. (2010). *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. University of Adelaide Press, Adelaide, Australia; pp. 61-110
- Todd P. & Eveline J. (2010). Gender mainstreaming: The answer to the gender pay gap? in *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. University of Adelaide Press, Adelaide, Australia; pp. 163-190.
- Takala T. & Aaltio I. (2004). Charismatic Leadership and Ethics from Gender Perspective. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, vol.4.
- Alvesson M. & Billing Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications; pp. 1-260.
- Dwiri B. & Okatan K. (2021). The Impact of Gender on Leadership Styles and Leadership Effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol.10, Issue 1; pp. 1419-1434.
- Eagly A., Johannesen-Schmidt M. & Van Engen. M (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 2003, Vol. 129, No. 4; pp. 569–591.

- Górska A. (2016). Gender Differences in Leadership. *Studia i Materiai*, 1/2016 (20); pp. 136– 144.
- Rincón V., González M. & Barrero K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(02); pp. 319-386.
- Chukwuemeka D. & Ehikem C. (2020). Gender and Effective Leadership Differences. *Yobe Journal of Management Innovations (YOJMI)* Vol. 1 No 1; pp. 121-134.
- Torres A., Campos Pinto P., Costa D., Coelho B., Maciel D., Reigadinha T. & Theodoro E. (2018). Igualdade de Género ao longo da Vida: Portugal no contexto Europeu. Fundação Francisco Manuel dos Santos; pp. 1-379
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género (2020). Índice de Igualdade de Género 2020 PORTUGAL. Serviço das Publicações da União Europeia.
- Nogueira A., Molinero O., Valle A., Lucidi F. & Márquez S. (2017). Identification of gender discrimination in sports: Training of agents of change. *Revista de Psicología del Deporte/Journal of Sport Psychology*, Vol. 27, Supplement 3; pp.43-49.
- ChÖnorum N., OgunjImi O. & O’Neill B (2014). Gender and Sports in Contemporary Society. *Journal of Educational and Social Research*, MCSER Publishing, Vol. 4, No.7; pp. 25-30.
- European Institute for Gender Equality (2015). Gender equality in sport. União Europeia.
- Women’s Sports Foundation (2015). The Women’s Sports Foundation Report Brief: Her Life Depends On It III & Women, Sport, and Executive Leadership. Women’s Sports Foundation.
- Wilinski W. (2012). Gender Identity in Female Football Players. *Human Movement*, Vol. 13; pp. 40–47.
- UEFA (2019). Time For Action: UEFA Women’s Football Strategy 2019-24. UEFA.
- European Commission (2014). Gender Equality in Sport Proposal for Strategic Actions 2014 – 2020. European Commission; pp. 4-55.
- Raycraft R., Robinson R. & Zabel J. (2021). Gender Discrimination and the Fight for Equity in the World of Football. Bogota: Editorial Dejusticia; pp. 4-99.
- FIFA (2020). Women’s Football Administrator HandBook. FIFA; pp. 2-199.
- Pauly F., Van der Heyden K. & Wuiame N. (2019). Toolkit | How to Make an Impact on Gender Equality in Sport. The Council of Europe.
- Sever C. (2005). GENDER & SPORT: Mainstreaming Gender in Sports Projects. Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) & Federal Department of Foreign Affairs (DFA); pp. 2-15.
- Eagly H. & Carli L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press; pp. 1-201.

- Werhane P., Posig M., Gundry L., Ofstein L. & Powell E (2007). *Women in Business The Changing Face of Leadership*. Praeger Publishers, London; pp. 175- 182.
- Domingues F. (2010). *Um mundo liderado por mulheres*. Esfera do Caos Editores, Lisboa; pp. 13-117.
- Rhode L. (2016). *Women in management* in *Women and leadership*. Oxford University Press; pp.56-76.
- Eagly A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31; pp. 1-12.
- Yulk G. (2013). *Cross Cultural Leadership and Diversity in Leadership in Organizations*. New York: Pearson; pp. 360-378
- Eagly A. & Carli L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*; pp.1-9.
- Klenke K. (2012). *Women in leadership: Contextual dynamics and boundaries* in *Leadership*. SAGE, pp.199-212.
- Adams S., Gupta A. & Leeth J. (2009). Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions?. *British Journal of Management*, vol.20; pp.1-12.
- Álvarez J. & Barrios M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, vol. 16; pp. 105 - 140.
- Torres F., Ortiz J. & Restrepo X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología - Vol. 8, No 1*; pp.183-194.
- Flabbi L., Macis M., Moro A. & Schivard F. (2019). Do Female Executives Make a Difference? The Impact Of Female Leadership On Gender Gaps and Firm Performance. *The Economic Journal*, vol. 129; pp. 2390–2423.
- 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*, vol. 2; pp. 115-129.
- Gobaw M. (2017). Women’s role and their styles of leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies* Vol.9(3); pp. 28-34.
- Thomson P. & Lloyd T. (2011). *Women and the New Business Leadership*. Palgrave Macmillan; pp. 1-173.
- Lipman-Blumen J. (1992). Connective Leadership: Female Leadership Styles. *Sociological Perspective*; pp.183–203.
- Adler N. (1993). Competitive Frontiers: Women Managers in the Triad. *International Studies of Management and Organization*, vol. 23, n°2; pp. 3-23.

- Informa & D&B (2014). Report Informa: Presença Feminina nas empresas em Portugal. *Dados: Portal da Justiça*; pp. 1-16.
- Biletta I., Mullan J., Parent-Thirion A. & Wilkens M. (2018). *Women in management: Underrepresented and overstretched?*. Publications Office of the European Union, Luxembourg; pp-1-18.
- Sciavani C., Dias T. & Oliveira C. (2017). Elas no comando: A Perceção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. *Revista Conbrad Maringá, vol.2, n.º.1*; pp. 141-160.
- Eagly H., & Carli L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation Of The Evidence. *The Leadership Quarterly*, vol.14; pp. 80 -834.
- Eagly A. & Johannesen-Schmidt M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, vol. 57, n.º 4; pp.781-797.
- Adler J. (1999). *Global leaders: Women of influence* in Handbook of gender and work. Sage Publications; pp. 239-261.
- Carbajal, J. (2018). Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, vol. 28, n.º. 1; pp. 12-27
- Glass C. & Cook A. (2017). *Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives* in Human Resources Management. Wiley Periodicals; pp. 823-837.
- Sheridan A. & Milgate G. (2005). Accessing Board Positions: a comparison of female and male board members' views. *Blackwell Publishing Ltd, Vol. 12, n.º 6*; pp. 847-855.
- Adriaanse A. & Claringbould I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton Declaration to the Sydney Scoreboard. *Sociology of Sport*; pp. 547-566.
- Brown S. & Light L. (2012). Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*; pp. 185-198.
- Burton J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*; pp.155-165.
- Koca C., & Öztürk P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, No. 3; pp. 381–406
- Lovelin M. & Hanold M. (2014). Female Sport Leaders' Perceptions of Leadership and Management: Skills and Attitudes for Success. *Global Sport Business Journal*, pp. 1- 16.
- Post C. (2015). When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. *Journal of Organizational Behavior*; pp.1153–1175.
- Sartore M. & Cunningham G. (2012). Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Quest*, vol.59; pp. 244-265.

- Walker N., Schaeperkoetter C. & Darvin L. (2017). *Institutionalized practices in sport leadership in Women in Sport Leadership*. Routledge; pp.33-46.
- Grappendorf H. & Burton L. (2017). *The impact of bias in sport leadership in sport leadership in Women in Sport Leadership*. Routledge; pp.47-61.
- Adriaanse j. (2017). *Quotas to accelerate gender equity in sport leadership: do they work? in Women in Sport Leadership*. Routledge; pp. 83-97.
- Martínez-Moreno A., Cavas-García F., Cano-Nogueira F. & Díaz-Suárez A. (2020). Female leadership in sports clubs. *European Journal of Government and Economics*, vol. 9, n° 2; pp.200-209.
- Pfister G. (2003). Líderes femininas em organizações esportivas - Tendências mundiais. *Movimento Porto Alegre*, vol. 09, n° 2; pp. 11-35.
- Carvalho M, Pinto C. & Gomes P. (2013). Mulheres e Desporto: A (Sub)Representação das Mulheres na Direção das Federações Olímpicas Portuguesas. *Pensar a Prática, Goiânia*, vol. 16, n° 4; pp. 1112-1129.
- Derós C. & Goellner S. (2009). As Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: um estudo pioneiro. *Movimento*, vol. 15, n°2; pp. 235-242.
- Step Up Equality Project (2020). *Women's leadership and decision making within sport*; pp.1-44.
- Katsarova I. (2019). Gender equality in sport: Getting closer every day. *EPRS | European Parliamentary Research Service*; pp. 1-12.
- Haan D. & Norman L. (2020). What role can men play in facilitating gender equity in Football Governance? *UEFA Research Grant 2019/20 Final Report*; pp. 1-41.
- Strittmatter A. & Skirstad B. (2017). Managing football organizations: a man's world? Comparing women in decision-making positions in Germany and Norway and their international influence: a contextual approach; *Soccer & Society, Vol. 18, No. 1*; pp. 81–101.
- Bradbury S., Sterkenburg J. & Mignon P. (2014). *The glass ceiling in European football Levels of representation of visible ethnic minorities and women in leadership positions, and the experiences of elite level ethnic minority coaches*; Fare Network; pp. 5-19.
- Schull V. & Kihl L. (2019). Gendered Leadership Expectations in Sport: Constructing Differences in Coaches. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27; pp. 1-11
- Holdaway R. (2017). *Beyond 30% Female Leadership in Sport*. Women in Sport; pp. 2-14.
- Farrer & Co (2019). *Women In Sport: Levelling the playing field*; pp.1-36
- Bäckström B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais Métodos Quantitativos: Caderno de apoio*. Universidade Aberta; pp.4-104.
- Bryman A. (2012). *Sampling in Social Research Methods*; Oxford University Press, 4<sup>th</sup> Edition; pp. 183-207.

