

ANDRÉ DIONÍSIO SESINANDO | JORDI SEGUI URBANEJA
MÁRIO COELHO TEIXEIRA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

NA GESTÃO DO DESPORTO:

CONCEITOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS NA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL



Atena
Editora
Ano 2023

ANDRÉ DIONÍSIO SESINANDO | JORDI SEGUI URBANEJA
MÁRIO COELHO TEIXEIRA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

NA GESTÃO DO DESPORTO:

CONCEITOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS NA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL



Atena
Editora
Ano 2023

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras

Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade do Estado de Mato Grosso

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Edevaldo de Castro Monteiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Liderança e motivação na gestão do desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: André Dionísio Sesinando
Jordi Segui Urbaneja
Mário Coelho Teixeira

| Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) | |
|--|---|
| S918 | Strini, Polyanne Junqueira Silva Andresen Liderança e motivação na gestão do desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local / André Dionísio Sesinando, Jordi Segui Urbaneja, Mário Coelho Teixeira. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0883-3 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.833232202 1. Liderança. 2. Gestão. 3. Motivação. I. Sesinando, André Dionísio. II. Urbaneja, Jordi Segui. III. Teixeira, Mário Coelho. IV. Título. CDD 658.314 |
| Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166 | |

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A obra que aqui se apresenta deriva da conclusão de uma investigação científica desenvolvida no âmbito da gestão do desporto e liderança, tendo como objetivo a conclusão do curso de Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora (Portugal). O trabalho foi desenvolvido pelo Mestre André Dionísio Marquilhas Sesinando sob a orientação científica do Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira, docente e investigador da Universidade de Évora (Portugal), e com coorientação do Professor Doutor Jordi Seguí Urbaneja, docente e investigador do Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña - Universidad de Lleida (Espanha).

A investigação teve como especial propósito explorar uma área inovadora no âmbito do conhecimento sobre liderança e gestão do desporto no sector público, ao mesmo tempo que se aprofundaram conceitos fundamentais para uma melhor compreensão da temática desenvolvida. Os resultados obtidos, bem como a profundidade dos conceitos abordados permitirá aos leitores o acesso a uma ferramenta ímpar no estudo da gestão do desporto e liderança, representando esta uma base sólida de conhecimento para futuros estudos científicos e trabalhos académicos.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 1 |
| RESUMO | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| RESUMEN..... | 4 |
| INTRODUÇÃO | 5 |
| Contextualização | 5 |
| Objetivos | 7 |
| Objetivo Geral | 7 |
| Objetivos Específicos..... | 7 |
| Pertinência, Motivação e Inovação do Estudo | 8 |
| Estrutura do Estudo | 9 |
| REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA..... | 12 |
| O Desporto e a Gestão do Desporto | 13 |
| A Origem Histórica e Conceptual da Gestão do Desporto | 13 |
| O Gestor do Desporto e o Perfil de Competências..... | 17 |
| A Formação em Gestão do Desporto | 23 |
| A Gestão do Desporto no Século XXI | 29 |
| Os Municípios Portugueses e o Desenvolvimento do Desporto..... | 32 |
| Conceitos, Atribuições e Competências..... | 32 |
| Princípios e Domínios de Intervenção | 40 |
| O Técnico Superior de Desporto e a Gestão do Desporto..... | 45 |
| Os Municípios e a Gestão do Desporto no Século XXI | 51 |
| Liderança | 56 |
| Conceitos de Liderança | 56 |
| Estilos de Liderança | 64 |
| Liderança vs. Gestão | 67 |

| | |
|---|------------|
| Teorias Clássicas de Liderança | 71 |
| Principais Teorias Contemporâneas ou da Nova Liderança | 91 |
| A Liderança nas Organizações Desportivas do Século XXI | 109 |
| Motivação | 113 |
| Conceito de Motivação | 114 |
| Tipos de Motivação | 115 |
| Principais Teorias da Motivação | 117 |
| A Motivação nas Organizações Desportivas do Século XXI | 131 |
| MODELO DE ANÁLISE CONCEPTUAL DO ESTUDO | 137 |
| Modelo de Análise..... | 137 |
| Variáveis..... | 140 |
| Hipóteses | 142 |
| METODOLOGIA | 144 |
| Tipo de Estudo | 144 |
| Universo e Amostra | 145 |
| Caracterização do Universo em Estudo | 145 |
| Caracterização da Amostra | 146 |
| Inquiridos por Área Geográfica | 147 |
| Procedimentos e Recolha de Dados..... | 147 |
| Instrumento de Recolha de Dados | 149 |
| Caracterização do Instrumento | 149 |
| Escala de Avaliação dos Instrumentos..... | 151 |
| Análise de Consistência Interna das Escalas | 160 |
| Tratamento dos Dados | 161 |
| APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 163 |
| Resultados | 163 |
| Dados Sociodemográficos | 163 |

| | |
|---|------------|
| Competências e Formação em Gestão do Desporto | 168 |
| Diagnóstico sobre Estilos de Liderança..... | 169 |
| Diagnóstico sobre Motivação | 173 |
| Diagnóstico sobre O Líder no Desporto..... | 176 |
| Análise Inferencial e Hipóteses do Estudo..... | 178 |
| Hipóteses | 179 |
| DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 184 |
| CONCLUSÕES..... | 194 |
| LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E EXTENSÃO DO ESTUDO | 197 |
| REFERÊNCIAS | 198 |
| SOBRE OS AUTORES | 227 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------------|---|
| CRP | Constituição da República Portuguesa |
| LBAFD | Lei de Bases da Atividade Física e Desporto |
| ME | Motivação Extrínseca |
| MI | Motivação Intrínseca |
| PC | Portugal Continental |
| PL | Poder Local |
| RAA | Região Autónoma dos Açores |
| RAM | Região Autónoma da Madeira |
| RMD | Responsáveis Municipais pelo Desporto |
| TSD | Técnicos Superiores de Desporto |

RESUMO

A investigação e o conhecimento científico sobre a liderança e a sua importância no sucesso das organizações, continua a ser um tema amplamente explorado pela ciência. No que diz respeito às organizações desportivas, e à gestão do desporto em particular, persiste a necessidade de se continuar a estudar este fenómeno para compreendermos cada vez melhor o papel dos líderes e os seus comportamentos, assim como a sua importância no desenvolvimento das pessoas nas organizações. Este estudo teve como objetivo analisar e avaliar a relação entre a gestão do desporto e liderança e os efeitos na motivação dos técnicos superiores de desporto nos municípios portugueses, com base nos estilos de liderança e respetivos comportamentos dos atuais responsáveis municipais pelo desporto. A investigação seguiu uma abordagem dedutiva de natureza quantitativa descritiva, incidindo sobre 302 dos 308 municípios de Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e da Madeira. O universo em estudo foi composto por técnicos superiores de desporto e pelos atuais responsáveis municipais pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto. Os dados foram recolhidos entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021 com recurso a questionários de respostas fechadas e no total obtiveram-se 443 respostas, tendo sido posteriormente analisados com recurso a técnicas de estatística descritiva e inferencial. Os resultados da investigação permitiram caracterizar e atualizar o conhecimento sobre os profissionais a atuar na gestão do desporto municipal e concluir que existe de forma geral um reconhecimento entre grupos sobre a predominância dos estilos de liderança existentes e do seu comportamento enquanto líderes, um claro reconhecimento sobre a importância da formação em gestão do desporto no âmbito da liderança e na melhoria das competências e conhecimentos para atuar na gestão do desporto, ao mesmo tempo que existem diferenças significativas entre técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto ao nível da perceção sobre os estilos de liderança e motivação. As características associadas ao estilo de liderança transformacional também foram amplamente percecionadas como essenciais para se alcançar uma liderança de excelência nas organizações desportivas e na gestão do desporto.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Desporto; Liderança; Municípios; Motivação; Técnicos Superiores de Desporto.

ABSTRACT

The research and scientific knowledge about leadership and its importance in the success of organizations continues to be a subject widely explored by science. Regarding sports organizations, and sport management in particular, there is still a need to continue to study this phenomenon to better understand the role of leaders and their behaviors, as well as their importance in the development of people in organizations. This study aimed to analyse and evaluate the relationship between sport management and leadership and the effects on the motivation of sport technicians in Portuguese municipalities, based on the leadership styles and respective behaviors of the current municipal heads of the organic units of the sport services. The research followed a deductive approach of a descriptive quantitative nature, focusing on 302 of the 308 municipalities in Mainland Portugal and in the Autonomous Region of Azores and Madeira. The universe under study was composed of sport technicians and the current municipal heads of the organic units of the sport services. Data were collected between November 2020 and February 2021 using closed-ended questionnaires and a total of 443 answers were obtained, which were subsequently analysed using descriptive and inferential statistical techniques. The results of the research allowed us to characterize and update the knowledge about the professionals working in municipal sports management and conclude that there is a general recognition among groups about the predominance of the existing leadership styles and their behavior as leaders, a clear recognition of the importance of training in sport management in the context of leadership and improvement of skills and knowledge to work in sport management, while there are significant differences between sport technicians and municipal heads of the organic units of the sport services in terms of the perception of leadership styles and motivation. The characteristics associated with the transformational leadership style were also widely perceived as essential to achieve leadership excellence in sports organizations and in sport management.

KEYWORDS: Sport Management; Leadership; Local Authorities; Motivation; Sport Technicians.

RESUMEN

La investigación y el conocimiento científico sobre el liderazgo y su importancia en el éxito de las organizaciones sigue siendo un tema ampliamente explorado por la ciencia. En lo que respecta a las organizaciones deportivas, y a la gestión deportiva en particular, sigue siendo necesario seguir estudiando este fenómeno para comprender mejor el papel de los líderes y sus comportamientos, así como su importancia en el desarrollo de las personas en las organizaciones. Este estudio tiene como objetivo analizar y evaluar la relación entre la gestión deportiva y el liderazgo y los efectos sobre la motivación de los técnicos deportivos superiores de los municipios portugueses, a partir de los estilos de liderazgo y los respectivos comportamientos de los actuales gestores deportivos municipales. La investigación siguió un enfoque deductivo de carácter cuantitativo descriptivo, centrándose en 302 de los 308 municipios de Portugal continental, la Región Autónoma de las Azores y Madeira. El universo objeto de estudio estaba compuesto por los técnicos deportivos superiores y los actuales responsables municipales de las unidades orgánicas de los servicios deportivos. Los datos se recogieron entre noviembre de 2020 y febrero de 2021 mediante cuestionarios cerrados y se obtuvieron un total de 443 respuestas, que posteriormente se analizaron mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Los resultados de la investigación permitieron caracterizar y actualizar el conocimiento sobre los profesionales que trabajan en la gestión deportiva municipal y concluir que existe un reconocimiento generalizado entre los grupos sobre el predominio de los estilos de liderazgo existentes y su comportamiento como líderes, un claro reconocimiento de la importancia de la formación en gestión deportiva en el ámbito del liderazgo y en la mejora de las habilidades y conocimientos para trabajar en la gestión deportiva, mientras que existen diferencias significativas entre los técnicos deportivos superiores y los gestores deportivos municipales en cuanto a la percepción de los estilos de liderazgo y la motivación. Las características asociadas al estilo de liderazgo transformacional también fueron ampliamente percibidas como esenciales para lograr la excelencia del liderazgo en las organizaciones deportivas y en la gestión del deporte.

PALABRAS CLAVES: Gestión Deportiva; Liderazgo; Autoridades locales; Motivación; Técnico Superior de Deportes.

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO

O desporto, tal como a sociedade em geral, tem enfrentado ao longo das últimas décadas uma evolução acelerada, marcada por novos paradigmas e diferentes realidades que nos obrigam a estar em constante adaptação. Diariamente, em todos os setores da sociedade, ocorrem mutações que nos obrigam a ser melhores profissionais, melhores gestores, melhores líderes, no fundo, melhores pessoas. Estas alterações, tornam prementes a necessidade de acompanhar este ritmo e por esse motivo, é cada vez mais importante a procura por novas competências, conhecimentos e formação para que possamos acompanhar as exigências profissionais, mas também melhorar as nossas relações com outras pessoas.

Como resposta aos novos paradigmas no desporto, e contribuindo para o equilíbrio da sociedade, ganha cada vez mais destaque a gestão do desporto, e em particular a importância de uma boa liderança nas organizações desportivas.

Na maioria dos casos quando se ouve falar em grandes líderes, as referências destacam-se num contexto empresarial, político ou social. Na gestão do desporto, é igualmente importante a otimização de recursos. Contudo, o princípio da obtenção de riqueza não deve ser aplicado como a grande prioridade da gestão desportiva. O lucro e a obtenção de riqueza encontram-se cada vez mais presentes nas sociedades contemporâneas, mas este não é o principal propósito do desporto, mas sim o seu carácter multidisciplinar, que agrega um conjunto de particularidades que enriquecem também o funcionamento de uma sociedade. A gestão do desporto deve ser muito mais do que isso. Falar em gestão do desporto, é falar também em liderança nas relações humanas e na sua máxima importância. Entre as funções inerentes a um cargo de direção e gestão desportiva, existe uma que tem sido preponderante no sucesso dos líderes: a relação com as pessoas.

Estudos recentes demonstram a importância da relação treinador-atleta na obtenção de melhores resultados, assim como a importância da comunicação como fator potenciador e estimulante na obtenção de elevados índices de motivação e entrega. A ciência tem sido pioneira na forma como olhamos, atualmente, para a importância de saber lidar com pessoas. Contudo, e não existindo consenso sobre qual o melhor estilo de liderança, nem todos estabelecem o fator humano como preponderante na procura pelo sucesso, sendo esta uma realidade ainda muito presente nos dias de hoje dentro de uma organização. Em relação ao setor público, não existe muito conhecimento sobre a liderança e os seus efeitos, sobretudo no que diz respeito aos fatores de motivação no exercício das funções enquanto técnico superior de desporto.

Parte da investigação desenvolvida, especialmente em Portugal, tem incidido sobretudo no futebol profissional, no futsal e outras modalidades específicas. Mas também, sobre algumas personalidades ligadas ao futebol como o caso do treinador José Mourinho. Todavia, considero justo dizer que o desporto é muito mais do que futebol. No que diz respeito ao setor público, é provável que questões sobre liderança possam estar sujeitas a mecanismos burocráticos, processuais e hierárquicos, submetendo a questão para a possibilidade de se exercerem diferentes estilos de liderança. Nós acreditamos que sim, que independentemente do contexto é possível aplicar uma liderança saudável, clara, honesta, capaz de motivar e influenciar de forma genuína todos aqueles que fazem parte de uma organização.

É essa a razão pelo qual propomos esta linha de investigação. Acreditamos que esta análise poderá ser relevante para o conhecimento científico. Esta é uma realidade ainda pouco discutida, assim como a perceção sobre a sua importância juntos dos técnicos superiores de desporto em Portugal. A capacidade de liderança é cada vez mais um dos fatores cruciais nas sociedades, independentemente do contexto. São os grandes líderes que fazem a diferença, que marcam uma geração, um grupo de trabalho, um grupo de atletas ou indivíduos, que incentivam grupos de pessoas a serem cada vez melhores, mais eficientes, mais perseverantes.

No desporto, a motivação, o lutar pela causa, é o fator diferenciador para o sucesso de uma organização desportiva. Nos últimos anos, temos assistido a fenómenos em que a liderança é capaz de tornar possível, o que até então seria impensável. Uma liderança de excelência está intimamente ligada à capacidade em motivar e guiar adequadamente uma ou mais pessoas, de acreditar nelas, de incutir responsabilidade, de demonstrar que são importantes e que se apresentarmos uma causa justa, todas elas, ou a grande maioria, estará do nosso lado.

Em suma, esta investigação pretende analisar os possíveis efeitos da liderança na motivação dos técnicos superiores de desporto nos 308 municípios portugueses, assim como, analisar a própria perceção dos líderes e a influência que estes podem ter, positiva ou negativamente, nos índices de motivação. Atualmente, o desporto está cada vez mais complexo e exigente, e para acompanhar essa evolução, precisamos tanto de profissionais devidamente formados, como de líderes eficazes e capazes de acompanhar essa evolução sabendo que a base do sucesso, está cada vez mais nas pessoas. É um exercício complexo, mas que antecipamos como importante, tendo em conta que será recolhida a opinião dos profissionais que estão no terreno, ou seja, aqueles que são liderados e/ou chefiados diariamente, analisando assim a sua perceção do que deve ser um líder de excelência.

OBJETIVOS

A pertinência de uma investigação advém de uma interrogação constatada, e tem como ponto de partida uma questão elementar ao qual propõe-se dar resposta. É com base neste pressuposto que se produz novo conhecimento ou se aprofunda aquele já existente. Presumindo a condição de que diferentes líderes apresentam formas opostas de liderar, a questão inicial deste trabalho é a seguinte:

“Em que medida podem os comportamentos dos responsáveis municipais pelo desporto, interferir e influenciar a motivação dos técnicos superiores de desporto com base no seu estilo de liderança?”

Avaliada a questão inicial e o tema em estudo, importa que se definam os objetivos que a investigação pretende alcançar. Nesse sentido, foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- Analisar a relação entre os estilos de liderança presentes nas unidades orgânicas dos serviços de desporto nos municípios portugueses, e qual a sua relação sobre os efeitos na motivação dos técnicos superiores de desporto de acordo com o comportamento dos atuais responsáveis e líderes municipais pelo desporto.

Objetivos Específicos

- Identificar e caracterizar os principais intervenientes na gestão do desporto municipal, ou seja, os técnicos superiores de desporto e os responsáveis pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto nos municípios portugueses;
- Avaliar a importância da formação em gestão do desporto segundo a opinião e a experiência dos profissionais que exercem funções na gestão do desporto nos municípios portugueses;
- Identificar os estilos de liderança predominantes no contexto da gestão do desporto nos municípios portugueses;
- Identificar os parâmetros responsáveis por maiores e menores índices motivacionais nos técnicos superiores de desporto;
- Identificar diferenças em relação à perceção entre grupos sobre os estilos de liderança, motivação e possíveis relações em função das variáveis sociodemográficas;
- Avaliar a opinião sobre as características da liderança transformacional enquanto estilo de liderança mais próximo para se alcançar a excelência no futuro da gestão do desporto e da liderança nas organizações desportivas.