- Bryman A. (2012). *Mixed methods research: combining quantitative and qualitative research* in Social Research Methods; Oxford University Press, 4<sup>th</sup> Edition; pp. 627-652.
- Lakatos M. & Marconi M. (2017). *Técnicas de Pesquisa* in Fundamentos de metodologia científica. Atlas, 8<sup>th</sup> Edition; pp. 192-229.
- Tashakkori A. & Teddlie C. (2009). *Integrating Qualitative and Quantitative Approaches to Research* in The Sage HandBook of Applied Social Research Methods. SAGE Publications, Inc; pp. 283-317.
- Denscombe M. (2010). *Methods of Social Research* in The Good Research Guide For small-scale social research projects. McGraw-Hill: Open University Press, 4th Edition; pp. 153-234.
- Quivy R. & Campenhoudt L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Dunod, Paris; pp.15-2
- Fortin M. (1996). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. Décarie Éditeur Inc.; pp. 15-357
- Associação Portuguesa de Sociologia (2004). *Futebol: Desporto e Emoção. Edição on-line da Revista Con(m)textos de Sociologia, n.º 32*; pp. 16-24
- Coelho N. & Tiesler N. (2006). *O paradoxo do jogo português: a omnipresença do futebol e a ausência de espectadores dos estádios*. *Análise Social, vol. XLI (179)*; pp. 519-551.
- Liga Portugal (2022). *Anuário do Futebol Profissional Português, Época 2020-2021*. Ernst & Young, S.A, 5<sup>a</sup> Edição; pp.1-94.
- Alexandre, J. (1996). *Geografia dos Clubes de Futebol*. [consultado a 18/11/2021 às 15:25]. Disponível em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/geografia-dos-clubes-futebol/geografia-dos-clubes-futebol2.shtml>
- NS Business (2019). *Women in Football Premier League* [consultado a 18/08/2022 às 12:40]. Disponível em: <https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/geografia-dos-clubes-futebol/geografia-dos-clubes-futebol2.shtml>
- Sapo 24. (2020). *Mulheres na Liderança no Desporto* [consultado a 18/08/2022 às 12:44]. Disponível em: <https://24.sapo.pt/desporto/artigos/mulheres-na-lideranca-no-desporto-fazemos-tudo-o-que-os-homens-fazem-e-ainda-um-pouco-mais-dificil-fazemos-em-cima-de-saltos>
- Federação Portuguesa de Futebol (2021). *Organograma FPF* [consultado a 18/08/2022 às 12:53]. Disponível em: <https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Organograma>
- Sporting Clube de Portugal (2021). *Organograma SCP* [consultado a 18/08/2022 às 13:04]. Disponível em: <https://www.sporting.pt/pt/node/31274>
- Futebol Clube do Porto (2021). *Organograma FCP* [consultado a 18/08/2022 às 13:10]. Disponível em: <https://www.fcporto.pt/pt/clube/institucional>
- Sport Lisboa e Benfica (2021). *Organograma SLB* [consultado a 18/08/2022 às 13:07]. Disponível em: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/orgaos-sociais>

Porto Editora (2021). Futebol em Portugal na Infopédia [consultado a 18/11/2021 às 15:24]. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/futebol-em-portugal>

Wikipédia (2021). Sistema de ligas de futebol de Portugal [consultado a 21/02/2022 às 16:40]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema\\_de\\_ligas\\_de\\_futebol\\_de\\_Portugal&oldid=61922042](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema_de_ligas_de_futebol_de_Portugal&oldid=61922042)

# **Anexos**

## ANEXO I – Entrevista individual aos Responsáveis das Organizações

Como anteriormente referido, esta entrevista será um meio de conhecer a organização, ou seja, perceber alguns pontos sobre a sua estrutura, atividade e liderança, isto é uma descrição objetiva das organizações, de forma que posteriormente, e através de inquéritos realizados aos colaboradores, seja possível chegar a conclusões em relação à liderança e características da mesma.

### **Começando pela parte mais relacionada com a estrutura e colaboradores:**

1. Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização?
2. Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura?
3. Existem manuais de procedimentos formais na organização?
4. Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos?
5. Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos? 4.1 É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário?
  - 4.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?
  - 4.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?
  - 4.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?
  - 4.5 Existem planos de carreira dentro da organização?
    - 4.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?
  - 4.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?
    - 4.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?

### **Relativamente à organização e às suas atividades:**

1. Quais são os objetivos da organização?
2. Quais são as atividades principais da sua organização?
3. Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?

4. A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisão mais estratégicas ou correntes do dia a dia?
  - 4.1 Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?
5. Existem órgãos colegiais de decisão?
  - 5.1 Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?

### **Sobre Projetos e Ações em curso:**

1. Existem projetos transversais **atualmente** em curso na organização?
  - 1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?ou
2. Existem projetos transversais **recentemente** em curso na organização?
  - 2.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?

### **Sobre: Género e Liderança**

#### **Género**

1. Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente?
  - 1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?

#### **Liderança**

1. Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização?
  - 1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?
2. Existem planos de formação e da atualização das equipas?
  - 2.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?
3. Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores?
4. Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas?

### **Perguntas abertas e de opinião:**

- Qual a sua opinião sobre a temática em estudo? Concorda que o futebol ainda é um meio dos “homens” e ainda complicado para as mulheres conseguirem chegar ao topo?
- Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam, para aceder a cargos de liderança em geral, e no futebol em particular?

- Considera que as políticas de igualdade de género (quotas, por exemplo) podem ser uma forma de estimular a igualdade de género?
- De que forma julga que seria mais eficaz a promoção de igualdade de género?
- Considerando a sua experiência, existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e, se sim, quais as principais diferenças no estilo de liderança das mulheres, especialmente nas organizações associadas ao futebol? Considera que existe um estilo de liderança “feminino” e outro “masculino”?
- Qual é a sua opinião sobre a seguinte frase “ Existem poucas diferenças nos estilos de liderança masculinos e femininos, e que, assim que as mulheres se tornam líderes, agem de acordo com os homens”?
- Considera que as organizações com predominância ou influência de liderança feminina tendem a atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória de forma global? Ou depende do tipo de organizações e do tipo de objetivos?
- Acredita que deveria ser um tema mais abordado nos dias de hoje? Ou “Futebol”, “Direção” e “Mulheres” ainda são conceitos pouco falados e interligados na nossa sociedade?
- Acredita que Portugal ainda tem um caminho longo em relação à igualdade de oportunidades das mulheres em cargos de topo em organizações ligadas ao futebol, relativamente a outros países da Europa?
- Como é que os homens e as mulheres com quem trabalha (subordinados, pares ou superiores) reagem à sua presença e à sua forma de trabalhar? (Exclusiva para mulheres)
- Sente que precisa de ajustar a sua forma habitual de relacionamento ao ambiente envolvente, ou não sente quaisquer restrições (implícitas ou explícitas) em fazer valer os seus pontos de vista e a sua forma de gerir, pelo facto de ser mulher? (Exclusiva para mulheres)

## ANEXO II – Introdução ao Inquérito por Questionário

O meu nome é Marta Santos e, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, venho pedir a sua participação neste inquérito por questionário.

O tema da minha dissertação é a Liderança Feminina no Futebol Profissional, sendo a minha pergunta de partida: No futebol profissional, atividade desportiva de alta competição, exclusivamente ou esmagadoramente masculina, que aspetos podem ser, ou não, característicos da liderança feminina em cargos de direção organizacional, nomeadamente por contrastarem com aspetos mais característicos da liderança masculina?

Este inquérito por questionário pretende assim ajudar a perceber quais as principais características de liderança predominantes na sua organização e assim ajudar a chegar a uma resposta para a pergunta anteriormente mencionada.

### **Instruções para o Inquérito por questionário**

- Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos pontos, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera às perguntas mencionadas;
- Todas as perguntas são de carácter obrigatório;
- Este inquérito por questionário é de natureza confidencial, sendo que todas as suas respostas ao mesmo serão anónimas;
- Este inquérito por questionário apresenta uma primeira parte com perguntas de identificação (com opções de escolha – intervalos) e uma segunda parte com perguntas sobre características da liderança na sua organização (com uma escala de resposta de 1-7, onde 1 é discordo totalmente e 7 concordo totalmente).



## ANEXO IV – Questionário Individual aos Colaboradores

	Tipo	Car	Questões	S--	S-	S=	S+	S++	S+++	
1	Apoio	1	Tem os reuniões de equipa onde discutimos o nosso trabalho e os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
2	Apoio	1	As palavras e as ações dos Diretores/Presidente dão força adicional para fazermos mais e melhor, todos os dias	1	2	3	4	5	6	7
3	Apoio	2	Eu compreendo os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
4	Apoio	2	Os Diretores /Presidente explicam o que pretendem e dão-me autonomia na forma como realizo as minhas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
5	Apoio	3	Discutimos em conjunto a melhor forma de realizar as nossas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
6	Apoio	3	A organização preocupa-se com a carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de promoção dentro da organização	1	2	3	4	5	6	7
7	Apoio	4	Os Diretores / Presidente dão feedback sobre as suas ideias de melhoria	1	2	3	4	5	6	7
8	Apoio	4	Mantenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho que pessoal quer profissionalmente	1	2	3	4	5	6	7
9	Apoio	5	Há sempre alguém com quem falar se tenho alguma dificuldade no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10	Apoio	5	Os SH falam connosco sobre assuntos pessoais	1	2	3	4	5	6	7
11	Apoio	6	Sabem os sempre as novas informações importantes da organização através do SH	1	2	3	4	5	6	7
12	Apoio	6	Os nossos SH partilham connosco rapidamente as decisões importantes que são tomadas na Organização	1	2	3	4	5	6	7
13	Apoio	7	A organização disponibiliza programas de formação de desenvolvimento das competências dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
14	Apoio	7	A Organização dispõem de um plano de avaliação periódico de desempenho de todos os colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
15	Instrumental	1	Os Diretores / Presidente ajudam nas minhas tarefas quando tenho dificuldades	1	2	3	4	5	6	7
16	Instrumental	1	Os meus Diretores / Presidente conhecem com detalhe todas as tarefas que realizamos e ajudam-nos a concretizá-las de forma eficiente	1	2	3	4	5	6	7
17	Instrumental	2	Os Diretores / Presidente explicam detalhadamente as tarefas que devo realizar	1	2	3	4	5	6	7
18	Instrumental	2	As minhas tarefas estão sempre muito bem definidas	1	2	3	4	5	6	7
19	Instrumental	3	A forma de divisão de trabalho entre nós é lógica e ajuda a cumprir os objetivos	1	2	3	4	5	6	7
20	Instrumental	3	Existem regras e procedimentos bem definidos para todas as tarefas que desenvolvemos no nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
21	Instrumental	4	Todas as decisões são tomadas pelos Diretores / Presidente	1	2	3	4	5	6	7
22	Instrumental	4	As decisões tomadas superiormente não são sujeitas a discussão	1	2	3	4	5	6	7
23	Instrumental	5	Os nossos Diretores/ Presidente não intervêm nas disputas entre colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
24	Instrumental	5	Não demonstramos as nossas discordâncias com os nossos Diretores / Presidente	1	2	3	4	5	6	7
25	Instrumental	6	É importante ser chefe para poder influenciar as decisões na organização	1	2	3	4	5	6	7
26	Instrumental	6	Para nós obter realização profissional passa por sermos promovidos até obtermos uma posição de chefia	1	2	3	4	5	6	7
27	Instrumental	7	A Organização disponibiliza incentivos pecuniários em função do cumprimento dos meus objetivos individuais	1	2	3	4	5	6	7
28	Instrumental	7	A Organização dá a prioridade à obtenção de resultados	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO V – Resultados da Entrevistas (Resumo)