Esta investigação ambiciona melhorar a compreensão sobre os estilos de liderança exercidos pelos atuais líderes do desporto nos municípios em Portugal, assim como sobre a sua influência nos níveis de motivação, segundo a opinião dos próprios profissionais, tendo como finalidade promover a importância das pessoas dentro de uma organização e a formação em gestão do desporto como forma de atingir uma liderança de excelência no futuro do desporto.

Pertinência, Motivação e Inovação do Estudo

Pertinência

Conforme será evidenciado no próximo capítulo, a investigação sobre liderança e os seus efeitos é diversificada e acompanha diversos contextos e realidades. Todavia, a grande maioria ainda é um pouco redutora em relação aos efeitos na motivação dos diversos intervenientes no desporto em geral, e ainda mais ao nível da atuação dos técnicos superiores de desporto nos municípios em particular. É com base nesta constatação que acreditamos estar aberta a possibilidade de analisar e identificar os estilos de liderança predominantes nos diversos municípios em Portugal, bem como a sua influência.

A gestão do desporto é uma área que se encontra em constante evolução, sendo cada vez mais importante que estes profissionais assumam posições nas organizações desportivas, públicas e privadas, tornando igualmente interessante a possibilidade de explorar e avaliar o perfil dos técnicos e responsáveis municipais pelo desporto partindo de algumas variáveis sociodemográficas, mas também identificar o tipo de formação que possuem e a sua opinião sobre a importância da formação em gestão do desporto, enquanto fator diferenciador para uma liderança de excelência no futuro do desporto. Os últimos grandes estudos realizados (1989 – 2002) no panorama nacional demonstraram um aumento gradual dos técnicos superiores de desporto nos municípios, pelo que esta investigação permitirá também realizar uma estimativa e atualizar alguns desses dados sobre os atuais técnicos.

Motivação

Quando falamos em desenvolvimento desportivo em Portugal, é importante que se esclareça que são os municípios quem mais contribuiu e contribui para esse desenvolvimento, estímulo e promoção para a importância da prática regular desportiva e de hábitos saudáveis junto da população.

O conhecimento científico sobre o desporto e os municípios é considerável em algumas áreas e continua a justificar o constante interesse em aumentar o mesmo sobre a sua intervenção multidisciplinar. Todavia, a maioria dos estudos realizados explora

essencialmente o tema das políticas públicas e a intervenção dos municípios no desporto, o que é importantíssimo obviamente, mas acreditamos que existem outros aspetos igualmente interessantes para que melhor se conheça a realidade do desporto e de quem intervém nos municípios em Portugal. Nesse sentido, mais do que perceber como e porque intervêm, queremos saber quem intervém.

A nossa principal motivação para a realização deste estudo, surge exatamente na oportunidade de explorar uma área pouco desenvolvida e conhecida no âmbito da gestão do desporto, numa altura em que cada vez mais se fala sobre a importância das pessoas nas organizações e do seu bem-estar enquanto estímulo a maiores níveis de motivação e desempenho. Esta crescente preocupação no estudo da liderança e motivação, abriu assim caminho à possibilidade de investigar quem são os atuais técnicos superiores de desporto, mas também os efeitos da liderança nos seus índices de motivação, promovendo desta forma um estudo ímpar no âmbito da gestão do desporto e liderança em Portugal.

Inovação

Este trabalho surge através da pretensão em explorar a área do conhecimento em liderança, que apesar de amplamente investigada, continua a carecer de consensos (dados científicos) sobre quais os estilos que produzem uma melhor otimização de resultados em função dos efeitos na motivação das pessoas. Se no desporto em geral ainda existem poucos dados científicos, em relação ao contexto da liderança no desporto aplicada ao nível das divisões e subdivisões do desporto municipal é ainda mais escassa. Acreditamos por isso, tratar-se de um estudo inovador ou com elevado grau de inovação junto de um contexto até agora pouco investigado nesta temática.

Conforme supracitado, acreditamos que, de uma forma geral, existe uma questão pertinente levantada, considerando que é uma área alvo de poucos estudos científicos no âmbito da administração local, mas também pelo enorme peso e preponderância que a liderança tem em questões intimamente ligadas à motivação e à influência nas pessoas. Dessa forma, este trabalho pretendeu prestar um contributo às ciências sociais, não só na área da gestão do desporto e da liderança, mas também no que diz respeito a uma melhor compreensão sobre a enorme influência que um determinado tipo de liderança pode ter nos níveis de motivação das pessoas.

ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente trabalho de investigação encontra-se organizado de acordo com uma estrutura que contempla sete partes distintas, mas que, como em qualquer processo de investigação, complementam-se entre si. Nesse sentido, o documento encontra-se

organizado no seguinte formato:

Parte I – Este é o ponto introdutório do trabalho, no qual se procede a uma contextualização da investigação, dando a conhecer a razão pela escolha do tema, bem como a motivação, pertinência e o carácter inovador. São igualmente abordados os objetivos propostos com a realização do estudo e como se encontra o trabalho estruturado no seu todo.

Parte II – A parte II diz respeito ao processo de revisão da bibliografia sobre o estado da arte relacionado com o tema sob investigação – Gestão do Desporto; Municípios Portugueses; Liderança; e, Motivação. Nesta parte, encontram-se os conceitos associados aos diferentes pontos inseridos neste trabalho em função do conhecimento científico já existente, e que sustentam toda a investigação com visto ao cumprimento dos objetivos propostos.

Parte III – A parte III corresponde ao modelo analítico definido para a elaboração desta investigação e que serviu de guia a todo o processo. Através do modelo foi possível balizar a estrutura final do estudo e que tipo de informação seria necessária recolher para atingir o nosso propósito, bem como onde foram definidas as variáveis necessárias para desenvolver o nosso instrumento e avançar com as hipóteses do estudo, uma vez que se trata de um estudo de natureza quantitativo de carácter descritivo e exploratório.

Parte IV – A parte IV corresponde ao processo de metodologia, onde se descrevem quais os métodos estatísticos escolhidos para a recolha de informação do estudo e os pressupostos que visam atingir com a sua utilização, bem como a caracterização da amostra selecionada (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto), o contexto em que se encontram inseridos (municípios) e o formato em que foi feita a recolha dos dados necessários. Para além disso, é igualmente nesta parte que se aborda a elaboração e a estrutura do instrumento de pesquisa (questionário) para efetuar a recolha de dados e quais os procedimentos adotados para a sua aplicação.

Parte V – A parte V dá a conhecer os resultados da investigação, ou seja, é neste ponto que se encontram apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação dos métodos de investigação. É neste ponto que se encontra interpretada toda a informação recolhida, dividida por cada tema ou subtema de interesse para a investigação. A informação diz respeito não só aos resultados diretamente retirados da análise dos questionários, mas também da utilização dos respetivos testes de hipótese, bem como das relações entre determinadas variáveis.

Parte VI – A parte VI diz respeito às considerações finais do processo de investigação. É neste ponto que se encontram apresentadas as conclusões do estudo com base em toda a informação analisada e recolhida. Nestas conclusões, encontram-se igualmente algumas referências finais sobre as limitações que o estudo enfrentou,

recomendações profissionais e científicas, e possíveis linhas de investigação futura sobre o tema da Gestão do Desporto, Liderança e Motivação no Desporto.

Parte VII – A última parte do trabalho é referente às referências bibliográficas utilizadas na elaboração deste trabalho de investigação, bem como aos documentos anexos utilizados para a elaboração do estudo.

REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

De forma a possuir um maior conhecimento sobre o estado da arte a que este estudo científico visa dar resposta, encontrando-se o mesmo inserido no campo de investigação em gestão do desporto e liderança, foram consultados diversos documentos em diferentes fontes e repositórios científicos, com o objetivo de identificar e enquadrar o máximo de informação rigorosa já produzida e disponível para consulta.

Após essa análise, foi possível testemunhar que a liderança e a motivação têm sido amplamente investigadas em múltiplos contextos como o da psicologia, comunicação e da gestão empresarial. Na generalidade do desporto, e em relação à gestão do desporto, os temas mais abordados são essencialmente: a importância da relação treinador-atleta e em como esta pode afetar/melhorar o rendimento e os resultados desportivos; a comunicação no desporto; o perfil dos dirigentes desportivos onde entre várias questões, também se aborda a liderança; a perceção de liderança por parte de grupos específicos de atletas (modalidades específicas) e quais as suas preferências. Estas têm sido as linhas de investigação mais observadas quando falamos em gestão do desporto e liderança no desporto.

De grosso modo, a investigação tem incidido maioritariamente nos clubes desportivos (treinadores e dirigentes desportivos) e os estilos de liderança que implementam na performance desportiva, principalmente utilizando referências no desporto de alto desempenho como são os casos de José Mourinho, Pep Guardiola ou Alex Ferguson, entre outros. A forma como comunicam, como lideram, como se adaptam e interagem com diferentes grupos, contextos e países, tem dado origem a grande parte da investigação produzida em relação à liderança no desporto e o seu impacto.

Por outro lado, é no denominado mundo empresarial, que mais se desenvolvem estudos sobre os estilos de liderança e *case studys* de sucesso ou insucesso, nos mais diversos contextos em relação à figura do gestor, diferentes visões, performances, formas de olhar para as pessoas e de as liderar. Alguns estudos demonstram que uma liderança de excelência não é somente observada em contextos de alto desempenho e performance. Todavia, no desporto em particular, o conhecimento sobre os reais efeitos da liderança nas organizações desportivas é limitado. O conhecimento científico nesta área é insuficiente e carece da produção de mais estudos, como por exemplo, quais os estilos de liderança aplicados no setor público e quais os seus benefícios e/ou efeitos nos trabalhadores.

Resumidamente, a interrogação permanece decorrente da evidência científica disponível. Este cenário, comprova que o objetivo desta investigação pode produzir resultados reveladores sobre a visão dos técnicos superiores de desporto em relação ao

vértice Gestão do Desporto – Liderança – Motivação nos Municípios portugueses. Não apenas quanto aos possíveis efeitos na sua motivação, mas também sobre o tema da liderança no futuro da gestão desportiva em Portugal. Este trabalho pretende observar uma realidade ainda pouco conhecida sobre a temática da liderança nas organizações desportivas, quais os estilos de liderança mais aplicados, bem como quais os seus efeitos na motivação segundo a opinião da própria amostra. Subsequentemente será também interessante avaliar a liderança transformacional como hipótese para o caminho do futuro na excelência da gestão do desporto.

O DESPORTO E A GESTÃO DO DESPORTO

A Origem Histórica e Conceptual da Gestão do Desporto

A gestão é provavelmente uma das áreas mais estudadas e investigadas desde muito cedo, tendo sido pela altura da Revolução Industrial no século XVIII que começou a despertar grande curiosidade na melhoria da sua compreensão e do seu desenvolvimento enquanto fator social e económico. A gestão contemporânea que hoje conhecemos e cujo conhecimento científico tem sido explorado e aprimorado ao longo das últimas décadas, surgiu exatamente de algumas alterações provocadas por essa revolução que mudou o mundo (CUNHA *et al.*, 2016). As sociedades que hoje conhecemos, foram alvo de constantes alterações seguindo o seu percurso de evolução na medida em que quanto mais se conhecia e investigava, mais complexas se tornavam, passando a produzir diversos fenómenos sociais (CHIAVENATO, 2004).

A gestão foi em boa hora, uma ferramenta bastante útil para melhor compreender as sociedades, as organizações e as pessoas. Nesse sentido, a gestão iniciou o seu processo natural de evolução para uma melhor e maior compreensão sobre o seu papel e intervenção na melhoria de processos nas mais diversas áreas de intervenção. Ao mesmo tempo que surgiam novas indústrias, novas ou melhoradas áreas de atuação, surgiram também novos gestores profissionais dotados de maior conhecimento (CUNHA; REGO; CABRAL-CARDOSO, 2019). A constante evolução das sociedades nas mais diversas dimensões, deram origem a novas oportunidades e necessidades de intervenção na área do desporto, promovendo um maior conhecimento ao longo das últimas décadas (CHAPPELET, 2009; ANDREWS, 2010; GIRGINOV, 2010; CIOMAGA, 2013; PEACHEY *et al.*, 2015; SKINNER; ENGELBERG, 2017; MIRAGAIA; SOARES, 2017; LINDSEY; DARBY, 2019; TIAN; WISE, 2019; GAMMELSAETER, 2021; RAYNER; WEBB, 2021).

Conforme já referido, a gestão surge da necessidade de melhor compreender as organizações e adaptá-las a uma nova realidade na era pós-revolução industrial

(CHIAVENATO, 2004). Estes fenómenos, intimamente ligados à evolução da espécie humana, trouxeram inúmeras novas realidades até então desconhecidas e nunca abordadas, tornando cada vez mais complexo e exigente a compreensão dos mais diversos campos não só das organizações, mas também das sociedades em geral (GIRGINOV, 2010; ROSADO, 2015).

Com base nesta complexidade e necessidade de encontrar respostas cada vez mais específicas, a gestão enquanto unidade única de estudo e intervenção viu-se obrigada a iniciar um processo de mutação e adaptação. A gestão por si só, e o conhecimento existente até determinada altura, já não era suficiente para responder a diversas questões que surgiam. É então que se inicia o processo de implementação dos princípios gerais da gestão, mas aplicado a cada realidade distinta no sentido de melhor compreender cada realidade e adotar estratégias condicentes às necessidades de cada área de intervenção.

No que diz respeito à gestão do desporto, estamos a falar de uma evolução que tem sido gradual e persistente com um início num passado não muito distante (PITTS, 2001; PIRES; SARMENTO, 2001; GIRGINOV, 2010; ROCHA; BASTOS, 2011; LIU; LIN, 2012; WILSON; PIEKARZ, 2015). Conforme já referido, a história da gestão tradicional e das suas diversas áreas de intervenção e análise que surgiram da sua evolução, tornam a história de evolução e progresso da gestão do desporto muito semelhantes. Existem duas importantes realidades completamente distintas quando falamos na história da gestão do desporto, ou seja, uma perspetiva que surge na América do Norte e outra que surge na Europa (PITTS; DANYLCHUK, 2007; SEIFRIED, 2014; CUNNINGHAM; FINK; ZHANG, 2021).

A ideia conceptual de gestão do desporto surge primeiramente na América do Norte, tendo como principal razão profissionalizar o desporto com o objetivo de explorar a oportunidade e o crescimento exponencial da realidade então vivida e gerar riqueza (PITTS, 2001; PIRES, 2005; COSTA, 2005; GIRGINOV, 2010; ROCHA; BASTOS, 2011), incidindo a sua implementação e intervenção em duas realidades diferentes, isto é, por um lado através da criação das primeiras ligas de desporto profissional e por outro lado, através do sistema de competições existentes ao nível do desporto escolar e universitário (ROCHA; BASTOS, 2011). Esta oportunidade para a iniciação de uma área nova e diferente de intervenção através da gestão, surge então da necessidade de profissionalizar as organizações desportivas e potenciar o seu crescimento através da lógica desporto/negócio (SEIFRIED, 2014).

Inicialmente, o interesse foi meramente prático na ótica de gerir as organizações com o propósito de lucrar através da “utilização do fenómeno desportivo” que se vivia, e que por essa altura já era muito forte na América do Norte, sobretudo nos Estados Unidos da América. Há medida que as estruturas começaram a tornar-se cada vez mais robustas

e profissionais, ao mesmo tempo que os lucros gerais aumentavam significativamente, assim como o próprio fenómeno desportivo, surge o olhar dos investigadores e académicos na tentativa de melhor compreender esse fenómeno através da gestão profissional do desporto, lançando assim as bases que serviriam para dimensionar a gestão do desporto enquanto área importante e relevante para o conhecimento científico (PIRES; SARMENTO, 2001; ROCHA; BASTOS, 2011).

Na Europa, surge simultaneamente o desenvolvimento da gestão do desporto muito influenciada pela troca de conhecimentos e pela necessidade e importância que o desporto foi tendo ano após ano na maioria dos países europeus, mas com um objetivo e propósito de intervenção e desenvolvimento completamente oposto ao «modelo americano» (MESTRE, 2004). O desenvolvimento da gestão do desporto surge após a implementação da premissa europeia de um «Desporto para Todos», através da implementação de políticas nacionais que promovessem e desenvolvessem as condições de acesso com qualidade à prática desportiva e recreativa a todos os cidadãos (DYRESON, 2011; DICHTER; LAKE; DYRESON, 2019). Estas políticas seriam promovidas pelos governos e subestruturas nacionais que no caso português se dirigiam aos municípios e/ou poder local (TEIXEIRA, 2009). A Europa e os seus países constituintes optaram por uma visão do desporto numa perspetiva sociológica e política (sociojurídica) e menos economicista do desporto, e consequentemente num tipo de gestão do desporto diferente e necessário para o desenvolvimento e execução de políticas públicas de desporto (MESTRE, 2004).

Esta perspetiva europeia de desenvolvimento de políticas desportivas que garantissem o acesso das populações à prática de atividade física e desportiva (FOLDESI, 1991; DYRESON, 2011), resultou em inúmeros investimentos em recursos humanos, em instalações, equipamentos e espaços desportivos, em programas nacionais e locais de promoção do desporto e de eventos desportivos, dando assim origem a uma vasta área de intervenção na área da gestão desportiva (TEIXEIRA, 2012).

A valorização da gestão do desporto enquanto área académica e de real interesse para a comunidade científica surge primeiramente na América do Norte através da criação da primeira associação de gestão do desporto (BRASSIE, 1989; ROCHA; BASTOS, 2011). A *North American Society for Sport Management* (NASSM) surge em 1985, constituída por académicos e investigadores com o propósito de promover, encorajar e estimular a realização de estudos, de pesquisas, de publicações académicas e o desenvolvimento profissional da área da gestão do desporto (SEIFRIED, 2014). Em 1987 surge a primeira revista científica em gestão do desporto, a *Journal of Sport Management*.

A NASSM foi pioneira e incansável no seu propósito de desenvolver a gestão do desporto, surgindo mais tarde em 1993, entre várias questões, a definição dos critérios

base que serviriam para a criação de estudos avançados em gestão do desporto nas universidades, configurando-se assim como aquelas que seriam as linhas-mestras para o desenvolvimento e formação académica qualificada em gestão desportiva ao nível das licenciaturas, mestrados e doutoramentos (BRAVO, 2009). Este documento designou-se por *Standard for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education*, tendo sido elaborado conjuntamente com a *North American Society for Physical Education* (NASPE).