	Organização #1	Organização #2
<b>Tipo Organização</b>	Estrutura Federativa	Clube 2ª Liga
<b>Nº Colaboradores</b>	92	30
<b>Nº Colaboradores por género</b>	M – 60 F - 32	M – 24 F - 4
<b>Por género (M/F)</b>		
Presidente	1/0	1/0
Diretor Executivo	3/1	3/0
Diretor	4/1	11/1
Coordenador	9/5	
Gestor	17/7	12/2
Assistentes	27/18	
<b>Média Etária</b>	36 anos	(22;50)
<b>Antiguidade</b>	5,12 anos	
<b>Manuais Procedimento</b>	Sim / Exaustivos	Sim / Não Exaustivos
<b>Antiguidade e Promoções</b>	Relevante	Não relevante
<b>Objetivos Organização</b>	Cooperativos / Competitivos	Competitivos
<b>Delegação responsabilidades</b>	Ativa	Praticamente inexistente
<b>Órgãos Decisão Colegial</b>	Sim / Estruturados	Não / Presidente
<b>Políticas Género</b>	Não	Não
<b>Planos Avaliação</b>	Sim / Detalhados / Impacto na carreira e remunerações	Não
<b>Ações Acolhimento</b>	Sim / Formais	Não
<b>Planos Carreira</b>	Detalhados	Não
<b>Planos Formação</b>	Pontuais	Não
<b>Reuniões equipa</b>	Frequentes e Relevantes na Tomada de Decisões	Frequentes como difusão de informação relevante
<b>Atividades extra</b>	Não Significativos	Frequentes

<b>Influência feminina nos processos de decisão</b>	Sim, mas diluído nos órgãos colegiais majoritariamente masculinos	Não
---	---	-----

	Organização #3	Organização #4	Organização #5
<b>Tipo Organização</b>	Clube 1ª Liga	Clube 3ª Liga	Clube 1ª Liga
<b>Nº Colaboradores</b>	Não fornecido	40	Não fornecido
<b>Nº Colaboradores por género</b>	Não fornecido	M – 31 F- 9	Não fornecido
<b>Por género (M/F)</b>			
Presidente	1/0	Diretores 5/0	Administração
Diretor Executivo	6 VP /0	Direção 14/5	Executiva 5/0
Diretor		Staff 21/4	
Coordenador			
Gestor			
Assistentes			
<b>Média Etária</b>	(20;63) 37 anos	50% > 50 anos > 40 anos	Não fornecido
<b>Antiguidade</b>	80% > 5 anos	Direção 10 anos Staff 4-5 anos	Não fornecido
<b>Manuais Procedimento</b>	Não	Sim	Sim. Exaustivos
<b>Antiguidade e Promoções</b>	Explicitamente não relevante Maior Idade chefias	Explicitamente não. Maior Idade chefias	Relevante
<b>Objetivos Organização</b>	Competitivos	Competitivos	Competitivos
<b>Delegação responsabilidades</b>	Reduzida	Reduzida	Ativa
<b>Órgãos Decisão Colegial</b>	Reduzida / Comissão Diretiva incl. Presidente	Sim. A Direção que inclui Presidente e Vice Presidente	Sim. Estruturados.
<b>Políticas Género</b>	Não	Não	Não
<b>Planos Avaliação</b>	Não	Não	Não fornecido
<b>Ações Acolhimento</b>		Não	Não
<b>Planos Carreira</b>	Não	Não	Não fornecido
<b>Planos Formação</b>	Não fornecido	Pontuais	Sim. Principalmente Técnicos
<b>Reuniões equipa</b>	Não fornecido	Mensais. Entre Hierarquias e Colaboradores.	Frequentes
<b>Atividades extra</b>	Não Significativos	Não Significativos	1 vez ao ano
<b>Influência feminina nos processos de decisão</b>	Não	Não	Não

## **Estrutura e Colaboradores**

**1. Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização?** A Organização #1 tem uma estrutura organizacional constituída pela Direção, Direção Executiva, Diretores de departamento e Serviços.

**2. Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura?** Na Organização #1 existe um total de 60 colaboradores do género masculino, dos quais: 1 Presidente, 3 Diretores Executivos, 4 Diretores, 9 Coordenadores, 17 Gestores, 27 Assistentes. Do género feminino existem 32 colaboradoras, das quais: 1 Diretora Executiva, 1 Diretora, 5 Coordenadoras, 7 Gestoras, e 18 Assistentes.

**3. Existem manuais de procedimentos formais na organização?** Sim. Os manuais de procedimento formais são entregues aos colaboradores no primeiro dia de trabalho, nomeadamente, o código de transparência e anticorrupção, manual do sistema de gestão anticorrupção e regulamento interno.

**4. Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos?** Tendo em conta os cargos de direção, e relativamente ao género masculino, existe um 1 Presidente, 3 Diretores Executivos, e 4 Diretores. No género feminino, existe 1 Diretora Executiva e 1 Diretora.

**5. Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos?** A idade média dos colaboradores da organização é de 36,14 anos.

**5.1 É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário?** A antiguidade média dos colaboradores é de 5,12 anos.

**5.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?** A idade média das chefias é de 39,02 anos.

**5.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?** Sim. As equipas de chefia são constituídas maioritariamente por colaboradores com antiguidade na organização.

**5.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?** A faixa etária dos colaboradores da Organização #1 é muito baixa, e isso reflete-se também nos cargos de liderança. Com esta faixa etária e no

âmbito das funções que desempenhamos, o dinamismo e a flexibilidade das pessoas são características notórias no dia a dia da organização.

**5.5 Existem planos de carreira dentro da organização?** Sim, a organização tem procedimentos internos de carreira que valorizam e potenciam a meritocracia dos seus colaboradores.

**5.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Trata-se de um procedimento interno.

**5.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?** É um procedimento interno que via sistema de avaliação procede a valorização pela meritocracia.

**5.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** A Organização #1 implementou o Sistema de Gestão e de Avaliação de Desempenho (SGAD). O SGAD representa um processo de extrema importância ao nível da gestão de Recursos Humanos de uma organização, que procura valorizar o talento, profissionalismo e agregação dos colaboradores. O SGAD é um processo contínuo de fixação de objetivos e de avaliação de comportamentos e resultados individuais ou coletivos, durante um determinado período de tempo. A implementação deste sistema permite:

- O alinhamento do papel e do percurso dos colaboradores no âmbito da estratégia, objetivos, valores e missão da Organização #1;
- Melhorar o desempenho individual e conseqüentemente da organização;
- Uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos colaboradores, de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam diferenciar performances;
- Harmonizar e potenciar a gestão do desempenho como ferramenta de gestão;
- Promover o diálogo interativo entre chefias e colaboradores;
- Gerir expectativas individuais.

O SGAD da Organização #1 baseia-se num processo de desenvolvimento contínuo, com interação entre o avaliador e o avaliado. Os resultados de avaliação de desempenho podem gerar inputs dando origem a:

- Planos de Formação e Desenvolvimento de Competências;
- Alocação de novas responsabilidades;
- Mobilidade Interna;
- Promoção dos colaboradores com melhor desempenho e talento;

- Gestão de Recompensas:
  - Atribuição de bônus;
  - Revisão Salarial.

### **Organização e suas atividades**

- 1. Quais são os objetivos da organização?** (Manter anónimo)
- 2. Quais são as atividades principais da sua organização?** Enviamos em anexo o plano de atividades anual com as principais atividades. (Manter anónimo)
- 3. Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?** A Organização #1 é gerida como uma empresa e com uma rigorosa gestão pelo que todos os procedimentos de tomada de decisão passam objetivamente por uma cuidada gestão financeira aliada ao principal fim da organização.
- 4. A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisão mais estratégicas ou correntes do dia a dia?** Sim, todos os dias a organização enfrenta novos desafios que implicam tomadas de decisões, quer ao nível mais estratégico até ao operacional.

**4.1 Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?** Todos os elementos da Organização #1 podem participar no crescimento da organização, apresentando as suas ideias e soluções perante um desafio quer estratégico ou operacional. A decisões correntes e de funcionamento passam pelos coordenadores e diretores, sempre com conhecimento e apoio da Direção Executiva, Presidente e Direção. As decisões estratégicas pela Direção, Presidente e Direção Executiva.

### **5. Existem órgãos colegiais de decisão?**

**5.1 Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?** Assembleia Geral, Direção, e Direção Executiva.

### **Projetos e Ações em curso:**

#### **1. Existem projetos transversais atualmente em curso na organização?**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?**

**ou**

#### **2. Existem projetos transversais recentemente em curso na organização?**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões**

**em relação ao funcionamento do mesmo?** Enviamos o plano de atividades em anexo. (Manter Anónimo)

## **Género e Liderança**

### **Género**

**1. Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente?**

**5.1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Em cumprimento com o Código de Trabalho (CT) a Organização #1 adota o código de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio e discriminação no local de trabalho. Este código está mencionado no Regulamento Interno da organização.

### **Liderança**

**1. Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização?**

**1.1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

Relativamente à integração dos novos colaboradores é realizada uma ação de acolhimento pelos responsáveis dos Departamentos de Sistema de Gestão Integrado, do Departamento de Tecnologia e do Departamento de Recursos Humanos onde são prestadas as informações necessárias para o desempenho das funções transversais do colaborador. Nesta ação é dado a conhecer o Regulamento Interno, Manual SGAC, Manual SGI, Código Transparência e Anticorrupção, Manual da Qualidade. Também é realizada uma visita às instalações da Organização #1 com o novo colaborador e o mesmo também recebe formação específica para as atividades que vai desempenhar.

**2. Existem planos de formação e da atualização das equipas?**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** No início de cada época são aferidas as necessidades de formação de cada Departamento e promovida a mesma, quer sejam de carácter obrigatório ou facultativo.

**3. Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores?** São efetuadas, semanalmente/mensalmente reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores.

**4. Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas?**

São promovidas, durante o ano, algumas atividades extralaborais entre os colaboradores das várias equipas, com carácter mensal e alusivas à época do ano (magusto, oferta de gelados, comemoração

mensal dos aniversários dos colaboradores, troca de prendas, plantação de árvores, início da época escolar, etc.).

## **Estrutura e Colaboradores**

- 1. Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização?** Anónimo. SAD/Investidores/Presidente da SAD; Comissão Executiva que engloba a Direção Executiva e Administrativa, a Direção do Futebol e Operações e Comunicação e Marketing.
- 2. Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura? Pode consultar consoante o que foi enviado em anexo. Alerto para o facto de alguns membros que estão nesta lista não estarem no organograma porque o mesmo ainda não se encontra atualizado. Total: Homens: 24 e Mulheres: 4. (Manter Anónimo lista enviada)**
- 3. Existem manuais de procedimentos formais na organização?** Sim, existem manuais de procedimentos para cada departamento e também existe um descritivo de funções para cada trabalhador, tendo em conta o seu papel dentro da organização e aquilo que são os objetivos.
- 4. Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos? Pode consultar os anexos. 1 Diretora Mulher e 2 Gestoras. Restante masculino. (Manter Anónimo a lista enviada)**
- 5. Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos? Entre os 22 e os 50 anos.~**
  - 5.1 É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário?** A organização foi criada em junho de 2020, pelo que a antiguidade não é muito aplicável.
  - 5.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?** Maioria entre os 25-35 anos.
  - 5.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?** Não se aplica dado que a organização foi fundada em junho de 2020.
  - 5.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?** Não.
  - 5.5 Existem planos de carreira dentro da organização?** Não, dado que os cargos estão perfeitamente definidos. Contudo, se se falar de uma carreira salarial podemos afirmar que sim, dado que estão previstos aumentos em todas as situações.
    - 5.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Não se aplica.

**5.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?** Sim, existem prémios por objetivos desportivos, que são fixados de acordo com cada departamento.

**5.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Optamos por não responder a esta questão.

### **Organização e suas Atividades:**

- 1. Quais são os objetivos da organização?** O objetivo da organização é a prática de futebol profissional, sendo que a curto prazo existe o claro objetivo de ascender ao principal escalão do futebol português, dado que é entendimento dos diretores/administradores/investidores que o clube nunca deveria ter saído desse mesmo escalão tendo em conta a sua grandeza nacional e palmarés desportivo.
- 2. Quais são as atividades principais da sua organização?** Prática de futebol profissional e existem também duas equipas que entendemos como “de formação”, dado que são para preparação da nossa futura equipa sub-23. As duas equipas são com jogadores sub-21 e competem na III Divisão Distrital (equipa B) e a equipa sub-21 compete na Taça Distrital AFL.
- 3. Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?** Os principais processos passam pela escolha acertada de jogadores e equipas técnicas. Evidentemente que há todo um trabalho por trás para que tudo possa correr bem e que sejam atingidos objetivos desportivos, contudo, a parte principal é mesmo a escolha de treinadores e jogadores.
- 4. A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisão mais estratégicas ou correntes do dia a dia?** Sim. Tendo em conta que cada semana há um adversário diferente, um jogo num local diferente, ambientes diferentes, deslocações, hotéis, jogadores lesionados, castigos, etc. Por isso diariamente há tomas de decisões que têm obrigatoriamente de ser estratégicas e ponderadas pois terão impacto nas semanas/meses seguintes.
  - 4.1.1 Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?** Na nossa organização, a última palavra compete sempre ao presidente, apesar dos departamentos poderem, obviamente, tomar decisões. As decisões mais de fundo, mais estratégicas, que podem mexer mais com a organização, têm de ser sempre validadas pelo presidente. Questões simples, que não impactam muito na organização, são tomadas livremente por cada líder de departamento.
- 5. Existem órgãos colegiais de decisão?** Sim. Existe uma Comissão Executiva que é composta pelo Presidente, Investidor, Administrador Executivo e Diretor Desportivo que reúne frequentemente para tomada de decisões de fundo. No futuro também o diretor financeiro e a diretora de

comunicação irão integrar esta comissão, mas por terem chegado mais recentemente à organização, ainda não fazem parte.

**5.1.1 Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?**

Respondido acima.

### **Projetos e Ações em curso**

**1. Existem projetos transversais atualmente em curso na organização? Não.**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo? Não se aplica.**

**2. Existem projetos transversais recentemente em curso na organização? Não.**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo? Não se aplica.**

### **Género e Liderança**

#### **Género**

**1. Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente? Não temos qualquer projeto ou ação nesse sentido. Contudo, participamos ativamente sempre que a instituição que gere o futebol em Portugal tem esse tipo de iniciativas.**

**1.1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos? Não aplicável.**

#### **Liderança**

**1. Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização? Sim. Existe sempre mentoria que é dada neste caso por mim, enquanto diretor executivo, e depois cada elemento mais antigo da área em questão tem também a tarefa de integrar o novo elemento.**

**1.1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos? É passado e explicado o organograma da empresa e quem reporta a quem e também é passado e explicado o descritivo de funções.**

**2. Existem planos de formação e da atualização das equipas? Não.**

**2.1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos? Não aplicável.**

**3. Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores? Existem reuniões quinzenais (por vezes semanais) entre cada departamento. O**

departamento de futebol reúne todos os dias, ou de dois em dois dias. A comissão executiva reúne quando necessário, sendo que nunca passa além de uma semana sem reunir e, muitas vezes, reúne diariamente e mais do que uma vez ao dia, tendo em conta as necessidades que possam existir.

**4. Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas?**

Existe um almoço semanal no restaurante de um patrocinador que é livre para quem quiser estar. Depois temos sempre convívio de Natal e sensivelmente de dois em dois meses existe um convívio dos jogadores com todos os membros da estrutura.

**Perguntas abertas e de opinião:**

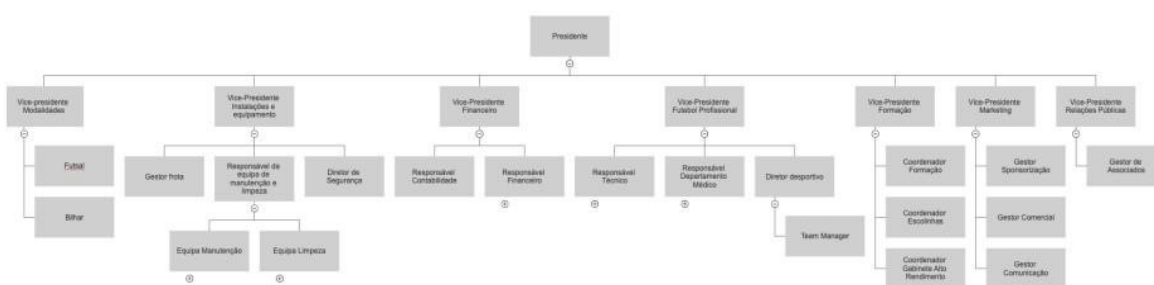
- **Qual a sua opinião sobre a temática em estudo? Concorda que o futebol ainda é um meio dos “homens” e ainda complicado para as mulheres conseguirem chegar ao topo?** Julgo que é uma temática muito interessante e que deve merecer cada vez mais destaque, dado que as mulheres têm vindo a assumir cada vez mais um papel importante no futebol e o crescimento do futebol feminino tem também ajudado a que alguns elementos mais cétricos entendam que, efetivamente, as mulheres podem, sem qualquer problema, desempenhar as mesmas tarefas dos homens no mundo do futebol. Apesar disso, o futebol ainda é muito um meio de homens, apesar de já se verem várias mulheres em posições de decisão. No meu entendimento o caminho será que as mulheres irão ter cada vez mais espaço e cada vez irão fazer melhores trabalhos, levando também à abertura de espaço para mais mulheres no futebol.
- **Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam, para aceder a cargos de liderança em geral, e no futebol em particular?** Ceticismo de quem contrata, fundamentalmente isso. E também, numa opinião muito pessoal, alguns elementos “homens”, temem ser ultrapassados por “mulheres”.
- **Considera que as políticas de igualdade de género (quotas, por exemplo) podem ser uma forma de estimular a igualdade de género?** Não. Julgo que terá sempre de ser por meritocracia e, infelizmente, será uma situação que poderá levar vários anos, dado que é necessária uma renovação de geração de diretores/presidentes/investidores que possam ter outro tipo de mentalidade mais aberta às mulheres no futebol.
- **De que forma julga que seria mais eficaz a promoção de igualdade de género?** Igualdade de oportunidades para ambos os géneros e igualdade salarial, falando concretamente da nossa organização. Isso acontece.
- **Considerando a sua experiência, existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e, se sim, quais as principais diferenças no estilo de liderança das mulheres, especialmente nas organizações associadas ao futebol? Considera que existe um estilo de**

**liderança “feminino” e outro “masculino”?** Entendo que as diferenças de liderança têm que ver com o facto de cada personalidade ter as suas perspetivas e não está ligado diretamente ao facto de se ser homem ou mulher. Creio que tudo tem a ver com as vivências de cada pessoa e também com a experiência que foram adquirindo ao longo do tempo.

- **Qual é a sua opinião sobre a seguinte frase “Existem poucas diferenças nos estilos de liderança masculinos e femininos, e que, assim que as mulheres se tornam líderes, agem de acordo com os homens”?** Discordo totalmente. Não assumindo que um está certo ou outro menos certo, noto claramente que o estilo de liderança das mulheres é diferente dos homens. Em certa medida, até sou da opinião que os homens têm mais a necessidade de se impor, talvez por medo de serem “ultrapassados” pelas mulheres. Não concretamente na nossa organização, mas também noutros casos que tenho conhecimento.
- **Considera que as organizações com predominância ou influência de liderança feminina tendem a atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória de forma global? Ou depende do tipo de organizações e do tipo de objetivos?** Não tenho conhecimento para poder responder acerca desta questão, dado que tinha de analisar estudos e casos concretos. Mas penso que dependerá sempre do tipo de organização e dos objetivos, mas também de tudo o que poderá rodear essa organização.
- **Acredita que deveria ser um tema mais abordado nos dias de hoje? Ou “Futebol”, “Direção” e “Mulheres” ainda são conceitos pouco falados e interligados na nossa sociedade?** Penso que deveria haver mais fóruns de debate, mais grupos de trabalho mistos, mais ações que possam despertar as mentalidades mais fechadas para aquilo que já é a realidade e que vai ser cada vez mais. Que é: as mulheres já estão no futebol, desempenham bem as suas funções, não há diferenças no trabalho por serem mulheres e cada vez mais as mulheres vão vincar a sua presença.
- **Acredita que Portugal ainda tem um caminho longo em relação à igualdade de oportunidades das mulheres em cargos de topo em organizações ligadas ao futebol, relativamente a outros países da Europa?** Mais uma vez não conheço aprofundadamente a realidade de outros países da Europa, mas creio que ainda há um longo caminho para podermos falar em igualdade de oportunidades no futebol. Devido ao que já fui mencionando acima.

## Estrutura e Colaboradores

1. **Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização?** A Organização #3 é uma organização que se divide em duas. A Organização #3 SAD e a Organização #3 Clube. Confundem-se porque grande parte dos recursos humanos trabalham simultaneamente para ambas pese embora, estejam contratualmente ligadas a apenas. A Organização #3 SAD refere-se a tudo o que é exclusivamente futebol profissional e o Clube a tudo o resto. O presidente é o mesmo e todos os vices são parte de uma direção, não sendo funcionários do clube. Desempenham funções pro-bono. É um pouco complicado compilar tudo num só organograma, mas o que se segue permite uma perceção aproximada de como está organizada.



2. **Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura? Se retirarmos da equação os jogadores e treinadores profissionais (onde 100% dos atletas e treinadores são masculinos) e nos centrarmos apenas nos restantes colaboradores das duas vertentes da organização, estamos a falar de 40% mulheres 50% homens em toda a estrutura.**
3. **Existem manuais de procedimentos formais na organização?** Não. Existem em alguns departamentos, mas não existe um documento único transversal a todo o clube.
4. **Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos?** 100% homens.
5. **Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos?** Mais uma vez excluindo atletas e treinadores, o colaborador mais jovem tem 20 o mais velho 63. A média ronda os 37 anos.
- 5.1 **É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário?** Cerca de 80% dos colaboradores estão na organização há mais de 5 anos

- 5.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?** Temos chefias na casa dos 60, outros na casa dos 40 e outros na casa dos 30.
- 5.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?** Não necessariamente. Não é condição a antiguidade para assumir posto de chefia
- 5.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?** Sim. As abordagens são tendencialmente diferentes (menos autoritárias, menos hierárquicas digamos assim).
- 5.5 Existem planos de carreira dentro da organização?** Não.
- 5.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**
- 5.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?** Em algumas funções, sim.
- 5.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Não pretende revelar.