Em Portugal, as primeiras organizações a atuar na gestão do desporto foram os municípios através da construção e gestão de equipamentos desportivos e do apoio ao movimento associativo (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2012). Todavia, a designação e a implementação da gestão do desporto profissional surge mais tarde com a criação das primeiras unidades orgânicas de desporto nos municípios, e estas a serem preenchidas com profissionais qualificados, sobretudo na área da educação física (PEREIRA, 2009). A formação em gestão do desporto surge em meados dos anos 80 pela Faculdade de Motricidade Humana, numa fase inicial inserida enquanto área comum nas ciências do desporto e posteriormente enquanto área de estudo individualizado com a criação da licenciatura em gestão do desporto, mestrado e doutoramento (PIRES; SARMENTO, 2001).

Mas de facto, o que é isto da gestão do desporto?

De acordo com Santos (2015, p.6), fazendo referência a Ikhioya (2001) e Iheanacho; Rufus e Basseyy (2013):

"A gestão do desporto é uma gestão aplicada, que se concentra em garantir a eficiência e eficácia da utilização de recursos humanos, materiais e financeiros de forma a articular adequadamente todas as funções de gestão, com o objetivo de otimizar o processo de output e input, trazendo assim resultados produtivos com satisfação garantida a todos os atores no processo desportivo."

Os mesmos autores consideram que a gestão do desporto tem por objetivo otimizar o desempenho das organizações desportivas tendo em consideração o seu passado, o presente e o futuro bem-sucedido.

Segundo Teixeira (2012), a gestão do desporto contempla todo um conjunto de referências relacionadas com a atividade desportiva e que correspondem à organização e planeamento de atividades desportivas, independentemente do contexto, de forma racional e sistemática podendo estas encontrar-se direcionadas para diferentes públicos-alvo. Segundo ainda o mesmo autor, a gestão do desporto inclui as funções de planeamento, organização, direção e controlo (funções base da gestão) associadas ao contexto de uma organização desportiva, e tem por objetivo o desenvolvimento e otimização na promoção

da prática desportiva, seja ela de competição, saúde ou lazer, ou de bens e serviços associados ao desporto. Rocha e Bastos (2011), definem de forma simples a gestão do desporto como sendo o ato de aplicar nas organizações desportivas os princípios gerais da gestão.

A gestão do desporto pode então considerada enquanto «híbrido cultural», uma vez que provém da própria gestão, mas aplicada e direcionada na compreensão do desporto e toda a sua envolvente específica, e devidamente enquadrada nos seus propósitos, objetivos e vicissitudes tão próprias e específicas do desporto e dos seus agentes envolvidos (PIRES; SARMENTO, 2001).

Em suma, a gestão do desporto é uma área relativamente recente para o conhecimento científico, tendo surgido há pouco mais de 50 anos e que nasce devido à evolução do desporto global, mas também pelo próprio interesse dos investigadores em compreender todo o fenómeno associado ao seu crescimento, e que envolve diversas dimensões possíveis de análise (LIU; LIN, 2012; SEIFRIED, 2014; NEWMAN, 2014; PEACHEY et al., 2015; MIRAGAIA; SOARES, 2017; DOWLING, 2018). Por inerência, a profissão de gestor desportivo é também um enquadramento profissional recente, jovem e que continua a lutar pela sua afirmação e consolidação no mercado de trabalho (CORREIA; BISCAIA, 2019).

Atualmente existem diversas organizações nacionais e internacionais que trilham o caminho diariamente pela valorização da gestão do desporto e das suas potencialidades no desenvolvimento ético e sustentando do desporto, entre elas destacamos:

- *North American Society for Sport Management (NASSM)*;
- *European Association of Sport Management (EASM)*;
- *Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ)*;
- *Asian Association for Sport Management (AASM)*;
- *African Sport Management Association (ASMA)*;
- *Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE)*;
- *World Association of Sports Management (WASM)*.

O Gestor do Desporto e o Perfil de Competências

A gestão tem sido estudada e investigada incansavelmente desde o período da Revolução Industrial. A evolução das organizações, das sociedades e do próprio mundo suscitaram interesses e curiosidades que décadas após décadas permitiram hoje obter este vasto conhecimento sobre a gestão. Tal como a grande maioria das diversas áreas do conhecimento, a gestão tem percorrido o seu processo normal de evolução ao longo do tempo, contribuindo dessa forma para o seu enriquecimento, não só na melhoria do

conhecimento acadêmico e respetiva aplicação e estudo, mas também para o benefício das organizações que são hoje muito diferentes assim como as pessoas que delas fazem parte.

A contínua investigação na área da gestão, proporcionou a elaboração de diversos modelos e teorias, diferentes perspetivas sobre o papel da gestão e dos gestores nas organizações, e esse contributo tem sido essencial na forma como compreendemos hoje a evolução do conhecimento, mas também para identificar que a exigência e a complexidade do seu exercício são muito mais abrangentes e diferenciadas em cada contexto. Apesar de existirem diversas teorias com diferentes abordagens, a sua maioria converge naquelas que são as quatro funções fundamentais para um gestor: planeamento; organização; direção; e, controlo (GIBSON *et al.*, 2012).

Para Chiavenato (2009), o *planeamento* é a função base e que suporta as restantes, sendo a mais importante e onde se inclui a definição de objetivos, orçamentação, análise interna e externa da organização, podendo ser categorizada como operacional, tática e estratégica. A função *organização* diz respeito às relações formais estabelecidas entre as pessoas e entre estas e os recursos de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. A função *direção* corresponde ao processo de orientar e dirigir o comportamento dos membros da organização, preparando, coordenando, liderando e motivando de forma a serem alcançados os objetivos estabelecidos. A função *controlo* tem o papel de verificar e avaliar o desenvolvimento de cada atividade, permitindo identificar erros e aplicar as medidas corretivas necessárias em virtude dos objetivos desejados.

As funções de gestão são também comumente associadas às práticas genéricas identificadas por Henry Fayol há mais de um século, ou seja, na divisão entre planeamento, organização, liderança; e, controlo (WREN; BEDEIAN; BREEZE, 2002; PRYOR; TANEJA, 2010). Estas podem ser consideradas enquanto peças-chave do processo de gestão, sendo que as definições e perspetivas em relação às características fundamentais dos gestores é variada e depende não só do contexto em que se encontram inseridos, mas também do nível de exigência e responsabilidade que assumem. De acordo com Gibson *et al.* (2012), existem cinco características fundamentais na ação de um gestor para bom funcionamento da organização: a) determinação de objetivos; b) desenho da organização; c) motivação e comunicação; d) elaboração de normas; e, e) treino de recursos humanos. Machado, Machado e Portugal (2014), referem que o processo que envolve as funções de gestão encontra-se interligado, representando uma sequência de ações e que não podem ser analisadas separadamente, influenciando-se mutuamente naquele que os autores consideram ser um ciclo contínuo e em continua adaptação ao ambiente externo e interno de uma organização.

Quando falamos em gestão do desporto, é ainda mais complexo definir o melhor ou mais eficiente perfil de competências de um gestor desportivo com exatidão (HORCH; SCHUTTE, 2003; BATISTA *et al.*, 2011; FAHRNER; SCHUTTOFF, 2019; LÓPEZ-CARRIL; AÑÓ; VILLAMÓN, 2019; ZIMMER; KEIPER, 2020; CUNNINGHAM; FINK; ZHANG, 2021; WOHLFART; ADAM; HOVEMANN, 2022; SESINANDO; TEIXEIRA, 2022). A figura do gestor desportivo existe há vários anos, principalmente nos países que iniciaram a gestão profissional do desporto mais cedo do que em Portugal, pelo que é natural que o seu destaque ainda se encontre numa fase inicial. Contudo, o crescimento e procura por estes profissionais tem sido cada vez maior devido às suas competências e conhecimentos diferenciados no âmbito do desporto (ROCHA; BASTOS, 2011; SANTOS, 2020).

Pires (2005), no seguimento das diretrizes lançadas pela NASSM em 1993 sobre a discussão dos conhecimentos e competências base que os gestores desportivos deveriam possuir, identifica algumas dimensões que considera obrigatórias para qualquer gestor do desporto: a) domínio da atividade desportiva; b) gestão e competência organizacional em desporto; c) ética; d) marketing; e) comunicação; f) finanças; g) economia do desporto; h) direito do desporto; e, i) políticas do desporto. Segundo Anchieta (2010), um gestor para ser eficaz deve possuir competências ao nível da: a) concentração; b) capacidade de estimular esforços coordenados; c) ser claro e objetivo na apresentação de ideias; d) realizar análises frequentes para ultrapassar problemas; e) capacidade de tomada de decisão; e, f) a capacidade para estabelecer metas e objetivos.

Valente (2011, p.42-43), estabelece aquelas que são para o autor as principais funções que um gestor desportivo deve dominar, tais como: “a) o planeamento; b) a organização; c) a execução e controlo; d) a comunicação; e) o marketing; f) as relações sociais; g) a liderança; h) a legislação; e, i) entre outros”. O mesmo autor refere ainda que um gestor do desporto deve ser um portador de “novos pensamentos, novas perspetivas e formas de atuação no desporto”, contribuindo também para o equilíbrio saudável e funcional das organizações, otimizando os recursos existentes em função das necessidades dos cidadãos e demais agentes desportivos. Arraya (2014) considera que um gestor desportivo de sucesso, entre outras características, deve apresentar as seguintes características pessoais: a) boa capacidade de comunicação; b) habilidade para a gestão multidisciplinar; c) conhecimento das tecnologias; d) capacidade para a tomada de decisão; e) capacidade de gestão de conflitos e contratempos; f) conhecimento sobre as normas e política da organização; e, g) capacidade de motivação. De acordo com Teodora (2020), é possível distinguir a intervenção de um gestor do desporto em quatro categorias: a) desporto; b) gestão; c) investigação; e, d) desenvolvimento.

Posto isto, é possível verificar que as áreas de intervenção de um gestor desportivo

são multidisciplinares, exigindo por isso um leque de competências que não são fáceis de definir, uma vez que podem variar não só pelo tipo de organização, mas também pela cultura e pelas políticas de cada país ou região (BASTOS, 2003; BATISTA *et al.*, 2011; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; NEWMAN, 2014; BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016; DELUCA; BRAUNSTEIN-MINKOVE, 2016; DOWLING, 2018).

O gestor do desporto, muito à imagem do tradicional gestor em qualquer que seja a área de atuação, pode exercer funções em diferentes níveis de responsabilidade e complexidade (AZEVEDO, 2018). Ideia reforçada por Valente (2011) quando o autor refere que as organizações desportivas, tal como as demais organizações empresariais, possuem diferentes ambientes exigindo por esse razão uma gestão diferenciada. No mesmo seguimento, Pires (2007) afirmava que as funções dos gestores desportivos eram diferentes em cada contexto, sendo por isso essencial observar, conhecer e compreender todo o ambiente interno e externo da organização, considerando que são essas as variáveis que irão condicionar e influenciar a escolha da sua forma de gestão. Teixeira (2004) refere que em particular nos municípios, os gestores responsáveis pelo desporto devem igualmente estar capacitados para lidar com os políticos e com a população, assumindo-se como elo entre aquelas que são as necessidades e preocupações dos cidadãos e a possibilidade dos municípios em resolverem essas questões através do poder público (FIGUEIRA; TEIXEIRA, 2021).

Para que melhor se compreenda e possa definir com maior exatidão o papel do gestor desportivo numa organização, é necessário considerar que diferentes contextos exigem diferentes tipos de gestores e competências que podem também elas exigir um determinado comportamento específico (JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; BRAUNSTEIN-MINKOVE; DELUCA, 2015; CIOMAGA, 2015; GRAHAM; TRENDAFILOVA; ZIAKAS, 2018; ZIMMER; KEIPER, 2020; ANDREW; GRADY; KIM, 2021; SEIFRIED *et al.*, 2021; GONZÁLEZ-SERRANO; MORENO; HERVÁS, 2021). Esta questão é de enorme importância considerando que atualmente, e mesmo após um longo período de evolução do conhecimento, ainda não foi possível consolidar um claro entendimento sobre o papel dos gestores do desporto e as competências necessárias para o seu reconhecimento e valorização (MELLO; SILVA, 2013; DOHERTY, 2013; FINK, 2013; JACKSON; SHAN; MEEK, 2022).

Para além das competências anteriormente mencionadas, existem, duas áreas que têm ganho relativa atenção nos últimos anos por se apresentarem efetivamente como as linhas-chave para uma gestão de sucesso nas organizações em geral, e em particular nas organizações desportivas, ou seja, a gestão de pessoas e a liderança (BARRACHO, 2012). De acordo com Bilhim (2013), a forma como as pessoas são vistas numa organização está

a alterar-se e tem evoluído do paradigma determinista que definia as pessoas como apenas máquinas laborais, até mais recentemente onde são consideradas como um elevado fator estratégico, tornando cada vez mais importante saber gerir pessoas. Chiavenato (2009), refere que o simples facto de um gestor alcançar objetivos por intermédio daqueles por si liderados ou através da conjugação de diversos intervenientes em simultâneo, identifica claramente a importância de gerir pessoas, sendo por isso crucial que os gestores percebam a sua relevância na procura pelo sucesso e pelo alcance dos objetivos da sua organização. Ideia reforçada por Machado, Machado e PORTUGAL (2014, p.24) quando afirmam que “sem as pessoas as organizações não existem. De igual modo sem elas os outros recursos (financeiros, materiais, etc.) não podem ser geridos, não têm aliás, sentido”. Ou seja, são as pessoas e a sua génese que fazem as organizações, e como tal, a sua boa ou má gestão deve-se em grande parte à forma como as mesmas são consideradas como parte integrante e no desporto como sabemos, as pessoas são de facto imprescindíveis.

Quanto à liderança, podemos afirmar que nunca foi tão importante como agora. Vivemos numa era de grandes mudanças e paradigmas sociais e organizacionais ao mesmo tempo que vivenciamos grandes crises de liderança nos mais diversos contextos. Se a preocupação com as pessoas nas organizações é uma matéria recente, a liderança por sua vez, possui décadas de existência e de investigação. Todavia, e conforme veremos mais à frente neste trabalho, grande parte da investigação e dos estudos realizados referem-se maioritariamente aos próprios líderes, às suas características, comportamentos ou ações (ROSADO, 2015).

A temática que se impõe na atualidade, e invariavelmente no futuro com toda a certeza, tem que ver com o estudo sobre os liderados e em como podem os líderes melhorar os seus desempenhos de forma saudável ao mesmo tempo que atingem os objetivos estabelecidos pelas organizações. É por isso fundamental que os gestores desportivos não só dominem os processos de liderança, como sejam eles próprios excelentes líderes ao mesmo tempo que tentam ser excelentes gestores (ROSADO, 2019). Para isso é necessário que para além das competências pessoais já elencadas, possuam igualmente competências que lhes permitam aproximarem-se das pessoas, compreendê-las ao mesmo tempo que também se interessam com o seu bem-estar.

Conforme refere Rosado (2019, p.506), “os liderados, com as suas próprias características e comportamentos, contextos e os objetivos, têm que ser incluídos na equação de explicação da liderança”. De acordo com Gibson *et al.* (2012), um líder só será realmente eficaz se para além do domínio das competências técnicas necessárias para o exercício das suas funções, souber aliar a capacidade para lidar com pessoas, ou seja, de se relacionar e de comunicar eficazmente o pretendido de forma que os liderados por si

consigam alcançar os objetivos estabelecidos.

Posto isto, e considerando o conhecimento existente, é possível constatar que ainda persistem dificuldades na definição sobre quais as competências ideais para um gestor do desporto (SARMENTO *et al.*, 2009; TEIXEIRA; RIJO; SESINANDO, 2022), mas é possível sim, identificar aquelas que são as áreas fundamentais para um gestor do desportivo exercer as suas funções com competência (JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011). Existe uma ampla área de intervenção nas organizações desportivas, públicas e privadas, sendo possível que um gestor atue em diferentes funções e em diferentes níveis de responsabilidade. O gestor do desporto deve ter sempre em consideração cada contexto em particular, entendendo que cada realidade possui diferentes exigências, como tal, é necessário igualmente uma grande capacidade de adaptação e resiliência (SARMENTO; FILHO, 2018). Para Fernandes (2014), a existência de variadas terminologias para classificar o tipo de competências necessárias dificulta o consenso sobre o que é de facto o conceito de ter ou não competências, sendo impossível identificar se apenas alguns estão corretos ou se inclusivamente todos eles possam estar corretos.

De acordo com diversos autores (BASTOS, 2003; SARMENTO *et al.*, 2009; MIRANDA *et al.*, 2017; TEIXEIRA; RIJO; SESINANDO, 2022), o desenvolvimento e o reconhecimento da gestão do desporto e dos seus profissionais, revela uma necessidade de se realizarem mais estudos, pesquisas e publicações científicas sobre gestão do desporto, bem como a necessidade de uma maior ligação entre o meio académico e as organizações desportivas. É preciso que para além do conhecimento científico teórico sobre como melhor atuar na gestão do desporto, os profissionais devidamente habilitados possam entrar nas organizações, juntando o conhecimento teórico à prática da gestão (SANTOS, 2020), porque tal como afirma Mintzberg (2007), existe uma grande falha na formação de gestores a que o autor chama de “gestores de sala de aula”.

Segundo Mintzberg (2007), a transmissão de conhecimentos de gestão a pessoas que não possuem experiência ou que não a conseguem obter, não basta para garantir bons gestores. No mesmo seguimento, alguns autores referem que a uma tomada de decisão eficiente e eficaz na gestão de organizações desportivas inseridas em diferentes contextos com qualidade, passa obrigatoriamente por uma formação adequada e através da aquisição de experiência prática desenvolvendo assim competências específicas na área da gestão desportiva (AZEVEDO, 2018).-

Em Portugal têm sido realizados alguns estudos sobre o papel dos gestores desportivos (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2012; CARVALHO; JOAQUIM; BATISTA, 2013; ALMEIDA, 2014; TAVARES *et al.*, 2017), todavia, pouco se sabe sobre as competências e as funções reais que os mesmos desempenham nas organizações em que

se encontram envolvidos, visto que os estudos em larga medida identificam o que o gestor deve fazer, focando-se pouco naquilo que eles já fazem e que seria interessante perceber. Até porque, quanto mais se conhecer a realidade, mais fácil será teoricamente a definição sobre qual é realmente o papel dos gestores do desporto nas organizações desportivas em Portugal.