#### **Organização e as suas Atividades:**

- 1. Quais são os objetivos da organização?** Corresponder à declaração de visão de o clube/SAD “Ser um dos principais clubes portugueses, através de excecionais performances desportivas e respeito pelo fair-play, por forma a atrair cada vez mais adeptos e parceiros. O clube deverá assumir-se como um dos principais formadores de atletas e seres humanos inculcando-lhe os seus valores e da sua convivência em sociedade.”
- 2. Quais são as atividades principais da sua organização?** Formação de atletas, organização de eventos, futebol profissional.
- 3. Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?** Esta pergunta exige uma resposta muito complexa. Porque os processos de tomada de decisão variam imenso se estamos a falar da contratação de um atleta, de uma estratégia de angariação de sócios ou de uma obra nas infraestruturas, por exemplo. De uma forma redutora e breve diria que a direção define as estratégias macro conferindo aos diferentes departamentos liberdade para tomar as decisões que levem ao cumprimento das metas estabelecidas.
- 4. A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisão mais estratégicas ou correntes do dia a dia?** Naturalmente são mais os processos do dia a dia do que as decisões mais estratégicas. Essas concentram-se mais em alturas do ano muito específicas e acabam por definir o rumo que as correntes do dia a dia devem seguir.

**4.1 Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?** As estratégicas à direção as correntes aos responsáveis de cada departamento (sendo que em algumas situações a decisão é feita pelo operacional em quem o responsável de equipa confia para a tomada de decisão).

**5. Existem órgãos colegiais de decisão? Sim**

**5.1 Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?** Todos os membros da Direção.

### **Projetos e Ações em curso:**

**1. Existem projetos transversais atualmente em curso na organização? Sim**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?** Não posso revelar o teor dos mesmos.  
**ou**

**2. Existem projetos transversais recentemente em curso na organização?**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?**

### **Género e Liderança**

#### **Género**

**1. Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente?** Não. O clube não faz distinção pelo género. Apesar de um clube de futebol ser tradicionalmente um meio mais masculino, nesta organização não há qualquer tipo de indicação para que não se contrate uma mulher. Uma das contratações mais recentes foi uma videografa que, apesar de ver o seu trabalho limitado pelo género (por exemplo, não pode entrar num balneário para recolher imagens sem autorização prévia) a verdade é que foi escolhida em virtude da competência e não do género. A direção é 100% masculina porque a lista apresentada a eleições apenas continha homens. Mas nos estatutos nada proíbe uma lista de incluir mulheres.

**1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

#### **Liderança**

**1. Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização? Não**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

**2. Existem planos de formação e da atualização das equipas? Sim**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** Para além das formações mais generalistas e transversais a todos os funcionários (combate a incêndios, primeiros socorros, etc.), cada departamento organiza amiúde formações específicas para as funções de cada departamento (por exemplo, os colaboradores da manutenção receberem formação sobre novos processos de tratamento de relva.). Também neste capítulo não fazemos distinções de género. Temos uma parceria com uma organização de formações mais ligadas à indústria futebolística, cuja parceria nos permite oferecer cursos a funcionários. No último, as 3 vagas de que dispúnhamos foram oferecidos a 2 raparigas e 1 rapaz.

- 3. Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores?** Há pelo menos uma reunião de avaliação e feedback anual. Depois cada departamento tem o seu próprio calendário de reuniões entre responsáveis e colaboradores.
- 4. Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas?** Raramente.

#### **Perguntas abertas e de opinião:**

- **Qual a sua opinião sobre a temática em estudo? Concorda que o futebol ainda é um meio dos “homens” e ainda complicado para as mulheres conseguirem chegar ao topo?** Tendo a concordar com a questão, mas apesar de ser uma indústria claramente masculina, hoje vemos mais mulheres no jornalismo desportivo, mais mulheres nas direções dos clubes, mais mulheres no staff de apoio ao futebol profissional, mais mulheres na arbitragem, mais treinadoras... O crescimento do futebol feminino tem contribuído bastante para isso. E acredito que quanto maior for o nível e mais profissional for o futebol feminino em Portugal, mais mulheres irão integrar o topo dos clubes.
- **Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam, para aceder a cargos de liderança em geral, e no futebol em particular?** O futebol é uma indústria muito particular. Não é fácil para um “novato” (independentemente do género) entrar neste mundo. As poucas oportunidades que vão surgindo acabam por ser dadas a pessoas que já estão no meio (ex-jogadores, por exemplo). Sendo visto como algo masculino, dificulta ainda mais a entrada de mulheres. Contudo, como disse na resposta anterior, acredito piamente que este “Boom” do futebol feminino em Portugal permitirá que em poucos anos mais mulheres surjam no poder do futebol, pese embora existam já funções de topo no futebol profissional ocupadas por mulheres como por exemplo a Helena Pires e (até há pouco tempo) a Sónia Carneiro na Liga Portugal ou a Mariana Vaz Pinto na B SAD.
- **Considera que as políticas de igualdade de género (quotas, por exemplo) podem ser uma forma de estimular a igualdade de género?** Não. Sou oposto a sistemas de quotas ou outros sistemas que “obriguem” as empresas a ter um certo número de funcionários que correspondam

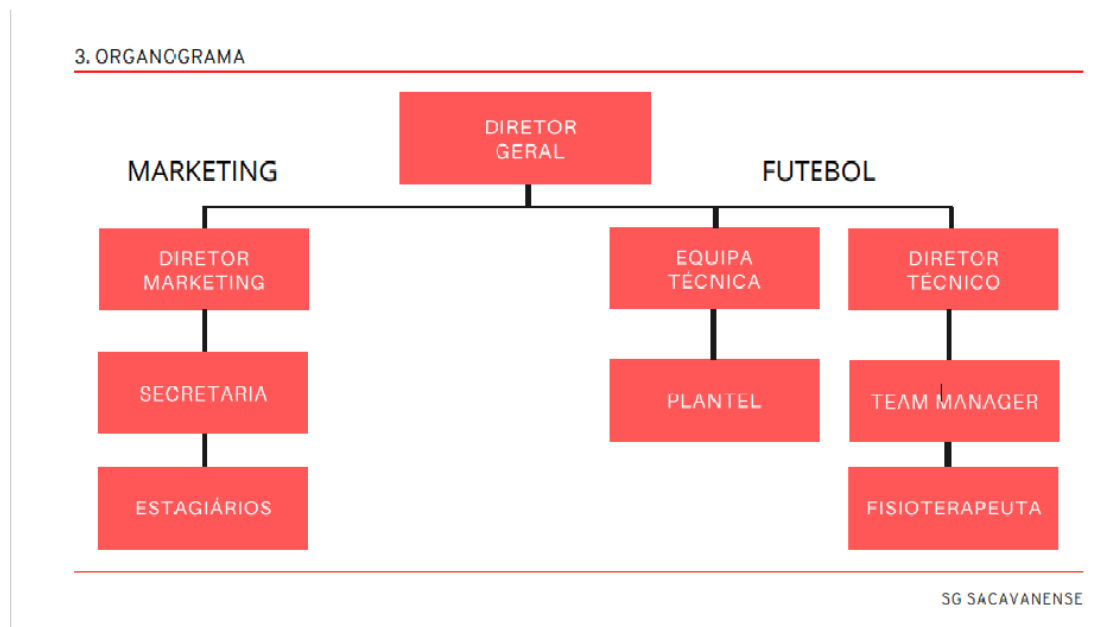
a uma determinada característica (raça, gênero, cor, etc). As pessoas devem ser contratadas em função das suas capacidades vs as funções que a empresa deseja ver preenchidas. O que não pode existir é da parte de quem decide uma discriminação para com alguma característica de um candidato.

- **De que forma julga que seria mais eficaz a promoção de igualdade de gênero?** O ponto essencial aqui é a não discriminação no acesso às funções. Penso que é essencialmente uma questão de cultura e educação de quem tem o poder de decisão. Naquilo que me compete, e no que à nossa organização diz respeito, tratamentos diferenciados a homens e mulheres não são tolerados. A exigência, a recompensa e as oportunidades são iguais, sejam os colaboradores homens ou mulheres.
- **Considerando a sua experiência, existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e, se sim, quais as principais diferenças no estilo de liderança das mulheres, especialmente nas organizações associadas ao futebol?** Já fui liderado por homens e mulheres e em ambos os casos me deparei com situações em que a liderança era feita pelo exemplo e muito baseada na ajuda e na promoção de condições para que eu fizesse bem o meu trabalho. Por outro lado, tive também “chefes” de ambos os gêneros com posturas absolutamente lamentáveis e a roçar a falta de respeito. Por isso tenho alguma dificuldade em distinguir de forma rigorosa o estilo em função do gênero. Em jeito de estereotipo poderia dizer que as mulheres tendem a ser mais humanas, mas uma das chefes que tive foi a pessoa que me tratou pior enquanto profissional. Tenho por isso muita dificuldade em definir um estilo de liderança em função do gênero do líder.
- **Considera que existe um estilo de liderança “feminino” e outro “masculino”?** Com respondi anteriormente, tenho dificuldade em definir um estilo em função do gênero.
- **Qual é a sua opinião sobre a seguinte frase “Existem poucas diferenças nos estilos de liderança masculinos e femininos, e que, assim que as mulheres se tornam líderes, agem de acordo com os homens”?** Eu acho que elas agem de acordo com o que elas entendem ser o mais correto. “Agir de acordo com os homens” parece-me uma afirmação parva.
- **Considera que as organizações com predominância ou influência de liderança feminina tendem a atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória de forma global? Ou depende do tipo de organizações e do tipo de objetivos?** A obtenção de objetivos é algo complexo e que não podemos olhar apenas pelo prisma da liderança. A própria questão realça o facto de diferentes organizações e tipo de objetivos influírem nisso. Nenhuma organização do mundo terá mais sucesso que todas as outras apenas porque a liderança é maioritariamente masculina ou feminina.

- **Acredita que deveria ser um tema mais abordado nos dias de hoje? Ou “Futebol”, “Direção” e “Mulheres” ainda são conceitos pouco falados e interligados na nossa sociedade?** O futebol é uma indústria muito própria. Eu acredito que com cada vez mais mulheres a praticar o futebol, a estudá-lo e a trabalhar nele, esta passará a ser uma não-questão. Ou seja, eu entendo que até aqui o futebol era um mundo muito masculino e estigmatizado para as mulheres. Como na base existiam pouquíssimas mulheres, no topo e por consequência, elas não tinham oportunidades. Com o evoluir da sociedade e com cada vez mais mulheres envolvidas com o futebol, acredito que com naturalidade elas começarão a ter o seu lugar nas direções, não por serem mulheres, mas por dominarem a indústria e por estarem preparadas para desempenhar as funções.
- **Acredita que Portugal ainda tem um caminho longo em relação à igualdade de oportunidades das mulheres em cargos de topo em organizações ligadas ao futebol, relativamente a outros países da Europa?** Não conheço as políticas de igualdade praticada em organizações estrangeiras, nem os rácios de homem/mulheres que possam apresentar pelo que estaria simplesmente a especular se dissesse que sim ou não. Acredito sim que os estigmas em Portugal começam a ser derrubados e que o mérito tratará de conferir mais oportunidades às mulheres competentes e com as aptidões necessárias para estar no topo do futebol.

## Estrutura e Colaboradores

1. Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização? Não existe um organograma completo da organização, apenas do departamento de futebol e marketing, sendo que além destes existe a área financeira, património e infraestruturas.



2. Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura? No total somando Direção e staff, o clube é composto por cerca de 40 pessoas entre as quais 9 são mulheres. Na direção encontram-se 5 elementos, a responsável da secretaria, 3 elementos do Departamento médico e a técnica de equipamentos.
3. Existem manuais de procedimentos formais na organização? Sim, o regulamento interno de atletas e treinadores, o manual de funcionamento do departamento médico, plano de segurança e emergência, manual de boas práticas de uso de infraestruturas, entre outros.
4. Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos? Existem um total de 19 pessoas, das quais 5 são mulheres. 3 vogais, 1 responsável da área financeira e a responsável da sede do clube.
5. Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos? Maioritariamente acima dos 40 anos, com cerca de 50% acima dos 50.
- 5.1 É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário? Difere entre

membros da Direção e staff técnico. A atual Direção encontra-se em atividade há mais de 10 anos com vários elementos a manterem-se desde o início. Relativamente a staff técnico diria que a antiguidade média ronda os 4/5 anos.

**5.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?** Presidente, 51 – Diretor geral, 35 – Financeiro, 41 – Dep. Médico, 48 – Treinador, 50.

**5.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?** Não necessariamente, sendo que pelo facto deste Direção estar em funções há algum tempo, leva a que algumas destas posições serem ocupados pela mesma pessoa desde então. Apenas o Diretor geral e o Treinador têm menos de 3 anos na organização.

**5.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?** Diria que sim globalmente. No nosso caso nem tanto pelo facto do atual presidente ser de uma geração anterior às que menciona. Comparativamente a organizações ‘concorrentes’ é fácil de verificar que até pela alteração social da sociedade, essas diferenças de liderança traduzem-se numa política mais comercial e não tão associativista.

**5.5 Existem planos de carreira dentro da organização?** Não. Estamos num clube amador em que os cargos remunerados são muito poucos.

**5.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

N/A

**5.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?** Sim, mas muito esporádico. A variável encontra-se apenas na parte desportiva e diz respeito normalmente a treinadores e jogadores.

**5.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

Em caso de se atingir objetivos individuais ou coletivos desportivos.

## **Organização e as suas atividades**

- 1. Quais são os objetivos da organização?** Sustentabilidade financeira a curto e longo prazo através de receitas próprias e competitividade desportiva que permita manter os vários escalões nos Campeonatos Nacionais.
- 2. Quais são as atividades principais da sua organização?** Prática desportiva da modalidade de futebol dos 5 aos 40 anos. Participação social no seio da comunidade. Incentivo à atividade desportiva e formação pessoal de boas práticas de saúde e alimentação.
- 3. Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?** O plano para o mandato está definido, no

entanto existem sempre alterações consoante determinados eventos. Basicamente sendo esta organização um clube de pequena dimensão, apenas com uma modalidade, as decisões são tomadas normalmente consoante o contexto desportivo, financeiro ou estrutural, pelos diretores desportivo, financeiro e Presidente/vice-presidentes.

- 4. A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisões mais estratégicas ou correntes do dia-a-dia?** Esmagadoramente mais correntes de dia-a-dia. Pontualmente, consoantes abordagens exteriores, mais estratégicas.

**4.1 Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?** Maioritariamente remete-se para o ponto 3.

- 5. Existem órgãos colegiais de decisão?** Não.

**5.1 Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?** N/A

### **Projetos e Ações em curso**

- 1. Existem projetos transversais atualmente em curso na organização?** Sim. Ainda em fase de análise e negociação, mas que poderão influenciar o clube transversalmente.

**1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?** Sucintamente, o principal projeto em questão irá dotar o clube de novas infraestruturas que oferecerão uma nova modalidade a qualquer pessoa e obrigatoriamente transformará em parte o Complexo Desportivo. Neste caso a tomada de decisão cabe exclusivamente à Direção, com o plano de funcionamento a ser da responsabilidade do investido

### **Género e Liderança**

#### **Género**

- 1. Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente?** Que eu tenha conhecimento, não.

**1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** N/A

#### **Liderança**

- 1. Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização?** De momento não.

**1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?** N/A

**2. Existem planos de formação e da atualização das equipas?** Sim. A formação pessoal é um aspeto que o clube tem a necessidade de melhorar. Nesse sentido existe a preocupação de dotar as equipas de mais conhecimento para o desenvolvimento da nossa atividade.

**2.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

Formação individual para o departamento médico, uso de instalações, hábitos alimentares e importância de sucesso escolar para jogadores.

**3. Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores?** Mensalmente.

**4. Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas?**  
Raramente

### **Perguntas abertas e de opinião**

- **Qual a sua opinião sobre a temática em estudo? Concorda que o futebol ainda é um meio dos “homens” e ainda complicado para as mulheres conseguirem chegar ao topo?** Sim, com uma tendência de mudança acentuada e rápida.
- **Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam, para aceder a cargos de liderança em geral, e no futebol em particular?** No geral, a rotura com hábitos, práticas e círculos de influência historicamente masculinos. No futebol ainda mais acentuado pelo facto de ser uma atividade desportiva que só muito recentemente observou o aumento da prática federada no seio feminino. Hoje em dia com a luta pela igualdade de género a estender-se a todos os setores da sociedade, juntamente com o crescimento das tecnologias de informação, permite uma melhor harmonia entre todos. O sucesso de várias figuras femininas em cargos de topo é atualmente transversal a vários setores e o aumento de investimento privado no futebol irá inevitavelmente levar a uma política comercial e financeira nos clubes em detrimento de gestões familiares e associativistas.
- **Considera que as políticas de igualdade de género (quotas, por exemplo) podem ser uma forma de estimular a igualdade de género?** Não necessariamente. Na minha opinião tudo se resume a competência, carácter, criatividade e, literalmente, igualdade de pensamento e opinião. Da mesma forma que não concordo com o passado recente de gestão nos clubes (entenda-se desigualdade de género, entre outras), também não me parece que faça sentido obrigar as organizações a ter um mínimo de colaboradores por género quando isso poderá levar à redução de competência, por obrigação do requisito.

- **De que forma julga que seria mais eficaz a promoção de igualdade de género?** Não tenho capacidade para responder à questão.
- **Considerando a sua experiência, existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e, se sim, quais as principais diferenças no estilo de liderança das mulheres, especialmente nas organizações associadas ao futebol? Considera que existe um estilo de liderança “feminino” e outro “masculino”?** Talvez. O meu histórico é mais geral do que desportivo. Penso que existem características mais acentuadas consoante o género, mas não se pode generalizar com leviandade. Considero a liderança feminina mais profissional, metódica e quiçá comprometida com objetivos/resultados que a liderança masculina. Pode ser apenas da minha experiência, mas penso que as sociedades desportivas têm muito a ganhar numa maior aposta em lideranças femininas.
- **Qual é a sua opinião sobre a seguinte frase “Existem poucas diferenças nos estilos de liderança masculinos e femininos, e que, assim que as mulheres se tornam líderes, agem de acordo com os homens”?** Não consigo aprofundar, mas discordo totalmente.
- **Considera que as organizações com predominância ou influência de liderança feminina tendem a atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória de forma global? Ou depende do tipo de organizações e do tipo de objetivos?** Depende, sim. E concordo, sim.
- **Acredita que deveria ser um tema mais abordado nos dias de hoje? Ou “Futebol”, “Direção” e “Mulheres” ainda são conceitos pouco falados e interligados na nossa sociedade?** Parece-me que será um processo natural e orgânico, sendo que alguém teve que o indicar. À medida que a sociedade evolui, será inevitável estes conceitos, e outros, se interligarem.
- **Acredita que Portugal ainda tem um caminho longo em relação à igualdade de oportunidades das mulheres em cargos de topo em organizações ligadas ao futebol, relativamente a outros países da Europa?** Nem por isso. Portugal tem bons exemplos que estão a ser verificados nas principais organizações desportivas como a Liga Portugal. Relativamente a clubes a história é um pouco diferente, mas quando o exemplo vem de cima, mais facilmente a mensagem passa.

## **Estrutura e Colaboradores**

- 1. Como se encontra a organização estruturada? É possível apresentar o organograma da organização?** Sem acesso.
- 2. Em termos dos colaboradores, como se encontra a organização composta em termos de género? Qual é o número de mulheres e de homens por cada órgão da estrutura?** No que diz respeito ao Departamento de futebol feminino, que tem 7 equipas, temos um secretário técnico e 5 secretárias técnicas. Duas treinadoras (que acumulam como Diretora técnica e Coordenadora técnica), 16 treinadores.
- 3. Existem manuais de procedimentos formais na organização?** Sim, tanto do clube como do departamento.
- 4. Tendo a direção como foco, como está esta distribuída em termos de género? Quantos homens e mulheres existem nas direções dos vários departamentos?** O diretor geral do Departamento do futebol feminino é um homem, a Consultora jurídica é uma mulher, a Diretora técnica é uma mulher e a Coordenadora técnica é uma mulher. Na Futebol Profissional, tanto quanto sei, o Departamento de Futebol de formação é chefiado por um homem, o Departamento de Operações também, o Departamento de Instalações também.
- 5. Ainda sobre os colaboradores da organização, qual a composição etária dos mesmos?**
  - 5.1 É possível fornecer dados em relação à antiguidade dos colaboradores? Qual a antiguidade média dos colaboradores na organização, por escalão etário?** Não tenho estes dados para fornecer.
  - 5.2 Qual a composição etária dos colaboradores nas chefias das equipas?** Não tenho estes dados para fornecer.
  - 5.3 Existe alguma relação da antiguidade na empresa à liderança e chefia das equipas?** Não tenho estes dados para fornecer.
  - 5.4 É notório na organização alterações do estilo de liderança quando os líderes se encontram na faixa etária mais jovem?** Não tenho estes dados para fornecer.
  - 5.5 Existem planos de carreira dentro da organização?** Não.
    - 5.5.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**
  - 5.6 Existe alguma componente da remuneração, variável, indexada ao nível de cumprimento de objetivos?** Não.