A Formação em Gestão do Desporto

A grande maioria das sociedades contemporâneas vive sob a influência dos efeitos da globalização nas mais diversas áreas. Esses efeitos promovem constantes alterações de rotina, de vontades e de opções tornando-se num dos grandes paradigmas sociais. É correto dizer-se que a globalização e a interligação existente entre as diversas sociedades promovem efeitos bastante positivos, potenciando dessa forma a melhoria de conhecimentos, permitindo o acesso fácil e potenciando a evolução dos cidadãos e dos profissionais nas mais diversas áreas de atuação. Todavia, também teve o seu lado menos positivo, produzindo em determinados contextos efeitos nefastos e que promovem constantes condições de desigualdade social e profissional.

No contexto deste estudo, importa apenas mencionar que um dos campos mais influenciados é o mercado do trabalho no âmbito do desporto e das organizações desportivas, sendo por vezes difícil identificar os perfis desejados ou necessários para executar determinadas tarefas que são hoje, mais exigentes, complexas e sujeitas a um maior conhecimento e mais especializado. O campo da gestão do desporto é um perfeito exemplo (BATISTA *et al.*, 2011; CARVALHO; JOAQUIM; BATISTA, 2013; RIAL, 2014; MIRANDA *et al.*, 2017; LÓPEZ-CARRIL; AÑÓ; VILLAMÓN, 2019; LIS; TOMANEK, 2020; TEODORA, 2020; TAYLOR; SAUDER; RODE, 2020).

Quando falamos em desporto, no geral, é hoje mais difícil definir o conceito de competência profissional (MELLO; SILVA, 2013). As típicas áreas de intervenção dos profissionais com formação avançada na área do desporto são hoje diferentes e mais abrangentes na sua área de atividade, aumentando o seu campo de intervenção, o que se traduz numa maior dificuldade em avaliar ou definir o campo de ação e intervenção do gestor do desporto nas organizações desportivas em particular (BATISTA *et al.*, 2011; RATTEN, 2011; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016; SKINNER; ENGELBERG, 2017; FAHRNER; SCHUTTOFF, 2019; WOHLFART; ADAM; HOVEMANN, 2022). Isto porque, conforme referem Sarmiento, Pinto e Oliveira (2006), a intervenção na área do desporto esteve durante décadas muito associada ao exercício das funções de professor de educação física e de treinador desportivo.

Em relação aos municípios, a área de intervenção no desporto incluiu e absorveu estes profissionais porque verdade seja dita, eram os únicos devidamente qualificados na

área do desporto e com os conhecimentos específicos que nenhum outro profissional detinha (BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016). Foram estes profissionais que preencheram nas últimas décadas, aquilo que se pode chamar de «componente prática» da implementação das políticas desportivas municipais, enquanto a gestão propriamente dita do desporto e a sua organização foi maioritariamente assumida por dirigentes que não possuíam qualquer formação ou competências no campo da gestão desportiva (TEIXEIRA, 2012).

Na grande maioria das organizações desportivas, os cargos de gestão e direção foram preenchidos por profissionais provenientes de outras áreas de formação ou por voluntários do movimento associativo (TEIXEIRA; LEÃO; ALMEIDA, 2019). Os primeiros, apesar de possuírem formação em diversas áreas, não possuíam qualquer formação na área do desporto ou gestão do Desporto, sendo as suas competências reconhecidas em função do seu estatuto profissional. Já os segundos, na sua maioria voluntários sem qualquer tipo de formação que lhes permitisse contribuir efetivamente para o reconhecimento da importância da gestão do desporto para dirigir uma organização desportiva e toda a sua envolvência. O gosto pela modalidade e o interesse pessoal em ajudar foi o que moveu a «gestão do desporto» durante várias décadas (TEIXEIRA; LEÃO; ALMEIDA, 2019).

A realidade é que o fenómeno desportivo está diferente, evoluiu e conforme refere Sarmento (2008), gerir pressupõe rentabilizar recursos e no desporto em geral, e na sua gestão em particular, significa que o gestor do desporto, dependendo do contexto em que se encontra inserido, tem o papel de desenvolver o desporto e a sua organização na melhor medida do possível em função dos recursos existentes. Nos tempos de hoje, e certamente no futuro, rentabilizar recursos e gerir o desporto demonstra claramente a necessidade de os gestores possuírem a adequada formação de base, devidamente consolidada na área da gestão desportiva, bem como a capacidade e competência para intervir no desporto (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2009). Só é possível tomar decisões de forma eficaz e eficiente se os gestores desportivos possuírem a formação adequada e específica, e desenvolverem competências específicas para atuarem com sucesso nas organizações desportivas em cada contexto.

Segundo Mintzberg (2007), essa formação passa inevitavelmente por uma base académica através da formação de nível superior, mas também através de uma componente prática. Somente a conjugação destas duas dimensões poderá formar gestores do desporto devidamente capacitados. Esta é de facto, e continuará a ser, uma das maiores barreiras a quem possui formação académica superior em gestão do desporto, ou seja, a dificuldade em entrar nas organizações, pondo assim em prática os conhecimentos e adquirindo competências através da experiência na prática (ROCHA; BASTOS, 2011). Ferraz *et al.* (2010), vão mesmo mais longe e afirmam que para um gestor não chega a aquisição de

conhecimentos académicos e a experiência prática. São também necessários aliar a estas duas componentes as características individuais de cada gestor, assim como o próprio contexto em que se encontra inserido. No fundo, são diversas as variáveis a considerar quando falamos sobre a formação de um gestor desporto.

O crescimento do fenómeno desportivo e da sua intervenção alteraram o funcionamento das organizações e da prática desportiva, onde durante décadas se privilegiou a componente de competição e de formação, mas que, face à evolução mundial do fenómeno desportivo, passámos para uma componente mais de «desporto espetáculo e de negócio» (obtenção de lucros) (CARVALHO, 2009). Hoje a competição e a formação é somente uma das muitas dimensões que agregam o fenómeno desportivo. Por essa razão, entre tantas outras, é possível afirmar que o desenvolvimento do desporto e a sua intervenção multidisciplinar exige um nível de conhecimentos que são necessários para fazer face às constantes mudanças e oportunidades no desenvolvimento do desporto (TEODORA, 2020).

Não haja dúvidas. O desporto no geral, está hoje sob constante evolução. O conhecimento científico tem potenciado novos paradigmas, indicando novos campos de intervenção e oportunidades (MEIER; O'TOOLE, 2011; NEWMAN, 2014; NOWY *et al.*, 2015; CIOMAGA, 2015; WILSON; PIEKARZ, 2015; MIRAGAIA; SOARES, 2017; CUNNINGHAM; FINK; ZHANG, 2021; SESINANDO; TEIXEIRA., 2022; DONATO *et al.*, 2022), promovendo o carácter de inovação em alguns setores e aumentando assim a exigência que hoje existe na gestão do desporto (PEACHEY *et al.*, 2015). Podemos afirmar que este cenário desafia constantemente o papel de gerir o desporto, principalmente considerando que, tal como na sociedade em geral, cada organização tem as suas próprias idiossincrasias, especificidades e necessárias competências de gestão para atuar com sucesso (NOWY *et al.*, 2015; MIRANDA *et al.*, 2017; ANDREW; GRADY; KIM, 2021; PICAMILHO; SARAGOÇA; TEIXEIRA, 2021).

Sarmento, Pinto e Oliveira (2006, p.153), referem que a própria comunidade académica sente dificuldades na definição sobre qual o lugar que os gestores desportivos devem ocupar nas organizações, levantando a questão sobre o fato de que “o lugar de gestor desportivo tem sido ocupado por dirigentes benévolos, o que coloca uma dúvida difícil de superar, são os dirigentes desportivos gestores desportivos?”. O facto de outros profissionais exercerem funções ligadas ao desporto, mas sem formação específica é outra questão em amplo debate e cujas opiniões teimam em não conciliar, sendo por isso necessário, segundo os mesmos autores (2006, p.153), “equacionar de forma realista qual o lugar que estes devem ocupar nas organizações desportivas (...) tornando fundamental preparar os gestores desportivos para esse confronto permanente com outras profissões,

não raras as vezes com maior protagonismo e estatuto social”, como por exemplo gestores, economistas, advogados, políticos ou ex-políticos.

A discussão em torno das competências profissionais para atuar no campo da gestão do desporto, assim como noutras áreas do conhecimento é marcada pela diversidade de opiniões, originando uma falta de consenso (DOHERTY, 2013; SKINNER; ENGELBERG, 2017; FAHRNER; SCHUTTOFF, 2019; WOHLFART; ADAM; HOVEMANN, 2022). Esta falta de consenso pode ser entendida pela dificuldade inerente à definição do papel de gestor de desporto, que pode ser completamente diferente de contexto para contexto (CIOMAGA, 2015; WILSON; PIEKARZ, 2015; TEODORA, 2020; ANDREW; GRADY; KIM, 2021; GAMMELSAETER, 2021; SESINANDO; TEIXEIRA, 2022). Diferentes organizações e áreas de atuação diversas exigem diferentes graus de conhecimento e competências. Um técnico superior de desporto numa autarquia pode igualmente ter níveis de exigência diferentes em função do contexto e intervenção municipal na área do desporto. Parece-nos então normal que exista uma dificuldade na definição sobre quais as competências essenciais num gestor do desporto.

A mesma ideia é partilhada por Batista *et al.* (2011), onde os autores identificam a problemática na conceptualização de competência profissional face ao nível de profissionalização do desporto e as mais diversas áreas de intervenção, devendo essa avaliação considerar cada realidade de intervenção e as suas especificidades ao invés de continuarmos a tentar identificar o conceito de forma genérica.

As organizações desportivas do século XXI, sejam públicas ou privadas, precisam cada vez mais de profissionais preparados para assumir responsabilidades e tomar decisões que exigem um vasto conhecimento sobre o fenómeno desportivo nas mais diversas áreas de intervenção (ARRAYA, 2014). É por isso fundamental que se continue a melhorar e a potenciar a formação em gestão do desporto, mas mais importante, que se criem oportunidades para estes profissionais se inserirem no mercado de trabalho e adquirirem maior experiência (SOARES, 2013). O conhecimento por si só, sem experiência, é diferenciador, mas sem uma correta aplicação prática, de pouco vale a um profissional, tal como apenas a experiência sem o conhecimento, torna redutor e difícil compreender os fenómenos, analisar e definir estratégias e estar constantemente preparado para lidar com adversidades ou alterações de paradigmas (SANTOS, 2020). A escassez de profissionais em gestão do desporto a intervir nas organizações desportivas é ainda um dos grandes problemas que persistem e é necessário continuar a alterar este paradoxo (PEDROSO *et al.*, 2010).

A formação em gestão do desporto é hoje mais diversa e especializada, conducente com a realidade que as organizações desportivas enfrentam e há necessidade de adaptação

a um fenómeno cada vez mais diversificado (KO; HENRY; KAO, 2011; CIOMAGA, 2015; DELUCA; BRAUNSTEIN-MINKOVE, 2016; MIRAGAIA; SOARES, 2017; SCHEPPER; SOTIRIADOU, 2018; TAYLOR; SAUDER; RODE, 2020; CUNNINGHAM; FINK; ZHANG, 2021; SESINANDO; TEIXEIRA, 2022).

Pires e Sarmiento (2001), identificaram como prioritário uma formação específica considerando a diversidade de conhecimentos e que a formação de base em educação física já não se enquadrava com a exigência e as necessidades para o desenvolvimento do desporto. Passados 20 anos, é possível afirmar que não só essa visão estava correta, como de facto a formação em gestão do desporto desenvolveu-se bastante e atualmente, é possível encontrar formação variada em gestão do desporto em diversos níveis de especialização (licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos).

A dinâmica do fenómeno desportivo global, o nível de especialização cada vez mais acentuado e a necessidade diária das organizações desportivas em adequarem o seu funcionamento às exigências das sociedades, potenciou a investigação e o investimento das universidades na gestão do desporto. A melhoria da oferta formativa irá não só introduzir profissionais muito mais preparados, mas também com conhecimentos mais específicos e adequados às diferentes realidades, principalmente tendo em consideração que as sociedades e o mercado de trabalho não são estáticos, antes pelo contrário, tem vindo constantemente a adaptar-se e é natural que as competências de um profissional hoje, não sejam as mesmas num futuro próximo, isto é, podem não ser suficientes como até então (PITTS, 2001). A formação de um gestor do desporto tem de ser contínua, permitindo uma constante melhoria dos seus conhecimentos e uma preparação adequada para adaptar-se à natural evolução do desporto numa era cada vez mais globalizada e diferenciada (SE SINANDO; TEIXEIRA, 2021a).

De acordo com Pires e Sarmiento (2001), já existiam há cerca de 20 anos uma diversidade considerável de oferta formativa avançada no ensino superior em mais de 200 universidades e cerca de 50 em território europeu. O primeiro programa de gestão do desporto surgiu na América do Norte em 1968, já em Portugal surge apenas mais tarde em meados dos anos 80 incorporado no ensino do desporto na Faculdade de Motricidade Humana.

Considerando a realidade portuguesa, estamos a falar numa área do conhecimento científico e de formação com apenas 40 anos de história, e isto tendo em conta que os programas específicos em gestão do desporto só surgiram mais tarde. É talvez por essa razão, facilmente compreensível, que o seu processo normal de reconhecimento se encontra em constante progresso e que quanto mais profissionais entrarem no mercado de trabalho e nas organizações desportivas, demonstrando o seu valor e competências, mais

simples será o processo de valorização e aceitação da gestão do desporto enquanto fator diferenciador no sucesso das organizações.

Existem hoje programas no ensino superior devidamente certificados em formação específica de gestão do desporto, quer no ensino universitário público quer no privado, e que vão desde licenciaturas em gestão do desporto, a mestrados e programas de investigação para doutoramentos, até mesmo alguns cursos de especialização (pós-graduação). No âmbito académico, Portugal evoluiu bastante e encontra-se hoje mais bem preparado para formar pessoas capazes de enfrentar com sucesso a exigência que é gerir o desporto na sociedade moderna. Conforme já referimos, o documento definido pela NASSM em 1993, defendia que os programas de formação na área da gestão do desporto deveriam ser abrangentes e responder a múltiplas necessidades de conhecimento intimamente ligadas à evolução do desporto e das suas diferentes organizações desportivas, para isso, para além da gestão deveriam ser consideradas áreas de intervenção como a ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto, políticas de desporto e uma componente prática.

Mais tarde, na mesma linha de pensamento, surge Pires (2007), em que defende um processo em gestão do desporto diversificado abordando áreas como o marketing, turismo, recursos humanos, tecnologias da informação, relações internacionais, planeamento estratégico e o conhecimento na área da gestão de negócios. Borges e Mendes (2014), referem que os gestores devem obrigatoriamente possuir competências nas áreas específicas em que atuam, assim como na organização, orientação e controlo sobre as pessoas no sentido de as conseguir direcionar para os valores e objetivos da organização. A liderança e os recursos humanos são também uma das áreas fundamentais na formação em gestão desportiva (ARNOLD; FLETCHER; MOLYNEUX, 2012; FERKINS; SHILBURY; O'BOYLE, 2018a; BILLSBERRY *et al.*, 2018; NEWSTEAD *et al.*, 2019). D RUCKER (2017) é bastante claro quando afirma que a gestão dos recursos é extremamente importante, uma vez que o desempenho das pessoas determina em larga medida o sucesso das organizações.

Segundo Bastos (2003), o desenvolvimento e o reconhecimento da gestão do desporto e dos seus profissionais, revela uma necessidade de se continuarem a realizar mais estudos, pesquisas e publicações científicas sobre gestão desportiva, bem como a necessidade de uma maior ligação entre o meio académico e as organizações desportivas (CHALIP, 2006; CIOMAGA, 2013; DOHERTY, 2013; CIOMAGA, 2015; BRAUNSTEIN-MINKOVE; DELUCA, 2015; MIRAGAIA; SOARES, 2017; ZANATTA *et al.*, 2018; ANDREW; GRADY; KIM, 2021; FIGUEIRA; TEIXEIRA, 2022). É importante que para além do conhecimento adquirido nas universidades, estes profissionais conseguiram entrar nas

organizações, aplicando na prática os fundamentos adquiridos em teoria, porque tal como afirma Mintzberg (2007), existe uma grande lacuna na formação contemporânea de gestores a que este autor chama de “gestores de sala de aula”. Segundo ainda o mesmo autor, a transmissão de conhecimentos de gestão a pessoas que não possuem experiência ou que não a conseguem obter, não basta para garantir bons futuros gestores. Se olharmos para a maioria dos programas em gestão do desporto no ensino superior em Portugal, verificamos que estamos no caminho certo para uma formação de excelência e multidisciplinar.

A Gestão do Desporto no Século XXI

Considerando que o processo de crescimento e consolidação da gestão do desporto tem tido um crescimento positivo, existem alguns fatores que merecem alguma atenção por parte de quem estuda e investiga esta área (PITTS, 2001; PIRES; SARMENTO, 2001; SARMENTO; PINTO; OLIVEIRA, 2006; TEIXEIRA, 2009; BATISTA *et al.*, 2011; TEIXEIRA; CORREIA, 2011; BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016; TEIXEIRA; RIBEIRO, 2016; MIRANDA *et al.*, 2017; SARMENTO; FILHO, 2018; QUINAUD *et al.*, 2019; TEIXEIRA, 2019).

Conforme verificámos anteriormente, a gestão do desporto é bastante recente (PITTS, 2001; GIRGINOV, 2010). Talvez por essa razão tenha conhecido até ao momento diferentes desenvolvimentos nos vários cantos do mundo, fruto de mais ou menos investimentos, diferentes níveis de formação e qualificação de quem intervém, das próprias estruturas organizacionais, públicas e privadas, das políticas nacionais sobre desporto e do grau de conhecimento científico existente que potencia um maior ou menor reconhecimento e valorização desta área (COSTA, 2005). Acreditamos que o saldo da balança neste sentido é bastante positivo e que a curva de desenvolvimento continuará a crescer e a mostrar que de facto, a gestão do desporto tem uma enorme importância no futuro das organizações desportivas e da sua sustentabilidade a curto, médio e longo-prazo (TEIXEIRA, 2009; DONATO *et al.*, 2022).

Existem hoje espalhados pelo mundo, dezenas de universidades públicas e privadas com oferta formativa em gestão do desporto, desde a formação inicial (licenciaturas) até ao nível mais avançado (mestrados e doutoramentos) o que indica que, não só existe uma maior credibilidade na formação de futuros profissionais em gestão do desporto, como existe também procura por parte dos jovens em adquirir um conhecimento diversificado e específico para atuar na área do desporto. Esse reconhecimento é inequívoco (BRAVO, 2009). As universidades foram adaptando os seus currículos formativos, melhorando o tipo de conhecimento transmitido e ao mesmo tempo foram captando o interesse dos profissionais formados enquanto professores e investigadores, dando assim uma

continuação ao processo de valorização desta área de intervenção (PITTS, 2001). A investigação científica também tem seguido uma trajetória de grande reconhecimento, tendo em conta que existem cada vez mais estudos que tentam comprovar a real importância da atuação de profissionais devidamente habilitados para o exercício de funções de direção e gestão no desporto, mas também enquanto forma de aumentar o conhecimento existente, permitindo assim novo conhecimento, novas adaptações e uma constante melhoria ao nível das competências adquiridas (BRAVO, 2009).

Atualmente, são vários os profissionais devidamente formados e especializados que atuam dentro e fora do sistema desportivo, quer ao nível do setor público ou do privado, alguns com cargos de alta responsabilidade e exigência, e outros atuando nas mais diversas funções, melhorando assim toda a intervenção efetuada na organização e gestão do desporto. Contudo, não deixa também de ser verdade que infelizmente, se por um lado estamos a assistir a um contínuo progresso e valorização desta área, também é verdade que ainda é pouco reconhecida a sua verdadeira importância no âmbito da intervenção nas organizações desportivas (CARVALHO; MOURA; OLIVEIRA, 2009). Em Portugal, durante algumas décadas, o movimento associativo foi na sua generalidade, o grande promotor da atividade física e do desporto através do auxílio do Estado e das autarquias locais (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2012). Por norma, os responsáveis destas organizações podiam ser qualquer pessoa, onde não existia qualquer exigência a nível de escolaridade ou formação específica na área do desporto (TEIXEIRA; LEÃO; ALMEIDA, 2019). Conforme referem Pires e Sarmiento (2001), o desporto em particular, viveu uma cultura enraizada de que era mais importante o “fazer” do que o “saber fazer”.

Posto isto, e uma vez que estes tipos de cargos continuam a ser tendencialmente não remunerados, estamos a falar de uma atividade que pouco interesse ou curiosidade despertava nos jovens ou nos futuros estudantes na área do desporto, numa altura em que o desporto estava predominantemente associado ao exercício da profissão de professor de educação física ou treinador desportivo. Os cargos de dirigentes e gestores desportivos foram exercidos durante décadas por pessoas dedicadas, que sacrificavam o seu tempo livre, as suas famílias, algumas ainda ajudavam a pagar contas com o próprio dinheiro, mas cujo conhecimento efetivo de como gerir uma organização era inexistente (TEIXEIRA; LEÃO; ALMEIDA, 2019).

É por isso essencial, talvez mais do que nunca, refletir sobre a intervenção no desporto, na medida sobre quem tem intervindo, quem deve intervir e de que forma, e definir um quadro de referências que promova o futuro sustentado do desporto, constituído por valores, ética e por um desenvolvimento do desporto através de profissionais devidamente capacitados e qualificados (AZEVEDO, 2018; DOWLING, 2018; CHATZIGIANNI, 2018;

NAIA, 2021; DONATO *et al.*, 2022). A atividade desportiva, e principalmente algumas modalidades, estão armadilhadas com pessoas que em nada dignificam o desporto, que não se preocupam com o desporto e apenas sugam a sua visibilidade em seu próprio benefício (SÉRGIO, 2017).

Esta questão leva-nos ao ponto seguinte. Existe um comportamento enraizado nas sociedades em geral, e em Portugal em particular, que advém das gerações anteriores e que diz respeito à experiência de vida, ou seja, ao «fazer». Pois bem, experiência pelo fazer é não mais que uma prática não refletida, ou seja, o que nós fazemos, fazemos por repetição e não pelo conhecimento adquirido. Bem diferente é o «saber fazer», que subentende que existiu um processo de transmissão de conhecimento e consequente aplicação, tornando possível realizar uma ação consciente e com conhecimento efetivo sobre determinada tarefa ou situação (SARMENTO; FILHO, 2018). Durante décadas, as organizações desportivas foram, e algumas ainda o continuam a ser, dirigidas por indivíduos sem conhecimentos de base ou formação na área do desporto e em específico, na gestão do desporto, continuando a executar as mesmas tarefas, da mesma forma, ano após ano sem qualquer tipo de adaptação ou melhoria face a um fenómeno desportivo cada vez mais complexo, exigente e inovador a cada ano que passa (CONSTANTINO, 2002).

Apesar de existir cada vez mais interesse em profissionais devidamente formados e credenciados para se juntarem a algumas organizações desportivas, a verdade é que o acesso continua a ser muito difícil e por vezes desmotivante. Os próprios intervenientes ao nível de cargos de direção nos mais diversos clubes, associações, federações, entre outros, contribuem para uma menos acelerada valorização da gestão do desporto. Em muitos casos, os gestores desportivos são preteridos em função de profissionais noutras áreas e isso representa um indicador menos positivo nos dias de hoje (VALENTE, 2011).

É verdade que a gestão do desporto enquanto área científica de reconhecimento internacional é uma realidade, mas ainda muito recente (PITTS, 2001; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011). Como qualquer outra área académica proveniente de uma disciplina “mãe” como é neste caso a gestão, é preciso tempo para cimentar o seu valor, adquirir maior conhecimento e esse processo também varia em cada país. Se por exemplo, na América do Norte é não só reconhecida, mas também de extrema importância para o desenvolvimento das suas organizações, na União Europeia e em específico em Portugal, a verdade é que estes profissionais sentem dificuldades em entrar num mercado de trabalho sedento e com necessidade de profissionais altamente especializados e que podem contribuir para o sucesso das organizações desportivas contemporâneas. Neste campo, tem sido o próprio Estado e as autarquias locais, a absorver na medida do possível alguns profissionais formados em gestão do desporto, exatamente para fazer face às exigências e

complexidade que é hoje gerir, desenvolver e promover a atividade desportiva em benefício da sociedade (SARMENTO; PINTO; OLIVEIRA, 2006).

Em relação ao modelo europeu, constatamos que ao longo das últimas décadas as organizações desportivas deixaram de possuir manifestamente uma orientação para a promoção de práticas desportivas respeitando a premissa do «Desporto para Todos», para seguirem uma orientação cada vez maior para na vertente de «espetáculo e negócio» à imagem do tradicional modelo norte americano (BENTO, 2007). Este desvio tem resultado em cada vez menos praticantes desportivos a uma escala europeia, principalmente nos jovens, e esses indicadores são preocupantes (MESTRE, 2004). Se por um lado é natural que o desporto e algumas modalidades em particular, procurem formas alternativas de obter receitas que sustentem o seu funcionamento no longo prazo, acreditamos que assentar políticas desportivas num paradigma meramente economicista e mercantilista vai contra os ideais europeus no fomento de hábitos de vida saudáveis através do desporto.

Industrializar o desporto e a prática desportiva não é o caminho correto se pretendemos defender os valores básicos sobre a origem do desporto (GAMMELSAETER, 2021). O desporto e as suas várias modalidades e práticas desportivas, sempre se distinguiram pela diferenciação e pelo seu real propósito de melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (RIBEIRO, 2007). Todavia, encontra-se aprisionado a uma mentalidade imposta por algumas pessoas que foram entrando nas organizações com o propósito de obtenção de lucros fáceis, ligações criminosas, visibilidade ou a possibilidade em garantirem vantagens em questões políticas e ideológicas, transformando o desporto naquilo que hoje conhecemos por indústria do desporto. Contudo, se uns geram lucros e riqueza conforme é público, são mais aqueles que lutam pela sobrevivência e pela continuidade das suas organizações. Manter a integridade e os valores do desporto é um dos principais desafios dos gestores desportivos do presente e do futuro (MESTRE, 2004; TEIXEIRA, 2009; TEIXEIRA, 2019).

OS MUNICÍPIOS PORTUGUESES E O DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO

Conceitos, Atribuições e Competências

Analisar a diversidade e a complexidade da organização da distribuição do serviço público em Portugal, é um exercício minucioso face à coexistência de diferentes realidades que interagem entre si, formando diferentes estruturas e subestruturas. Essas estruturas encontram-se divididas em administração pública central e administração pública local ou regional onde se encontram inseridos os municípios (ROCHA; FILIPE, 2003). Uma vez que este estudo pretende analisar o fenómeno da liderança e motivação na gestão do desporto

municipal, é importante enquadrar de forma breve o contexto em que se insere a nossa análise e investigação, ou seja, sobre os municípios de Portugal.

Existem atualmente em Portugal Continental (PC), Região Autónoma dos Açores (RAA) e Região Autónoma da Madeira (RAM) um total de 308 municípios, dos quais 278 em PC, 19 na RAA e 11 na RAM (RIBEIRO, 2018). Em Portugal, os municípios ou também eles denominados enquanto autarquias locais, conforme assumido pela Constituição da República Portuguesa (CRP), são reconhecidos de acordo com o n.º 2 do Artigo 235º do mesmo documento enquanto entidade jurídica e administrativa constituída enquanto pessoa coletiva pública e encontram-se divididos sob duas formas: *Câmaras Municipais* e *Assembleias Municipais*. Estas duas em conjunto, atuam sobre determinando espaço e delimitação territorial ao qual se denomina por *Concelho* (RELÓGIO, 2017). A Figura 1 ilustra o enquadramento jurídico dos municípios em Portugal.

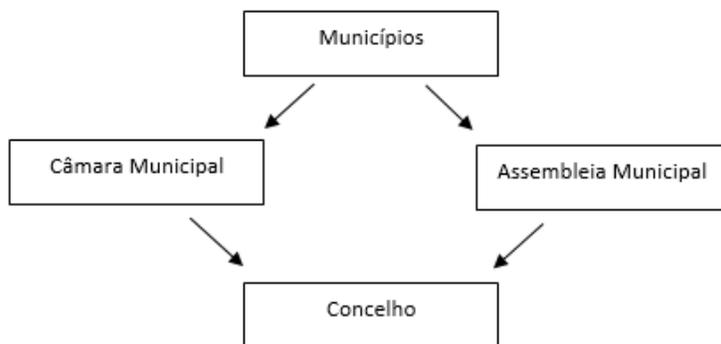


Figura 1 – Enquadramento jurídico dos Municípios em Portugal

A câmara municipal assume a responsabilidade pela implementação e planeamento das suas políticas públicas nacionais e municipais sobre as atribuições e competências legais que lhes são adstritas, representando esta o papel de órgão executivo do concelho (RALHA, 2018). No que diz respeito ao papel da assembleia municipal, esta representa o órgão deliberativo que em pleno direito conferido pelas suas competências legais debate, aprova e fiscaliza a atividade e atuação da câmara municipal e do seu executivo (RODRIGUES, 2015). No que diz respeito ao enquadramento do desporto em Portugal, existem dois documentos fundamentais que funcionam como garante institucional do desporto e da atividade física para todos os cidadãos: a Constituição da República Portuguesa (CRP) e a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) (TEIXEIRA, 2019). Estes dois documentos, preveem entre várias questões, a divisão e delegação de responsabilidades entre todos os envolvidos no sistema desportivo, ao qual se juntam

igualmente quadros normativos específicos sobre as próprias atribuições e competências dos municípios em relação ao desporto (MEIRIM, 2007).

Este capítulo irá abordar o papel dos municípios no desenvolvimento do desporto de acordo com o enquadramento legal existente em Portugal. De acordo com Januário (2010), não é possível definir e clarificar quais as responsabilidades dos municípios em relação ao desporto, sem primeiro proceder a uma análise sobre como podem estes ser responsabilizados pela forma como cumprem ou não as suas obrigações para com os cidadãos. Considerando o âmbito deste estudo, importa salvaguardar que ao longo do texto poderão ser utilizadas as denominações de autarquias locais, poder local ou câmaras municipais, pelo que deverá ser considerado, doravante, o contexto em que se encontram inseridas, ou seja, na temática dos municípios em Portugal e dos seus técnicos superiores de desporto.

O Desporto na Constituição da República Portuguesa

O desporto é considerado um direito dos cidadãos portugueses desde o dia 2 de abril de 1976, altura em que foi consagrado no texto originário da Constituição da República Portuguesa (CRP). A implementação do desporto enquanto um Direito Constitucional universal para todos os cidadãos teve uma enorme importância e foi fundamental para o desenvolvimento e progresso do desporto pelas mais diversas razões (RELÓGIO, 2017). Segundo o Artigo 79.º da CRP sob o título “*Cultura física e desporto*”, o “Estado reconhece o direito dos cidadãos à Cultura física e ao desporto, como meios de valorização humana, incumbindo-lhe promover, estimular e orientar a sua prática e difusão”. No disposto do artigo 79.º, surgem dois pontos fundamentais:

- n.º 1 – “*Todos têm direito à cultura física e ao desporto*”;
- n.º 2 – “*Incumbe aos Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto*”.

Para além destes, que são consideramos os pontos nucleares, podemos ainda encontrar o desporto de forma patente em mais dois artigos da constituição:

- alínea b) do ponto 2 do Artigo 64.º no campo da Saúde – “*o direito à proteção da saúde é realizado (...) pela promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular*;
- alínea d) do ponto 1 do Artigo 70.º no campo da Juventude – “*os jovens gozam de proteção especial para efetivação dos seus direitos económicas, sociais e culturais, nomeadamente, (...) na educação física e no desporto*”.

Todavia, e apesar de constar na CRP enquanto direito fundamental, importa referir

que os conceitos subjacentes à Cultura física, desporto e/ou educação física são bastante redutores na sua essência e especificidade (MESTRE, 2014). Segundo Teixeira (2012), para encontrarmos uma maior definição neste enquadramento legal, podemos verificar a Carta Europeia do Desporto (CED), aprovada em Conselho da Europa (1992), e que refere que por “desporto”, podemos entender as diversas formas de prática de atividade física, que podem ser organizadas ou não, que expressem ou melhorem o nível de condição física e psíquica, e que potenciem o desenvolvimento de relações sociais ou a procura e obtenção de resultados em virtude de competição aos mais diversos níveis. Nesse sentido, a CED especifica as vertentes que o desporto pode assumir: Artigo 5.º - *desporto escolar*; Artigo 6.º - *desporto recreação*; Artigo 7.º - *desporto rendimento*; Artigo 8.º - *alta competição*; e, por último o Artigo 9.º - *desporto profissional*.

No que diz respeito à inclusão do desporto na CRP, esta engloba exatamente esta distinção nas diversas vertentes que o desporto pode assumir, clarificando que o acesso ao «Desporto para Todos» os cidadãos é da responsabilidade de diversos agentes que em conjunto estabelecem o sistema desportivo, mas que cabe ao Estado exercer o seu papel de principal dinamizador e garante deste direito universal (TEIXEIRA, 2009). Esta ideia é reforçada por Correia (2009), em que o autor refere que o estado assume o papel de principal responsável como promotor para o fomento do desporto enquanto fator de saúde, promoção da juventude e de educação. Já Meirim (2007) refere que, todavia, este normativo constitucional requer uma ampla conjugação de fatores e que não deve ser vista de forma isolada, uma vez que interagem entre si outras dimensões em que o desporto também se encontra mencionado.

Segundo Figueira (2018), a constituição engloba vários outros artigos previstos e que se encontram intimamente ligados ao desporto, nomeadamente: Artigo 64.º - *Saúde e Desporto*; Artigo 70.º *Juventude e Desporto*; Artigo 73.º - *Educação e Desporto*; e, Artigo 74.º - *Ensino e Desporto*. De acordo com SILVA (2009), esta interligação entre desporto e as dimensões anteriormente referidas traduzem-se numa clara intenção de proporcionar um desporto plural direcionada para a proteção da saúde e para os jovens.

Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

Em relação ao enquadramento legal do desporto e ao próprio sistema desportivo vigente, no qual se incluem os municípios, a Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, referente à Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), é o “documento que define a base para as políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto”, em que confere ao Estado, Regiões Autónomas e aos Municípios a responsabilidade pelo desenvolvimento do desporto, bem como a sua colaboração com as restantes entidades, de cariz público ou privado, que atuam na área do desporto (MEIRIM, 2007). De acordo com esta lei-quadro do

desporto, existem várias referências aos municípios e que constituem em certa medida, o grau de envolvimento do poder local na promoção e desenvolvimento do desporto:

O Artigo 2.º referente aos *Princípios da universalidade e igualdade* no ponto n.º 1 faz referência a que “*Todos têm direito à atividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual*”.

O Artigo 5.º referente aos *Princípios da coordenação, da descentralização e da colaboração* nos seus pontos n.º 1 e n.º 2 fazem referência a que “*O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais articulam e compatibilizam as respetivas intervenções que se repercutem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade física e no desporto, num quadro descentralizado de atribuições e competências*”; e, que “*O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais promovem o desenvolvimento da atividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que atuam nestas áreas*”.

O Artigo 6.º referente à *Promoção da atividade física* nos seus pontos n.º 1 e n.º 2 fazem referência a que “*Incumbe ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais, a promoção e a generalização da atividade física, enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida e da saúde dos cidadãos*”; e, nessa medida devem ser adotados programas que visem: “a) *Criar espaços públicos aptos para a atividade física; b) Incentivar a integração da atividade física nos hábitos de vida quotidianos, bem como a adoção de estilos de vida ativa; e, c) Promover a conciliação da atividade física com a vida pessoal, familiar e profissional*”.

O Artigo 8.º referente à *Política de infraestruturas e equipamentos desportivos* no ponto n.º 1 faz referência a que “*O Estado, em estreita colaboração com as Regiões Autónomas e com as autarquias locais e entidades privadas, desenvolve uma política integrada de infraestruturas e equipamentos desportivos com base em critérios de distribuição territorial equilibrada, de valorização ambiental e urbanística e de sustentabilidade desportiva e económica, visando a criação de um parque desportivo diversificado e de qualidade, em coerência com uma estratégia de promoção da atividade física e desportiva, nos seus vários níveis e para todos os escalões e grupos da população*”.