**5.6.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

**Organização e as suas atividades**

1. **Quais são os objetivos da organização?** Atingir a excelência desportiva, ao ser uma referência mundial na formação de jogadores e jogadoras, no âmbito desportivo e humano.
2. **Quais são as atividades principais da sua organização?** Obter sucesso desportivo, através das respetivas equipas seniores e da formação de jogadoras dentro dos valores do clube.
3. **Tendo em conta os objetivos e as atividades principais da organização, quais os principais processos de tomada de decisão da organização?** N/A
4. **A organização enfrenta com frequência a necessidade de tomada de decisão mais estratégicas ou correntes do dia a dia?** N/A
5. **Quem é o responsável pela tomada de decisão mais estratégica? E das decisões correntes/funcionamento?** N/A
6. **Existem órgãos colegiais de decisão?** N/A
7. **Em caso afirmativo e tendo em conta o organograma, quem faz parte destes órgãos?** N/A

**Projetos e Ações em curso**

**1. Existem projetos transversais atualmente em curso na organização?**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?**

**ou**

**2. Existem projetos transversais recentemente em curso na organização?**

**2.1 Em caso afirmativo, é possível descrever brevemente os projetos, objetivos principais, intervenientes e tomada de decisões em relação ao mesmo, ou seja, quem toma as decisões em relação ao funcionamento do mesmo?**

**Género e Liderança**

**Género**

1. **Existem ações, programas ou projetos levados a cabo pela organização no que há igualdade de género diz respeito? Recentemente ou Atualmente? Não.**

**1.1 Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

**Liderança**

1. **Existem planos específicos de integração de novos colaboradores na organização? Não.**
  - 1.1 **Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**
2. **Existem planos de formação e da atualização das equipas?**
  - 2.1 **Em caso afirmativo, é possível detalhar e fazer uma breve descrição dos mesmos?**

Existem planos de formações técnicas para os treinadores.
3. **Com que frequência são efetuadas reuniões de trabalho entre as hierarquias e os colaboradores? Semanalmente.**
4. **Com que frequência são promovidas atividades extralaborais entre colaboradores e equipas? Anualmente.**

#### **Perguntas abertas e de opinião:**

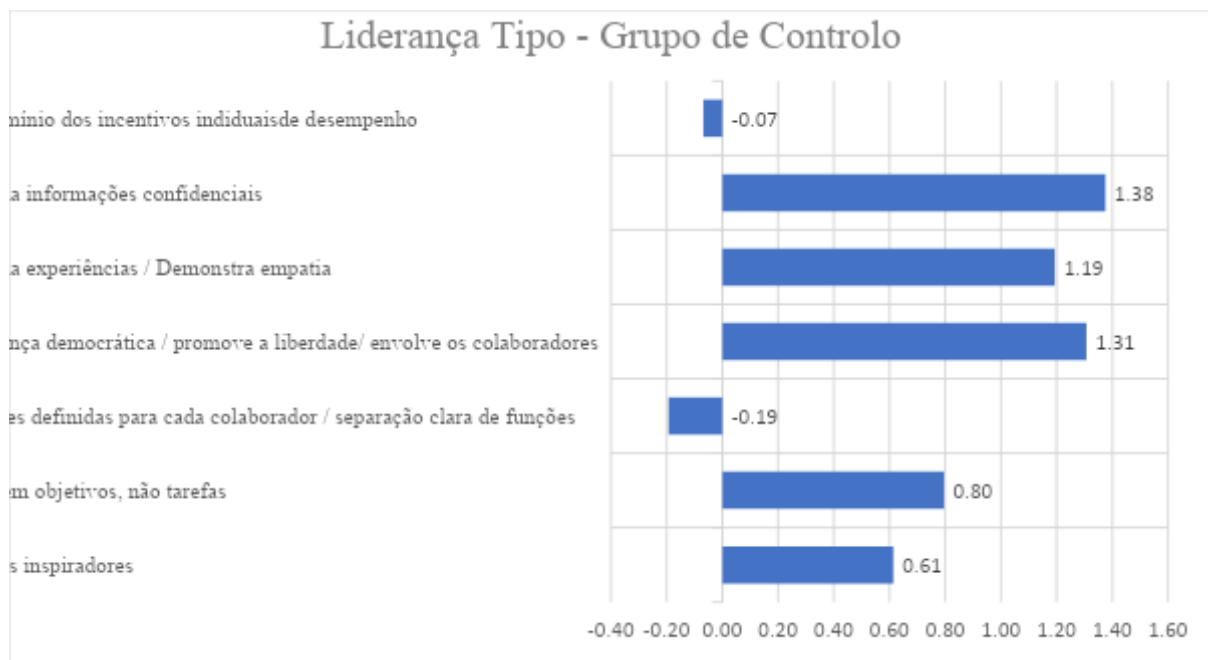
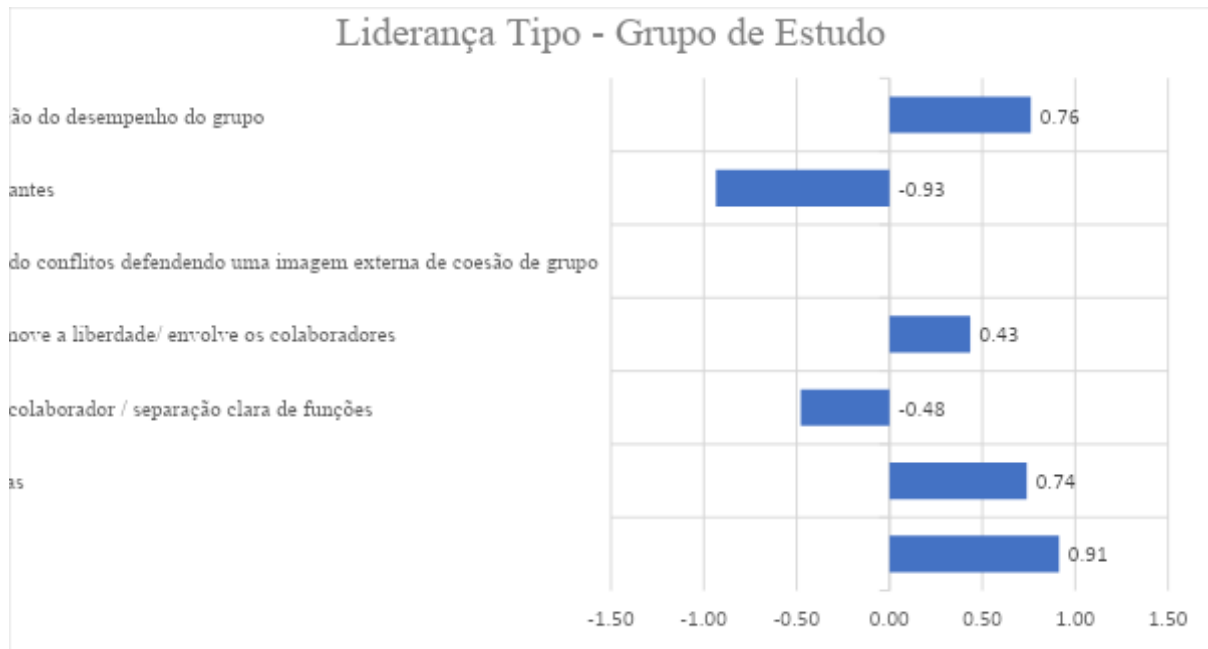
- **Qual a sua opinião sobre a temática em estudo? Concorda que o futebol ainda é um meio dos “homens” e ainda complicado para as mulheres conseguirem chegar ao topo? É ainda um meio onde predomina o preconceito, por vezes não de forma consciente, mas apenas por “hábito” e falta de reflexão sobre o assunto. Exemplo prático: no local onde treinamos tem 4 casas de banho para o staff: 3 para homens, uma para deficientes. Nenhuma para mulheres.**
- **Quais são, na sua opinião, as principais dificuldades que as mulheres enfrentam, para aceder a cargos de liderança em geral, e no futebol em particular? O sexismo que ainda predomina na sociedade, ao considerar a mulher inferior ao homem, quando a competência não tem género.**
- **Considera que as políticas de igualdade de género (quotas, por exemplo) podem ser uma forma de estimular a igualdade de género? Sem dúvida que sim.**
- **De que forma julga que seria mais eficaz a promoção de igualdade de género? Terá de passar por uma educação dos jovens, que não têm tantas ideias preconcebidas quanto as gerações mais antigas.**
- **Considerando a sua experiência, existem diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e, se sim, quais as principais diferenças no estilo de liderança das mulheres, especialmente nas organizações associadas ao futebol? Considera que existe um estilo de liderança “feminino” e outro “masculino”? Creio que as diferenças de estilo de liderança não são de género, mas sim de personalidade.**
- **Qual é a sua opinião sobre a seguinte frase “ Existem poucas diferenças nos estilos de liderança masculinos e femininos, e que, assim que as mulheres se tornam líderes, agem de acordo com os homens”?**

- **Considera que as organizações com predominância ou influência de liderança feminina tendem a atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória de forma global? Ou depende do tipo de organizações e do tipo de objetivos?**
- **Acredita que deveria ser um tema mais abordado nos dias de hoje? Ou “Futebol”, “Direção” e “Mulheres” ainda são conceitos pouco falados e interligados na nossa sociedade? São tão pouco falados que esta é a primeira vez que vejo alguém a procurar estudá-los.**
- **Acredita que Portugal ainda tem um caminho longo em relação à igualdade de oportunidades das mulheres em cargos de topo em organizações ligadas ao futebol, relativamente a outros países da Europa? Tem ainda um longuíssimo caminho a percorrer, que demorará décadas.**
- **Como é que os homens e as mulheres com quem trabalha (subordinados, pares ou superiores) reagem à sua presença e à sua forma de trabalhar? De forma natural, ainda que tenha existido de início um processo de habituação, já que há poucas mulheres neste meio. As primeiras sofrerão sempre alguma desconfiança, mas depois do primeiro impacto o relacionamento passa a ser normal.**
- **Sente que precisa de ajustar a sua forma habitual de relacionamento ao ambiente envolvente, ou não sente quaisquer restrições (implícitas ou explícitas) em fazer valer os seus pontos de vista e a sua forma de gerir, pelo facto de ser mulher? Não sinto quaisquer restrições.**

## ANEXO XI – Testes de Hipóteses

<b>Grupo de Análise</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional com influência relevante de mulheres nos cargos diretivos</b>
<b>Grupo de Controlo</b>	<b>Colaboradores das organizações desportivas ligadas ao futebol profissional sem qualquer influência das mulheres nos cargos diretivos</b>
<b>AS HIPÓTESES</b>	
<b>HIPÓTESE 1</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradoras, discutindo os objetivos em grupo e estimulando os desempenhos de excelência
<b>HIPÓTESE 2</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas, explicando os objetivos da organização e concedem autonomia aos colaboradores na execução das suas tarefas
<b>HIPÓTESE 3</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa, discutindo em conjunto as melhores formas de atingir os objetivos da organização e incentivando a mobilidade interna
<b>HIPÓTESE 4</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas dando feedback aos colaboradores sobre as suas propostas de melhoria e estimulando o bom ambiente entre o grupo
<b>HIPÓTESE 5</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas, sendo altruístas, amigáveis e preocupados com os colaboradores e om o seu bem-estar
<b>HIPÓTESE 6</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente, procurando manter sempre os colaboradores informados procurando evitar os boatos e circuitos informais de comunicação de forma a garantir que a informação correta circula na organização
<b>HIPÓTESE 7</b>	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo, promovem ativamente a formação e o desenvolvimento das competências dos colaboradores e implementam programas de avaliação diretamente ligados a planos de incentivos