O Artigo 28.º referente à *Atividade física e prática desportiva nos estabelecimentos de educação e ensino* no ponto n.º 2 faz referência a que “*As atividades desportivas escolares devem valorizar a participação e o envolvimento dos jovens, dos pais e encarregados de educação e das autarquias locais na sua organização, desenvolvimento e avaliação*”.

O Artigo 29.º referente à *Atividade física e prática desportiva para pessoas com deficiência* faz referência a que “*A atividade física e a prática desportiva por parte das pessoas*

com deficiência é promovida e fomentada pelo Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais com as ajudas técnicas adequadas, adaptada às respetivas especificidades, tendo em vista a plena integração e participação sociais, em igualdade de oportunidades com os demais cidadãos”.

O Artigo 46.º referente aos Apoios financeiros faz referência a que “*Sem prejuízo do disposto no número seguinte, podem beneficiar de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais as associações desportivas, bem como os eventos desportivos de interesse público como tal reconhecidos por despacho de membro do Governo responsável pela área do desporto”.*

De acordo com a atual LBAFD, esta considera a estreita relação entre o poder local (municípios) e o desporto sob três pontos determinantes (MEIRIM, 2009):

- a. Ratifica os municípios enquanto representante do Estado de plenos direitos para atuar e cumprir o direito ao desporto por todos os cidadãos;
- b. Atribui aos municípios plena capacidade e legitimidade para o planeamento, investimento e gestão de infraestruturas ou recintos desportivos;
- c. Garante a possibilidade de os municípios apoiarem qualquer tipo de prática ou atividade desportiva e recreativa que seja do interesse público.

De acordo com Meirim (2007), a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto pode ser definida como a lei-quadro onde constam as principais e primárias opções de ordem política e legislativa, assim como os princípios fundamentais para o desenvolvimento conceptual do desporto e o papel a desempenhar pelos diversos agentes desportivos que em conjunto formam o sistema desportivo em Portugal. Todavia, apesar de constarem neste documento soluções e indicações concretas em diversos domínios, o mesmo autor refere ainda que mesmo a realidade do desporto, marginaliza o movimento associativo e não reforça a real importância dos municípios no planeamento e desenvolvimento do desporto em Portugal.

A inclusão do desporto enquanto direito universal e a definição de uma lei-quadro geral para a atividade física e do desporto, em conjunto com os restantes enquadramentos legais que veremos de seguida, ajudaram a identificar os seus principais agentes promotores, colocando em larga medida os municípios enquanto principal responsável pela intervenção e desenvolvimento local no mais diversos contextos e domínios em que o desporto se faz representar (TEIXEIRA, 2012; MESTRE, 2014). Segundo Constantino (1994, p.16), as autarquias assumem dessa forma o dever de “criarem e assegurarem as condições para as cidades praticarem desporto”.

O Desporto nos Municípios: Quadro Normativo de Responsabilidades

A implementação do desporto na CRP, promoveu a sua afirmação enquanto bem essencial na vida dos cidadãos, tornando os municípios no seu principal agente de desenvolvimento (MESTRE, 2014). Os municípios assumem desde há vários anos, num processo que tem sido gradual, um papel importantíssimo e fundamental no que diz respeito ao fomento da prática regular de atividade física e da promoção de hábitos saudáveis associados à prática regular de desporto, evidenciando a sua especial importância em todo o sistema desportivo nacional e no cumprimento das diretrizes instituídas na CRP, que estabelecem o direito de acesso à Cultura física e ao desporto para todos os cidadãos sem exceção (TEIXEIRA, 2009). De acordo com Teixeira (2012), existem três documentos que marcam o enquadramento legal dos municípios em relação ao desporto e que são fundamentais, entre eles o principal guião normativo do desporto que é a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD – Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro) e os dois principais diplomas legais correspondentes às autarquias locais: Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro que atualizou a inicial Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, e a Lei n.º 159/99, de 14 de setembro.

No que diz respeito ao seu enquadramento legal, segundo o Artigo 236.º/1 da CRP, em Portugal são denominados por autarquias locais, ou seja, os municípios e as freguesias conforme referido anteriormente. Estes dois órgãos atuam numa determinada região geográfica, circunscrita a uma determinada parte do território nacional ao qual se denomina por concelho e onde o município possui competências e atribuições legais para intervir (RODRIGUES, 2015). Em relação aos municípios, de acordo com Oliveira (2014), o quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos seus órgãos encontra-se regulamentado através da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, referente ao quadro de competências, bem como ao regime jurídico de funcionamento dos órgãos municipais e das freguesias, e através da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que promoveu e revogou algumas alterações na lei anterior. Nesse sentido, e de acordo com a presente lei, ao município incumbe-se a “prossecação de interesses próprios da população residente na circunscrição do concelho, mediante órgãos representativos por ela eleitos” (DGAL, 2018), ou seja, a assembleia municipal enquanto órgão deliberativo e a câmara municipal enquanto órgão executivo.

Segundo Teixeira (2009, p.27), nesta ótica da descentralização de poderes em que o estado central regula e o poder local promove e otimiza o desporto, são os municípios um dos principais atores na “definição e implementação de políticas públicas para o desporto”. Por essa razão, são não só um “parceiro privilegiado”, como um “valioso contributo” para a população. Ainda de acordo com o mesmo autor, é exatamente através da conjugação

entre “municípios/desporto” que permite na prática exercer um papel preponderante na promoção do *Desporto para Todos*, contribuindo enquanto parte do sistema desportivo, ampliado pelo seu “carácter de proximidade de que beneficiam juntos das populações”. Carvalho, Moura e Oliveira (2009, p.34), possuem uma ideia semelhante quando referem que “já é um lugar-comum afirmar que as Autarquias Locais são das entidades com uma intervenção mais assinalável na estrutura global do sistema desportivo e, atualmente, os principais financiadores do associativismo e da própria atividade desportiva”. Ou seja, os municípios e a sua intervenção tornou-se tão importante no desenvolvimento desportivo local que somente através dos seus recursos é possível almejar um contínuo fomento sobre a importância da prática regular de atividade física e desporto e na disponibilização de mais e melhores condições para a sua prática.

Conforme referido anteriormente, o Estado, enquanto máximo responsável pelo desenvolvimento do desporto, delega as funções de dinamização e promoção das condições essenciais para a prática regular da população aos municípios. Em relação ao desporto, existe um terceiro quadro normativo muito importante, falamos da Lei n.º 159/99, de 14 de setembro, e que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais de acordo com a alínea f) do Artigo 13.º – “*Tempos Livres e Desporto*”. Esta transferência estabelece a divisão sobre a intervenção dos municípios que deve ser respeitada e onde se encontram as diretrizes pelo qual se encontram obrigados a cumprir de acordo com os princípios da descentralização e autonomia do poder local (TEIXEIRA, 2012).

De acordo Teixeira (2019), o Artigo 21.º da Lei supracitada e correspondente à dimensão “*Tempos Livres e Desporto*”, determina que os municípios dispõem das seguintes atribuições e competências:

1 – É da competência dos órgãos municipais o planeamento, a gestão e a realização de investimento públicos nos seguintes domínios:

- a. “*Parques de campismo e de interesse municipal*”;
- b. “*Instalações e equipamento para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal*”.

2 – É igualmente da competência dos órgãos municipais:

- a. “*Licenciar e fiscalizar recintos de espetáculo*”;
- b. “*Apoiar atividades desportivas e recreativas de interesse municipal*”;
- c. “*Apoiar a construção e conservação de equipamentos desportivos e recreativos de âmbito local*”.

A conjugação destas duas leis, entre as atribuições e as competências dos municípios resultam numa intervenção variada e multidisciplinar nos mais diversos campos em relação ao desporto. De acordo com Pinho (2009), citando Pereira (1997, p.22), o enquadramento legal do desporto, bem como as competências e atribuições legais dos municípios neste setor, permitem evidenciar e identificar a sua importância no desenvolvimento do desporto, criando “mais e melhores condições de acesso às atividades desportivas pelo maior número possível de cidadãos independente dos diversos grupos etários da população”.

Os municípios, pela sua proximidade com as pessoas, são como já vimos essenciais para o desporto (MACHADO, 2020). Conforme refere Constantino (1997, p.23), citado por Pinho (2009), “as questões relativas à cultura física, ao desporto e ao Direito Constitucional que consagra ao Estado a responsabilidade de promover e estimular a sua prática, não escapam ao princípio de que compete às autarquias ter um papel ativo na procura de soluções para os problemas desportivos”. O mesmo autor refere mais tarde que “esta delegação de competências é imprescindível, como forma de reforçar a participação cívica em tarefas de interesse público, mas também porque o desporto é uma atividade propícia à expressão do exercício da cidadania através da dimensão associativa”, permitindo assim uma maior independência de atuação (CONSTANTINO, 2006, p.104).

Princípios e Domínios de Intervenção

Conforme verificámos anteriormente, os municípios possuem um vasto leque de atribuições e competências que não só devem respeitar como também cumprir escrupulosamente. O enquadramento legal em Portugal é bastante revelador sobre a importância nacional que os municípios possuem no panorama desportivo e na sua ação enquanto agente imprescindível no estreito cumprimento universal do acesso “a todos os cidadãos sem exceção à cultura física e desporto” (TEIXEIRA, 2009, p.27).

Os municípios são essencialmente a representação do Estado e das políticas nacionais a nível local devido à sua proximidade com a população, sendo por isso a sua missão principal “servir os cidadãos e as organizações, dar boas respostas às suas aspirações, necessidades e motivações e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas” (PEREIRA, 2009, p.109), sendo que no caso do desporto, passa igualmente pela “definição de políticas e oferta de serviços desportivos” (PAIPE, 2016, p.29). Ou seja, no seu papel de representante do Estado enquanto estrutura de poder político próxima da população e conhecedores das suas necessidades, cabe aos municípios criar e promover melhores condições para a prática desportiva em geral, garantindo o acesso a todos os cidadãos independente dos diferentes grupos etários (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2016; MACHADO, 2020).

Todavia, a importância atribuída ao desporto pelos municípios só ganhou relevância

após 1976 conforme refere Pereira (2009, p.114), onde o “desenvolvimento do desporto iniciou-se sobretudo nos municípios urbanos, com maior número de habitantes e onde existia uma maior riqueza”. A inclusão do desporto enquanto Direito Constitucional e a criação de quadros regulatórios para o desporto, mas também os princípios da descentralização de poderes nos municípios, especialidade e subsidiariedade, foram cruciais para a autonomia do poder local (OLIVEIRA, 2014), promovendo a oportunidade necessária para o seu contínuo e progressivo desenvolvimento, mas também na busca de eficiência e qualidade dos serviços públicos (MACHADO, 2020).

No âmbito do desporto e da gestão do desporto, já Pires (1993) e Constantino (1997), citados por Joaquim (2009), afirmavam que o setor do desporto nas autarquias representaria o futuro do desenvolvimento do desporto, pois eram estes que possuíam as capacidades e as ferramentas necessárias para o planeamento sustentado de projetos e estratégias, promovendo o aumento das condições para a prática desportiva em condições de segurança e qualidade a todos os cidadãos. De acordo com Azevedo e Eira (2017), citando Gordinho (2004, p.14), o objetivo principal das autarquias compreende em “criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto através da atratividade, segurança e enquadramento técnicos das suas condições de prática”, devendo as mesmas ser ajustadas em função de cada contexto porque numa “perspetiva global o papel essencial e fundamental do município é o de promover e copromover a melhoria das condições de vida das suas populações” (JANUÁRIO, 2011, p.36).

Em relação à gestão do desporto municipal, segundo Teixeira e Ribeiro (2016) os municípios têm assumido cada vez mais o seu papel no desenvolvimento desportivo local e prova disso é o crescimento da maioria das estruturas orgânicas municipais, bem como na diversidade de iniciativas para a promoção do desporto. Este protagonismo enquanto principal agente desportivo junto das populações, tem servido igualmente enquanto catalisador para inúmeras parcerias entre os setores público, privado e social, aumentando desde logo ainda mais a sua responsabilidade diferenciadora em relação ao desporto acessível a todos (PEREIRA, 2009).

Em relação às diversas áreas de intervenção, e conforme abordado anteriormente, o enquadramento legal vigente em Portugal atribui aos municípios um leque de competências e responsabilidades no âmbito do desporto, da sua gestão e do seu desenvolvimento ao abrigo do Direito Constitucional de acesso ao desporto por toda a população sem exceção (ROCHA; FILIPE, 2003). Nesse sentido, e de forma a gerir, promover, potenciar e desenvolver as políticas nacionais de desporto, cabe aos municípios desenvolver estratégias que melhorem a prática e o acesso à atividade física e prática desportiva tendo em consideração princípios fundamentais que sustentam e definem o caminho a

seguir. Existem diferentes visões em relação a esta matéria sendo que no geral são muito semelhantes e com um elevado grau de concordância sobre as premissas fundamentais na intervenção e gestão do desporto municipal (TEIXEIRA, 2012).

Segundo Caeiro (2018), ainda que definidas de forma superficial, as principais áreas de ação dos municípios são: a) o planeamento integrado; b) a formação; c) a informação; d) a criação de estruturas; e) o investimento; f) o associativismo e participação; e, g) a animação. De acordo com Pereira (2009), os municípios possuem áreas de intervenção prioritárias e o autor descreve-as como sendo: a) os equipamentos; b) espaços e ordenamento do território; c) as parcerias e o apoio ao associativismo; d) os programas e as atividades; e) o relacionamento com o sistema educativo; f) a formação; g) os estudos e o apoio documental; h) a organização de eventos e de espetáculos desportivos; e, i) o desporto profissional. Januário (2011) engloba as diversas áreas de intervenção e três grandes áreas que o autor considera essenciais para o desenvolvimento do desporto pelos municípios: a) a criação e gestão de instalações desportivas; b) o apoio ao associativismo desportivo; e, c) a gestão de programas e atividades.

Uma abordagem mais contemporânea tem Custódio (2011), onde o autor identifica as seguintes áreas como prioritárias para a atuação municipal no desporto: a) garantir o acesso dos cidadãos às praticas desportivas; b) fomentar a promoção do *Desporto para Todos*; c) assegurar o máximo número possível de praticantes de atividades físicas; d) construir, mantendo as suas condições e modernizando as instalações desportivas; e) organizar eventos e competições desportivas; e, f) promovendo a formação dos recursos humanos afetos ao desporto”. Opinião semelhante possui Lacoba (2006), citado por Figueira (2018), onde o autor identifica outras duas áreas de atuação que permitem completar o leque de áreas prioritárias onde intervir, ou seja: g) a responsabilidade de criar legislação reguladora à prática desportiva local e h) a criação de legislação adaptada a cada setor, como por exemplo, normas de instalações, segurança ou saúde pública.

Cunha (2003, pp.29-30), é um pouco mais expansivo e atribui responsabilidades de atuação no desporto aos municípios em 9 áreas diferentes de intervenção. Vejamos: 1) suporte das atividades escolares e de grupos mais desfavorecidos; 2) política de instalações desportivas, espaços de recreio e espaços verdes, o respetivo apetrechamento e gestão; 3) o estabelecimento de um sistema de informação desportiva ao munícipe esclarecedor sobre as atividades; sobre a possibilidade e as formas de ele próprio participar e de desencadear projetos de desenvolvimento desporto junto ao seu local de residência; sobre dados relativos aos mais diversos aspetos da política desportiva municipal; sobre os órgãos municipais responsáveis pelo desporto, dos respetivos serviços e a sua constituição; 4) a edição de documentação necessária ao suporte dos projetos e atividades a desencadear

por todos os agentes desportivos, inclusive dos seus próprios serviços; 5) o financiamento de projetos de desenvolvimento desportivo; 6) o lançamento de ações de mobilização e de formação de todos os agentes desportivos, em colaboração com outras instituições de formação neste âmbito; 7) a articulação de ações com outros setores do sistema desportivo e do sistema social de modo a realizar sinergias nos processos desencadeados; 8) criar as condições de arranque para os processos de desenvolvimento do desporto; e, 9) entre outros.

Posto isso, é evidente que não restam quaisquer dúvidas sobre a multiplicidade de áreas de intervenção sob a responsabilidade dos municípios atualmente. De acordo com Cunha (2003, p.18), a atualidade desportiva e os novos paradigmas, bem como o enquadramento legal nacional e internacional patenteia diretrizes bastante clarificadoras, ou seja, é cada vez mais necessário “dirigir os objetivos de funcionamento do sistema para o aumento da diversidade e da oferta desportiva para todos os cidadãos” e na prática, tem sido esse o papel desenvolvido pelos municípios (a grande maioria) e com o devido mérito que lhes é reconhecido e merecido.

Todavia, e se considerarmos os últimos anos, constatamos que persistem inúmeras questões sobre a intervenção do Estado de forma geral, e na modernização das políticas desportivas e da sua consequente intervenção no desporto e atividade desportiva contemporânea em particular. O desporto é, infelizmente, uma área bastante sujeita a condicionalismos de ideologia político-partidária e dos nossos governantes, e essa instabilidade continua a suscitar o debate e discussão sobre a intervenção dos municípios.

Conforme afirma Constantino (2002, p.91):

“O mundo do desporto tem sido politicamente gerido numa situação de desfasamento face aos problemas concretos do presente e à organização do futuro. Há que alterar este rumo. O governo, através da administração pública desportiva, deveria desenvolver uma ação responsabilizada, traduzida em ideias e projetos para o futuro. Se assim não suceder, dificilmente o princípio de “mais e melhor desporto” ultrapassara a simples retórica política”.

O mesmo autor reforça a sua afirmação, e que no nosso entender continua perfeitamente atual em relação ao desenvolvimento do desporto dizendo que (2002, p.31):

“O grande desafio que se coloca aos governos nos próximos anos é o de se adaptarem a esta dinâmica plural é o de conseguirem passar de um corpo de políticos que se dirigiam às necessidades coletivas de alguns para políticas que respondam às necessidades individuais de muitos. Para isso, é necessário abandonar a política de curto-prazo, que supostamente beneficiaria de retornos eleitorais e de efeito mediático, por uma política de projeto de desenvolvimento, de resultados mais sustentados.”

Segundo Cunha (2003, pp.33-36), o objetivo primordial de uma política desportiva passa por combater o decréscimo de praticantes, promovendo antes o seu aumento

consistente assim como o nível desportivo. Para isso é necessário que as políticas desenvolvidas assentem numa base real de “desenvolvimento, de continuidade e sustentabilidade”, caso contrário são facilmente colocadas “em causa, desvirtuadas e os seus propósitos abandonados”. O mesmo autor refere ainda que é possível verificar que a grande maioria dos decisores políticos continuam a não demonstrar sinais de melhoria em relação ao alargamento, diversificação e maior participação no desporto, atuando pelo contrário de forma a restringir, unificar, excluir e submeter o desporto a uma cultura que apenas “considera os melhores e exclui direta ou indiretamente os restantes da possibilidade de participarem também”.

Os municípios, apesar dos constrangimentos que por vezes enfrentam a nível financeiro, não se podem excluir do papel que possuem enquanto entidade propiciadora e estimuladora no aumento de melhores condições para a prática desportiva, permitindo à população o seu acesso com qualidade. A procura por diferentes atividades físicas que proporcionem uma melhoria da saúde, bem-estar e qualidade de vida dos cidadãos, deve igualmente ser considerado pelos municípios numa sociedade cada vez mais moderna e à procura de novas respostas (CUNHA, 2019).

De acordo com Joaquim (2009), citando Conceição (2007), um ambiente dinamizador no desporto é um fator estimulador para possíveis novos públicos locais nas mais diversas áreas do desporto. A mesma autora afirma ainda que quanto mais as políticas desportivas, e neste caso os municípios, estiverem preocupados e abertos ao exterior, maior será a sua valorização e reconhecimento interno em relação ao objetivo fundamental que é proporcionar a oportunidade a cada pessoa de praticar uma atividade ou modalidade desportiva.

O desporto apesar da sua importância, nunca foi e dificilmente será futuramente uma das prioridades dos municípios (CONSTANTINO, 2002). A prática desportiva e a sua importância têm vindo a ser reconhecida de ano para ano, mas em Portugal, persiste uma cultura profundamente enraizada que teima em não atribuir a devida importância da prática desportiva independentemente da idade ou do objetivo de cada indivíduo. Cabe aos municípios continuar o seu trajeto de mais e melhor desenvolvimento desportivo local, mas também ao próprio Estado na definição de estratégias específicas para alterarmos o paradigma que neste momento estimula uma prática individualizada ao invés de uma prática generalizada (MACHADO, 2020). Não é possível desenvolver o desporto de forma eficaz se dependermos única e exclusivamente da vontade individual das pessoas. É preciso desenvolver, promover e divulgar estratégias que cimentem cada vez mais no nosso quotidiano a importância do desporto na bem-estar geral da população. Tem sido esse o papel dos municípios, mas é preciso fazer mais (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2016). A

gestão do desporto é, no nosso entender, a ferramenta que falta para uma melhor definição das estratégias a seguir para um melhor futuro do desporto e da sua prática generalizada a todos os cidadãos.

O Técnico Superior de Desporto e a Gestão do Desporto

O desporto e a gestão do desporto, no que diz respeito ao seu planeamento, organização e definição na esfera pública, é bastante complexo conforme já referimos anteriormente. Não sendo possível quantificar, por questões óbvias, podemos sim constatar que se por um lado existe uma vasta fonte de bibliografia sobre o papel dos municípios e a sua responsabilidade na implementação de políticas públicas desportivas, por outro lado existe uma escassez de informação e abordagens no que diz respeito a quem intervém e possui responsabilidades na orientação e gestão do desporto municipal (SARMENTO *et al.*, 2009; TEIXEIRA; RIJO; SESINANDO, 2022). Falamos obviamente dos técnicos superiores de desporto nos municípios de Portugal.

Em primeiro lugar, importa referir que a figura do técnico superior de desporto não existe no enquadramento da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, referente à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, e da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de janeiro, referente aos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, ou seja, apenas existe a figura do técnico superior que corresponde a uma carreira geral, unicategorial de grau 3 de complexidade funcional. Nesse sentido, o Estado e os municípios, aplicam um regime igualitário para qualquer função de técnico superior, entendendo que existem especificidades para qualquer área de intervenção no qual o desporto e a prática desportiva se inserem. A figura do técnico superior de desporto surgiu há vários anos pela necessidade inerente que os municípios começaram por sentir em gerir adequadamente as suas obrigações não só na correta promoção do desporto, como também na medida em que foram sendo construídas infraestruturas e recintos desportivos. Essa mudança de paradigma e evolução das responsabilidades dos municípios, trouxe consigo a necessidade de integração de profissionais devidamente habilitados e com conhecimentos avançados para intervirem corretamente no desporto municipal (PEREIRA, 2009).

Conforme refere Constantino (1999, p.72):

“não é possível para uma autarquia atingir sucesso nas suas políticas, se os processos de organização e gestão não assentarem em estruturas suficientemente dimensionadas – no plano dos meios humanos, técnicos e materiais -, adequadamente organizadas e servidas por uma filosofia de gestão capaz de responder aos desafios e à natureza dos problemas que o desenvolvimento desportivo local requer”.

Batista, Joaquim e Carvalho (2016), referem que as funções de técnico superior de desporto são equiparadas a uma posição de gestor municipal, em que as suas principais

áreas de intervenção e responsabilidades dizem respeito a um conjunto de funções que permitem executar as políticas desportivas municipais ao nível de programas desportivos, equipamentos e instalações desportivas, assim como manter uma relação de qualidade com todos os agentes desportivos de forma a corresponder a todas as exigências que o setor do desporto tem assistido.

É do conhecimento geral que os municípios possuem uma área de atuação multivariada, complexa e exigente conforme vimos anteriormente. O vasto leque de atribuições e competências ao nível do desporto é bastante abrangente e como tal, é necessário perceber quem são aqueles que atuam nas mais diversas áreas do desporto (TEIXEIRA, 2009). Por essa razão, entre várias outras, o técnico superior de desporto é por inerência um gestor do desporto. Sendo um gestor do desporto, é responsável por toda a intervenção local em relação à promoção e desenvolvimento da prática desportiva e pelo acesso às condições necessárias por parte da população (BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016). Todavia, esta função continua a não ser devidamente valorizada, prova disso são os estudos e o conhecimento científico existente sobre a sua atuação, o seu papel e a sua enorme importância nos municípios.

Existem alguns estudos conforme refere Constantino (1999), que demonstraram um crescimento gradual em relação ao número de técnicos superiores de desporto nos municípios em Portugal num espaço de sensivelmente 10 anos, e isso é um excelente indicador. Todavia, e apesar da sua ampla área de intervenção e do seu papel determinante no êxito da implementação de políticas desportivas em Portugal, conforme refere Constantino (2002, p.67), “contrariamente ao que sucede em muitos outros países, não existe a tradição do poder político recorrer ao saber, especializado para melhor fundamentar as suas decisões”, ou seja, apesar da sua extrema importância, os técnicos superiores de desporto esbarram por diversas vezes nas opções políticas de cada município.

De acordo com Giacobbo (1997), citado por Machado (2020, pp.59-60):

“os fatores burocráticos aliados a outros decorrentes da própria origem e filosofia do planeamento estratégico, dificultam, sobremaneira, a prática do planeamento. As normas burocráticas de responsabilidade, hierarquia e a divisão de trabalho limitam a autonomia dos planeadores e influenciam o seu desempenho, dando a sensação de frustração e falta de eficiência”.

Se juntarmos toda a área de intervenção em que os técnicos superiores de desporto assumem responsabilidades de execução e as dificuldades que os municípios sentem cada vez mais a nível orçamental e na distribuição de recursos para o desporto, é fácil de constatar que estamos perante não de um técnico superior, mas sim de um alto quadro municipal com um grau de especificidade de funções que se distingue claramente em função da responsabilidade inerente ao cargo que ocupa. Os novos constrangimentos

económicos que assolam o nosso país há vários anos, tornam evidente a necessidade de racionalização de recursos públicos e a adaptação e mudança a novos modelos de gestão, mais eficientes, mais equilibrados e que possam continuar a promover o desporto de forma generalizada a toda a população (CAEIRO, 2018; JORGE; JESUS; LAUREANO, 2018; CORREIA; MARTINS, 2020; GARCIA-UNANUE *et al.*, 2021). No mesmo seguimento, Constantino (1999, p.78), afirma que:

“o desafio que se coloca à modernização da gestão do sistema desportivo é o de ser capaz de se transformar num instrumento socialmente eficaz aos desafios que o desenvolvimento desportivo coloca, capaz de corresponder ao que dela esperam os agentes desportivos e capaz de se inovar e renovar, mantendo o nível de satisfação daquelas a que se dirige”.

Ainda sobre as exigências que os técnicos superiores de desporto enfrentam no plano do desenvolvimento do desporto municipal, MACHADO (2020, p.61), afirma que:

“hoje, a exigência é cada vez maior, na defesa de um desenvolvimento sustentável do desporto, que só é possível de alcançar através de um desenvolvimento estratégico e preocupado com as gerações futura, garantindo a democratização da prática de atividade física e do desporto”.

Espelhado a importância dos técnicos superiores de desporto, ainda que de forma muito superficial e breve, importa agora perceber qual o campo de intervenção dos mesmos nos municípios, de forma a melhor caracterizar o leque de atuação multidisciplinar que a grande maioria executa diariamente.

De acordo com Celma (2004), os gestores do desporto nos municípios intervêm nas seguintes dimensões: a) organização e coordenação de atividades; b) gestão de instalações desportivas; c) execução de forma eficiente os recursos económicos e financeiros disponíveis; d) em políticas de recursos humanos; e) marketing; f) implementação de sistemas de qualidade; g) imagem; h) comunicação; e, i) relações-públicas. De acordo com um estudo desenvolvido por Carvalho *et al.* (2013), no âmbito das competências dos gestores desportivos, os autores classificam a intervenção dos técnicos superiores de desporto na área dos a) recursos humanos; b) planeamento/organização; c) informação; d) financiamento/orçamento; e) marketing; f) coordenação e avaliação; e, g) docência/lecionação. De acordo com Joaquim (2009), citando Dias (2000), devem ainda ser consideradas as funções de implementação na prática de todas as estratégias que permitam respeitar e cumprir as políticas definidas; realização de estudos de forma a sustentar as decisões pretendidas; e, planejar propostas que respondam a problemas identificados, apresentando soluções para os solucionar.

Lacoba (2006) apresenta uma classificação mais recente sobre as funções que a gestão desportiva desempenha nos municípios, e como tal, as funções que os técnicos superiores de desporto exercessem. Vejamos:

- a. *Função Administrativa*: administra os recursos disponíveis com eficácia e eficiência, controlando os custos e a redução do défice;
- b. *Função Coordenadora*: reduzir gradualmente a presença e influencia nos programas de atuação, promovendo uma maior ação das associações e demais agentes na gestão;
- c. *Função Reguladora*: gerir e regulamentar o uso de instalações e espaços desportivos, bem como a participação dos cidadãos;
- d. *Função Integradora*: criar condições a todos os cidadãos para uma prática desportiva regular com vista à melhoria da sua qualidade de vida;
- e. *Função Investidora*: projetar uma rede de equipamentos desportivos públicos que permitam o acesso à prática desportiva por todos os cidadãos;
- f. *Função Planificadora*: definir objetivos concretos e planejar estratégias para os atingir, assim como prever e quantificar os meios e recursos necessários, estabelecendo prazos para a sua execução. A estratégia utilizada tem o objetivo de alcançar esses objetivos, considerando igualmente o contexto interno e externo na organização.

Numa perspetiva diferente, importa também olhar para o enquadramento definido pelo próprio Estado, ou seja, segundo a própria caracterização pública das funções relativas ao cargo público de técnico superior. De acordo com o enquadramento legal em vigor disponível consultado através da Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2021), o técnico superior exerce as seguintes funções: a) consultivas, de estudo, planeamento e programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e científica, que fundamentem e preparem a decisão; b) elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços; c) as funções são exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com o enquadramento superior qualificado; d) representando o órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnico enquadrados por diretivas ou orientações superiores.

No que diz respeito ao técnico superior de desporto em concreto, é possível incluir ainda outras funções através da consulta de diversos procedimentos concursais públicos com vista à contratação de técnicos superiores de desporto, tais como: a) analisar e dar resposta a reclamações; b) elaboração e acompanhamento das cartas desportivas dos municípios que as têm; c) preparação e acompanhamento do ano escolar; d) acompanhamento e fornecimento de refeições; e) acompanhamento de atividades

extracurriculares; f) gestão e acompanhamento de estabelecimentos de ensino e transportes; g) manutenção de equipamentos desportivos, orientar e supervisionar a utilização dos mesmos; h) delegar e distribuir tarefas aos trabalhadores adstritos ao setor; i) coordenar e assessorar procedimentos e ações de apoio administrativo; j) elaborar regulamentos, estudos, relatórios, pareceres; entre outros.

Em relação à panóplia de funções a que um técnico superior de desporto tem de responder, foi possível verificar que existe uma base em relação ao seu papel e intervenção nos municípios e que, essas mesmas funções podem e são ajustadas às necessidades específicas de cada município (MIRANDA *et al.*, 2017). O que por si só faz todo o sentido. Acontece que a existência e a necessidade de intervir nas mais diversas áreas, obriga a um grau de conhecimento altamente descurado pelos decisores políticos. A intervenção destes, é conforme já referido, multidisciplinar e vai muito além do preconizado na lei, o que dificulta a sua ação na gestão do desporto municipal, ficando essa função muitas vezes para os cargos dirigentes, o que não faz muito sentido. A inexistência da figura do gestor do desporto municipal também não facilita a uma melhor distinção na hora de intervir no desporto.

Problema esse que é referido por Constantino (2002, pp.68-69), quando o autor afirma que “de resto, somos um país onde se sabe de desporto sem o praticar, e sem o estudar. A administração pública desportiva vive, há vários anos a esta parte, completamente divorciada de qualquer base de aconselhamento especializado no domínio técnico científico”, sendo por isso “necessário a atitude sensata de reconhecer que a decisão política só tem a ganhar se for adequadamente qualificada. E que nessa qualificação é indispensável o papel dos que estudam e investigam o desporto”. Se olharmos para a atualidade, e apesar de algumas alterações no paradigma do desporto em geral no que diz respeito à intervenção técnica isenta de qualquer partidarização (CONSTANTINO, 1999), o cenário global continua bastante insatisfatório em relação à valorização dos técnicos superiores de desporto e da sua função de gerir o desporto municipal. Contudo, não deixa de ser verdade que com a evolução do desporto, da oferta formativa e das necessidades das populações, os municípios têm vindo gradualmente a alterar e a adaptar as suas estruturas às exigências de uma sociedade cada vez mais evoluída através da contratação de técnicos especializados na área da gestão desportiva (SESINANDO; TEIXEIRA, 2021b).

O estudo realizado por Carvalho, Joaquim e Batista (2013) é bastante interessante no sentido que constata que muitos dos inquiridos (técnicos superiores de desporto) alegaram que não lhes restava muito tempo, para além das tarefas específicas que executavam, para pensar, repensar, perspetivar, planear e organizar projetos, eventos ou atividades desportivas. Isto porque em grande parte dos municípios, os técnicos superiores de desporto assumem tanto funções no desporto como na educação lecionando aulas

nos mais diversos contextos, atuando por isso num claro conjunto de funções-chave que envolve docência/lecionação, planeamento/organização, coordenação e avaliação.

Constantino (1999, p.80), afirma a respeito da importância da intervenção dos técnicos especializados em gestão do desporto que:

“no mundo como no desporto, a complexidade é crescente, o que obriga a gestão desportiva a ter sempre presente um conhecimento adequado e completo sobre a realidade, mas também aceitar a diversidade de modelos por que hoje passa o sistema das práticas desportivas”.

Parece-nos evidente que para alcançar um desenvolvimento desportivo abrangente e de maior qualidade, é crucial que o mesmo seja desenvolvido por profissionais não só devidamente habilitados, mas também com formação em gestão do desporto, permitindo um maior grau de conhecimentos e competências para responder às necessidades e exigências da população nos mais diversos contextos (GÓMEZ; MESTRE, 2005; TODD; ANDREW, 2008; RATTEN, 2011; NEWMAN, 2014; ANDREW; GRADY; KIM, 2021). O futuro do desporto e da gestão desportiva municipal de qualidade no longo prazo passa em grande parte por um “desporto dirigido, fomentado e planeado por desportistas, principalmente os licenciados em desporto e motricidade humana, no lugar de endinheirados e políticos, que procura o sistema desportivo para ganharem estatuto social, ou instrumentalizarem o desporto ao serviço dos seus interesses” (SÉRGIO, 2017, p.37).

O desenvolvimento do desporto permanece refém da constante troca de dirigentes autárquicos e agentes políticos (SILVA, 2009), pelo que o papel dos técnicos superiores de desporto também oscila em função das políticas estabelecidas ou das intenções político-partidárias. Uma coisa é certa, a formação em gestão do desporto promove uma maior capacidade para intervir e gerir o desporto, mesmo que as condições possam por vezes não ser a mais desejadas. Esse é também o papel de quem intervém no desporto, ou seja, possuir a capacidade de encontrar alternativas e ultrapassar obstáculos tentando sempre realizar e lutar pelo desenvolvimento do desporto para todos sem exceção.

Todavia, é importante salientar que tal como refere Pereira (2009), o desporto de forma geral, bem como a prática regular de atividade física tem evoluído significativamente ao nível local e os atuais e futuros dirigentes municipais tem de ter isso em conta na hora de distribuir verbas para o seu desenvolvimento.

O mesmo autor afirma ainda que:

“se torna indispensável que, cada vez mais, os eleitos locais dediquem a este setor um espaço e um lugar adequados nas estruturas orgânicas das câmaras municipais e que apetrechem as respetivas unidades com recursos humanos qualificados, nomeadamente técnicos superiores de desporto, cujo papel principal consiste em garantirem a liderança e a gestão dos processos que conduzam à execução das políticas desportivas superiormente definidas (...) considerando que o seu papel é também o de influenciar os eleitos locais

no sentido da prossecução de políticas de desenvolvimento do desporto, adequadas ao cumprimento da missão das câmaras municipais neste âmbito (PEREIRA, 2009, p.14)".