## ANEXO XII – Estilos de Liderança dominantes



## ANEXO XII – Resultados dos Testes de Hipóteses

**HIP1** As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradores

HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP1	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais inspiradores	0,913	0,6136	<b>0,36665</b>
AP	Temos reuniões de equipa onde discutimos o nosso trabalho e os objetivos da organização	5,6957	5,9318	
AP	As palavras e as ações dos Diretores/Presidente dão força adicional para fazermos mais e melhor, todos os dias	5,4783	6,0000	
TRAN	Os Diretores / Presidente ajudam nas minhas tarefas quando tenho dificuldades	4,7391	5,5000	
TRAN	Os meus Diretores / Presidente conhecem com detalhe todas as tarefas que realizamos e ajudam-nos a concretizá-las de forma eficiente	4,6087	5,2045	

	4_GE	1_GC
Média	0,9130435	0,61363636
Variância	1,9693676	0,94027484
Observações	23	44
gl	22	43
F	2,0944595	
P(F<=f) uni-caudal	0,0188801	
F crítico uni-caudal	1,7947398	

É possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

	4_GE	1_GC
Média	0,913043	0,613636
Variância	1,969368	0,940275
Observações	23	44
Hipótese de diferença de média	0	
gl	33	
Stat t	0,915338	
P(T<=t) uni-caudal	0,183327	
t crítico uni-caudal	1,69236	
P(T<=t) bi-caudal	0,366655	
t crítico bi-caudal	2,034515	

Teste de Hipóteses		Resultados		
Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das médias		Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças mais inspiradoras		
HIP2	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas			
HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP2	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres são mais focadas em objetivos e menos em tarefas	0,7391	0,7955	<b>0,82062</b>
AP	Eu compreendo os objetivos da organização	5,6957	6,5682	
AP	Os Diretores /Presidente explicam o que pretendem e dão-me autonomia na forma como realizo as minhas tarefas	5,4783	6,1591	
TRAN	Os Diretores / Presidente explicam detalhadamente as tarefas que devo realizar	4,5652	5,2727	
TRAN	As minhas tarefas estão sempre muito bem definidas	5,1304	5,8636	

	4_GE	1_GC
Média	0,73913	0,795455
Variância	0,837945	0,968816
Observações	23	44
gl	22	43
F	0,864916	
P(F<=f) uni-caudal	<b>0,365021</b>	
F crítico uni-caudal	0,518655	

Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

	4_GE	1_GC
Média	0,73913	0,795455
Variância	0,837945	0,968816
Observações	23	44
Variância agrupada	0,924521	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	-0,22766	
P(T<=t) uni-caudal	0,410312	
t crítico uni-caudal	1,668636	
P(T<=t) bi-caudal	<b>0,820624</b>	
t crítico bi-caudal	1,997138	

Teste de Hipóteses		Resultados		
Não é possível rejeitar a HO de igualdade das médias		Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança são mais focadas em objetivos que em tarefas		
HIP3	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa			
HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP3	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres promovem mais o trabalho de equipa e multitarefa	-0,478	-0,193	0,24450
AP	Discutimos em conjunto a melhor forma de realizar as nossas tarefas	4,8696	5,8182	
AP	A organização preocupa-se com a carreira profissional dos colaboradores, proporcionando oportunidades de promoção dentro da organização	4,3043	5,2955	
TRAN	A forma de divisão de trabalho entre nós é lógica e ajuda a cumprir os objetivos	4,8696	5,9773	
TRAN	Existem regras e procedimentos bem definidos para todas as tarefas que desenvolvemos no nosso trabalho	5,2609	5,5227	

	4_GE	1_GC
Média	-0,47826	-0,19318
Variância	0,897233	0,886232
Observações	23	44
gl	22	43
F	1,012414	
P(F<=f) uni-caudal	0,470845	
F crítico uni-caudal	1,79474	

Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

	4_GE	1_GC
Média	-0,47826	-0,19318
Variância	0,897233	0,886232
Observações	23	44
Variância agrupada	0,889955	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	-1,17445	
P(T<=t) uni-caudal	0,12225	
t crítico uni-caudal	1,668636	
P(T<=t) bi-caudal	0,2445	
t crítico bi-caudal	1,997138	

Teste de Hipóteses		Resultados		
Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das médias		Não se confirma a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança promovem mais o trabalho em equipa e multitarefa		
HIP4	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas			
HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP4	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais democráticas	0,4348	1,3068	<b>0,04856</b>
AP	Os Diretores / Presidente dão feedback sobre as suas ideias de melhoria	5,0000	5,5909	
AP	Mantenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho quer pessoal quer profissionalmente	6,1739	6,2500	
TRAN	Todas as decisões são tomadas pelos Diretores / Presidente	5,3913	4,1364	
TRAN	As decisões tomadas superiormente não são sujeitas a discussão	4,9130	5,0909	

Teste F: duas amostras para variâncias		
	4_GE	1_GC
Média	0,434783	1,306818
Variância	2,166008	3,188557
Observações	23	44
gl	22	43
F	0,679307	
P(F<=f) uni-caudal	0,165789	
F crítico uni-caudal	0,518655	

Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

Teste T: duas amostras com variâncias iguais		
	4_GE	1_GC
Média	0,434783	1,306818
Variância	2,166008	3,188557
Observações	23	44
Variância agrupada	2,842464	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	-2,0102	
P(T<=t) uni-caudal	0,024282	
t crítico uni-caudal	1,668636	
P(T<=t) bi-caudal	0,048563	
t crítico bi-caudal	1,997138	

Teste de Hipóteses		Resultados		
--------------------	--	------------	--	--

Rejeita-se a H0 de igualdade das médias

Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças menos democráticas

HIP5 As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas

HIP#	As Hipóteses em Teste	GE	GC	P
		(-7;7)	(-7;7)	bilateral
HIP5	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança têm lideranças mais empáticas	0	1,1932	<b>0,02022</b>
AP	Há sempre alguém com quem falar se tenho alguma dificuldade no meu trabalho	5,2609	6,1163	
AP	Os SH falam connosco sobre assuntos pessoais	2,913	3,4884	
TRAN	Os nossos Diretores/ Presidente não intervêm nas disputas entre colaboradores	3,8261	3,9318	
TRAN	Não demonstramos as nossas discordâncias com os nossos Diretores / Presidente	4,3478	3,0682	

Teste F: duas amostras para variâncias

	4_GE	1_GC
Média	0	1,193182
Variância	2,454545	4,479255
Observações	23	44
gl	22	43
F	0,547981	
P(F<=f) uni-caudal	0,065551	
F crítico uni-caudal	0,518655	

É possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

Teste T: duas amostras com variâncias iguais

	4_GE	1_GC
Média	0	1,193182
Variância	2,454545	4,479255
Observações	23	44
Variância agrupada	3,793969	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	-2,38074	
P(T<=t) uni-caudal	0,010109	
t crítico uni-caudal	1,668636	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>0,020218</b>	
t crítico bi-caudal	1,997138	

Teste de Hipóteses

Resultados

Rejeita-se a H0 de igualdade das médias

Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam lideranças menos empáticas

HIP6 As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente

HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP6	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança partilham as informações transversalmente	-0,935	1,375	<b>0,00000</b>
AP	Sabemos sempre as novas informações importantes da organização através do SH	4,0435	5,0682	
AP	Os nossos SH partilham connosco rapidamente as decisões importantes que são tomadas na Organização	4,2609	5,3636	
TRAN	É importante ser chefe para poder influenciar as decisões na organização	5,3913	4,1860	
TRAN	Para nós obter realização profissional passa por sermos promovidos até obtermos uma posição de chefia	4,7826	3,5909	

#### Teste F: duas amostras para variâncias

	4_GE	1_GC
Média	-0,93478	1,375
Variância	1,529644	2,885174
Observações	23	44
gl	22	43
F	0,530174	
P(F<=f) uni-caudal	0,055799	
F crítico uni-caudal	0,518655	

Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

#### Teste T: duas amostras com variâncias iguais

	4_GE	1_GC
Média	-0,93478	1,375
Variância	1,529644	2,885174
Observações	23	44
Variância agrupada	2,42638	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	-5,76295	
P(T<=t) uni-caudal	1,23E-07	
t crítico uni-caudal	1,668636	
<b>P(T&lt;=t) bi-caudal</b>	<b>2,46E-07</b>	
t crítico bi-caudal	1,997138	

#### Teste de Hipóteses

#### Resultados

Rejeita-se a H0 de igualdade das médias

Nas amostras estudadas as organizações com influência feminina na liderança revelam menor partilha de informações

HIP7 As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo

HIP#	As Hipóteses em Teste	GE (-7;7)	GC (-7;7)	P bilateral
HIP7	As organizações desportivas ligadas ao futebol profissional, com influência relevante de mulheres em funções de liderança privilegiam os objetivos do grupo	0,7609	-0,068	<b>0,02184</b>
AP	A organização disponibiliza programas de formação de desenvolvimento das competências dos colaboradores	4,6087	5,0682	
AP	A Organização dispõem de um plano de avaliação periódico de desempenho de todos os colaboradores	6,3478	4,5682	
TRAN	A Organização disponibiliza incentivos pecuniários em função do cumprimento dos meus objetivos individuais	3,8261	4,0000	
TRAN	A Organização dá a prioridade à obtenção de resultados	5,6087	5,7727	

Teste F: duas amostras para variâncias

	4_GE	1_GC
Média	0,76087	-0,06818
Variância	1,247036	2,204545
Observações	23	44
gl	22	43
F	0,565666	
P(F<=f) uni-caudal	0,076184	
F crítico uni-caudal	0,518655	

Não é possível rejeitar a H0 de igualdade das variâncias entre as duas amostras.

Teste T: duas amostras com variâncias iguais

	4_GE	1_GC
Média	0,76087	-0,068182
Variância	1,247036	2,204545
Observações	23	44
Variância agrupada	1,880465	
Hipótese de diferença de média	0	
gl	65	
Stat t	2,349642	
P(T<=t) uni-caudal	0,01092	
t crítico uni-caudal	1,668636	
P(T<=t) bi-caudal	0,02184	
t crítico bi-caudal	1,997138	

Teste de Hipóteses	Resultados
Rejeita-se a H0 de igualdade das médias	Parece confirmar-se a hipótese de que as organizações com influência feminina na liderança privilegiam mais os objetivos de grupo