Os Municípios e a Gestão do Desporto no Século XXI

O poder local, conforme o conhecemos hoje, tem vindo a evoluir ao longo de mais de 40 anos (MACHADO, 2020). Durante esse período, viveram-se constantes adaptações às alterações desportivas, sociais e económicas nos mais diversos contextos e áreas de intervenção (CONSTANTINO, 2007). A própria história dos municípios evidencia que foram ganhando gradualmente uma maior importância na melhoria da ordem social geral, assim como numa mais fácil e próxima intervenção do Estado junto da população na tentativa de garantir e salvaguardar os interesses dos cidadãos (RODRIGUES, 2015). No que diz respeito ao desporto, nem sempre foram os municípios os responsáveis pela sua promoção e valorização junto da população, mas hoje, mais do que nunca, é possível afirmar com toda a convicção que estes são imprescindíveis no sistema desportivo em Portugal (TEIXEIRA, 2009).

A implementação do desporto e da atividade física enquanto um direito universal constitucional em Portugal, conjuntamente com uma visão europeia de um *Desporto para Todos* (MESTRE, 2004), permitiu que os municípios atuassem enquanto principal garante de iguais oportunidades no que diz respeito à oferta de condições para a prática regular de atividade física e desportiva a todos os cidadãos sem exceção (CARVALHO; MOURA; OLIVEIRA, 2009). A aplicação e desenvolvimento desta premissa europeia, abriu assim portas a um novo olhar sobre a importância do desporto, potenciando o seu crescimento e desenvolvimento acelerado, como aquele verificado em Portugal, através da proliferação de novas estruturas desportivas em todo o território nacional, assim como na definição de políticas públicas de desporto e no apoio sem precedentes ao movimento associativo enquanto principais parceiros dos municípios na promoção e desenvolvimento do desporto (CORREIA, 2009).

Esta nova realidade, trouxe também consigo uma cada vez maior responsabilidade, exigência e complexidade na hora de gerir o desporto (MARIVOET, 2002). Os municípios, até determinada altura pouco conhecedores no campo do desenvolvimento e planeamento sustentado e devidamente organizado do desporto, viram-se obrigados a criar os primeiros serviços municipais de desporto com o objetivo de se adaptarem a uma nova dinâmica de atuação, recorrendo desta feita a profissionais devidamente habilitados e formados na área da educação física e desporto (PEREIRA, 2009). Hoje, realizando uma retrospectiva à evolução da gestão do desporto nos municípios, ao mesmo tempo que tentamos olhar para o futuro da gestão do desporto e dos seus desafios, existem alguns indicadores que

nos parecem paradoxalmente importantes de abordar quando falamos em desporto numa perspectiva pública de atuação.

Acreditamos que um dos grandes desafios dos municípios em relação ao desenvolvimento do desporto, encontra-se intimamente ligado às diferentes ideologias e visões políticas que assolam o desporto e o papel do Estado sobre o seu envolvimento. As constantes alterações e mudanças de líderes políticos, assim como dos dirigentes autárquicos, tem contribuído em grande medida para um processo de avanços e recuos na hora de desenvolver e implementar políticas públicas que se direcionem às necessidades reais dos cidadãos (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2012).

Parece-nos evidente, assim como diversos autores e especialistas têm reforçado ao longo dos últimos tempos, que urge a necessidade de se aplicar um programa nacional e municipal de desenvolvimento sustentado e devidamente planeado com vista a encontrar respostas às necessidades do agora, mas principalmente do futuro (TEIXEIRA, 2009; MACHADO, 2020). A realização desta investigação, permitiu-nos verificar que atualmente existem profissionais devidamente habilitados na área do desporto a atuar nos municípios (SESINANDO; TEIXEIRA, 2021b), todavia, quando falamos em cargos de tomada de decisão, ainda são muito poucos aqueles com a devida e tão necessária formação em desporto e em gestão do desporto. A constante e alternada troca de dirigentes/autarcas/líderes políticos nos órgãos de tomada de decisão a atuar no desenvolvimento e gestão do desporto, é sem dúvida, um grande desafio na hora de olharmos para o desporto. Não basta reconhecer o fenómeno, é preciso conhecê-lo, compreendê-lo, estudá-lo e avaliar a melhor forma de atuação e para isso é necessário possuir conhecimentos e competências diferenciados que a gestão do desporto dispõe (PIRES, 2005).

Os municípios, recorrendo aos atuais técnicos superiores de desporto, estão hoje mais bem preparados para intervir e é por essa razão que lhes devem ser reconhecidos méritos pela importância que os municípios têm hoje, na promoção e valorização do desporto em Portugal. Planear e gerir o desporto não é tarefa fácil nos dias de hoje. Os efeitos prolongados do capitalismo global e do constante e acelerado desenvolvimento das sociedades contemporâneas, obriga-nos hoje a racionalizar recursos de forma sustentável, ao mesmo tempo que crescem as exigências e as necessidades das populações (NOWY *et al.*, 2015; WIDDOP *et al.*, 2018; CAEIRO, 2018; SANTOS; CARVALHO; SANTOS, 2020). Nesse sentido, os municípios estão também reféns de um controlo orçamental rigoroso e apertado, onde infelizmente o desporto não é uma prioridade (CRUZ *et al.*, 2016; CAIRNEY, 2019; CORREIA; MARTINS, 2020). É por isso necessário, no nosso entender, que se ultrapassem finalmente todas as barreiras ideológicas e partidárias a bem do desporto (TEIXEIRA, 2019).

A colaboração e adoção de estratégias intermunicipais é também ele um dos grandes desafios dos municípios (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2009; FIGUEIRA; TEIXEIRA, 2021; SESINANDO; TEIXEIRA, 2022), ou seja, é preciso ser-se criativo para contornar as dificuldades orçamentais existentes de forma inovadora, onde o interesse máximo e único seja defender e salvaguardar os interesses da população (RIBEIRO, 2018). Por essa razão, os municípios, devem mais do que nunca atuar conjuntamente com o propósito de planear e desenvolver o desporto agora, pensando no futuro. Muitos já o fazem, é verdade. Todavia, somente através de uma consistente e prolongada atuação conjunta será realmente possível cimentar sinergias e promover o sentimento de que, se em determinados contextos e dimensões prevalecem diferentes ideologias políticas, no desporto deveria prevalecer somente uma única voz, a de promover as melhores condições possíveis para a prática ativa de desporto ao acesso de toda a população (JANUÁRIO; SARMENTO; CARVALHO, 2012).

Outro ponto essencial quanto a nós, e mais concretamente em relação a um dos propósitos desta investigação, são as pessoas que intervêm no desporto municipal. Os organismos públicos inseridos nos mais diversos contextos, continuam bastante renitentes na hora de se tentar conhecer mais sobre a sua intervenção, sendo por isso importante que se estabeleça uma maior ligação entre o conhecimento e a prática, isto é, entre o conhecimento científico existente em gestão do desporto e a prática de desenvolver e gerir políticas públicas de desporto (PIERCE; MIDDENDORF, 2008; LÓPEZ-CARRIL; AÑÓ; VILLAMÓN, 2019; ZIMMER; KEIPER, 2020; HERBERT *et al.*, 2020; FERTIG; JOSEPH, 2022).

A pouca recetividade dos organismos públicos na autorização de estudos na área do desporto, promove um conhecimento insuficiente e diminui a capacidade de se melhorar a sua intervenção, através da adoção de novas soluções ou na melhoria das já existentes. Nesse sentido, acreditamos que é essencial esta estreita parceria entre o conhecimento académico e os municípios em prol de um melhor desenvolvimento do desporto. É através de um conhecimento científico cada vez maior em gestão do desporto que se podem criar as condições para uma parceria de sucesso quando falamos em desafios futuros (DONATO *et al.*, 2022). Como tal, devem também os municípios estar devidamente conscientes que quanto mais permitirem o seu estudo e investigação, mais fácil será a criação de novas soluções e o levantamento de novas questões que ajudem a melhorar a sua intervenção.

Portugal tem hoje, cada vez mais pessoas devidamente habilitadas em gestão do desporto e é prioritário criar condições que permitam estas pessoas intervir junto dos municípios. É verdade que existem, conforme já mencionámos, dificuldades orçamentais e controlos rigorosos de custos, mas há que avaliar essencialmente quais as necessidades

para que se possa preparar para o futuro. Num contexto em que cada vez mais se debate a importância da formação especializada e de uma intervenção profissional devidamente qualificada (ARRAYA, 2014), questionamos se não será o momento para que os municípios possam abrir as suas portas à inclusão destes profissionais, olhando futuramente para aquelas que serão cada vez mais as necessidades e exigências na promoção, desenvolvimento e gestão futura de um desporto universal ao acesso de todos.

No que diz respeito ao tema em investigação, assumimos que não menos importante e também ele um dos maiores desafios futuros dos municípios e da sua intervenção de forma geral, passa pela criação e estímulo de ambientes saudáveis e motivantes para as pessoas que deles fazem parte (RAUDELINIENÉ; MEIDUTÉ-KAVALIAUSKIENÉ, 2014; SESINANDO; TEIXEIRA, 2022). Apesar da constante comparação entre os serviços públicos e os serviços privados, é preciso afirmar que ambos possuem objetivos opostos (BOYNE, 2002). Se por um lado o serviço público tem como principal objetivo estar ao serviço dos cidadãos nas suas mais diversas necessidades diárias, os serviços privados na sua maioria procuram enquanto objetivo principal a obtenção de lucro pela prestação de determinado tipo de serviço. Nesse sentido, e não dispondo das tradicionais ferramentas de estímulo e recompensa que o setor privado dispõe, é essencial que os municípios de forma geral, continuem a melhorar as condições de trabalho dos seus trabalhadores, estreitando diferentes formas de manter as pessoas satisfeitas e motivadas na prossecução de um objetivo comum, ou seja, servir o melhor possível a sociedade e os seus cidadãos (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Devido à sua natureza burocrática, processual e bastante hierarquizada, o sector público apresenta um ambiente com elevadas dificuldades para promoção de profundas alterações e mudanças organizacionais (CAMPBELL, 2016). Somente uma liderança positiva torna possível estimular as pessoas em ambientes pouco propícios a desenvolverem e demonstrarem todo o seu potencial (CHEN; PENG, 2017). Hoje, falamos cada vez mais de eficiência nos serviços públicos, metas a atingir, redução de recursos disponíveis, entre outras vicissitudes, mas é preciso lembrar que as pessoas precisam de se sentir motivadas e estimuladas diariamente para se tornarem também elas eficientes e eficazes (RAUDELINIENÉ; MEIDUTÉ-KAVALIAUSKIENÉ, 2014).

O setor privado possui ferramentas que promovem esta procura por fazer mais com cada vez menos recursos, recorrendo por vezes a estímulos financeiros, mas também a estratégias pouco ortodoxas e por vezes negativas de pressão constante sobre as pessoas. Todavia, os serviços públicos possuem a sua própria dinâmica e não é possível realizar qualquer tipo de comparação (BOYNE, 2002). Por essa razão, acreditamos que outro dos grandes desafios dos municípios na gestão do desporto passa pela constatação da

importância que as pessoas têm, na necessidade de possuírem estratégias que motivem constantemente as pessoas, que permitam que estas se sintam parte integrante e importante no planeamento e gestão da vida desportiva dos municípios, que possam contribuir com a sua visão, dando opiniões, assumindo por vezes a liderança de projetos e que se estimule uma real preocupação com o seu bem-estar físico e psicológico, quer na relação profissional quer na sua vida particular. Este é um desafio aos autarcas, aos líderes políticos e também aos responsáveis municipais. É a eles que cabe a tarefa de promoverem e inovarem a motivação constante nas pessoas em seu redor pois só assim poderemos ambicionar a uma procura com sucesso pela eficiência e eficácia dos serviços públicos em geral, e desportivos em particular, ao mesmo tempo que se otimizam recursos e se continua a desenvolver e promover o desporto para os cidadãos (CONSTANTINO, 1999).

O futuro do desenvolvimento do desporto em Portugal em geral, e nos municípios em particular, é hoje extremamente desafiante. Os constrangimentos que o mundo vive causados pela pandemia gerada pela doença Covid-19, mostra-nos o quanto é essencial preparar o futuro com base em políticas sustentadas numa preparação profissional e devidamente estruturada nos mais diversos contextos. Este conjunto de desafios e oportunidades deve ser aproveitado para nos adaptarmos a uma nova realidade, mas nunca esquecendo a verdadeira essência dos serviços municipais e das suas atribuições e competências preconizadas na lei portuguesa (MEIRIM, 2009). Reforçamos a ideia de que gerir e planear o desporto para todos não é tarefa fácil, todavia, é preciso que os municípios continuem a apostar no desenvolvimento de políticas desportivas que incentivem e promovam hábitos saudáveis e de prática desportiva nos mais jovens sob pena de estes, crescendo na Era da Digitalização, percam a ligação com o desporto. Os municípios devem, mais do que nunca, respeitar e cumprir a visão europeia de um *Desporto para Todos* para que não se desvirtua aquela que é a verdadeira essência e propósito do desporto nas sociedades e na melhoria multidisciplinar da vida dos cidadãos (TEIXEIRA, 2019; FIGUEIRA; TEIXEIRA, 2021). Existem enormes desafios pela frente é certo, mas acreditamos que Portugal está preparado para se assumir como pioneiro no desenvolvimento do desporto sustentável e direcionado para todos sem exceção.

A evolução positiva da gestão do desporto evidencia que existem cada vez mais pessoas devidamente habilitadas e com conhecimentos diferenciadores, podendo estas ser incorporadas nos serviços de desporto municipal com o objetivo de se criarem equipas multidisciplinares para atuar e intervir nas mais diversas dimensões. A experiência e o conhecimento científico têm sido pioneiros em mostrar que possuímos hoje mais conhecimento para atuar, e que existem diversas ferramentas disponíveis que podem ser utilizadas, basta para isso que exista não só uma clara e real vontade política nacional e

municipal em dotar os serviços de desporto com esse conhecimento, mas também que os atuais e futuros líderes políticos se aproximem e valorizem mais a importância do desporto no bem-estar na população e dos seus inúmeros benefícios associados.

LIDERANÇA

A liderança é uma das várias áreas do conhecimento científico que tem vindo a ser bastante explorada, estimando-se que até ao ano de 2001 já existissem mais de 3.500 estudos a este respeito (WEINBERG; GOULD, 2007), seguindo até aos dias de hoje, a trajetória normal do progresso científico para uma maior perceção sobre a sua aplicação e preponderância sobre o sucesso das organizações nos mais diversos setores de intervenção (COTE, 2017). É hoje inegável que uma boa liderança é um fator diferenciador e capaz de promover ambientes saudáveis de trabalho ao mesmo tempo que se atingem os objetivos propostos (CHIAVENATO, 2009; YUKL; MAHSUD, 2010; YUKL, 2012; ANTONAKIS; HOUSE, 2014 LOURENÇO; GUADALUPE, 2017; NORTHOUSE, 2018; JENSEN *et al.*, 2019).

Neste capítulo, procuramos fazer um enquadramento teórico essencial sobre liderança e a dificuldade em estabelecer um conceito único, as suas principais teorias e modelos que ainda são hoje seguidos por muitos gestores, e abordar a importância da liderança no sucesso das organizações e as diversas componentes subjacentes ao papel de um líder numa organização.

Conceitos de Liderança

O fenómeno da liderança continua a ser um dos temas mais investigados nas mais diversas áreas de intervenção do conhecimento científico (DRUCKER, 1996; YUKL, 1999; YUKL; GORDON, 2004; ODUMERU; OGBONNA, 2013; EDWARDS *et al.*, 2015; DARTEY-BAAH, 2015; AFONSO, 2018). Todavia, e apesar do vasto conhecimento disponível sobre liderança nas últimas décadas, continua a ser difícil definir o seu conceito lato (GOMES, 2005; AFONSO, 2011; BARRACHO, 2012; GIBSON *et al.*, 2012; NORTHOUSE, 2018), isto porque não só é complicado identificar o que realmente é liderar como os cenários investigados e estudados sobre o sucesso da liderança podem variar de situação em situação, ou seja, não é um comportamento exato, visível ou palpável (MINTZBERG, 2007; FERKINS; SKINNER; SWANSON, 2018b). Podemos então afirmar que definir um único conceito de liderança, continua a ser paradoxalmente impossível, mas, independentemente do contexto no seu estudo, existe um ponto transversal em qualquer visão ou teoria, ou seja, a liderança envolve sempre a influência de um indivíduo - *líder* - sob pelo menos, outro indivíduo - *liderado* (BRAUN *et al.*, 2013; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018). Apesar desta dificuldade aparente, o estudo sobre a liderança tem avançado nos mais

diversos contextos, e hoje sabemos cada vez mais sobre esta temática. A liderança e o seu estudo, têm sido aplicados e explicados à luz de diversas teorias e modelos, pelo que acreditamos que mais importante do que procurar e definir conceitos sobre o que de facto é a liderança, é percebermos que os significados de liderança refletem diferentes visões, diferentes caminhos por parte de quem investiga e analisa, e que essa reflexão proporciona diferentes conceções que ajudam a melhor compreender este fenómeno (YUKL, 2009; GIBSON *et al.*, 2012; CRUZ *et al.*, 2016).

As primeiras teorias de liderança, provenientes do campo da psicologia, centraram-se muito no líder e nas suas características pessoais, transmitindo a ideia de que todos os líderes partilhavam do mesmo tipo de características e que essas seriam inatas e exclusivas de um único indivíduo (WEINBERG; GOULD, 2007). Há medida que os estudos foram avançando, começaram a surgir diferentes perspetivas e modelos mais complexos sobre o processo, o papel ou a função desempenhada e os resultados obtidos (GOMES; CRUZ, 2007; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; YUKL, 2009; AFONSO, 2018; MANGO, 2018b; VAN VUGT; RUEDEN, 2020; MCCAULEY; PALUS, 2020).-

As abordagens contemporâneas ao estudo e compreensão da liderança foram uma importante ferramenta sobre a forma como hoje avaliamos e continuamos o seu estudo, outrora focado no indivíduo, mas hoje compreendida como não necessariamente centrada numa única pessoa, mas sim num conceito que pode ser partilhado, distribuído e gerado coletivamente (ROBBINS; JUDGE, 2013). Estas novas abordagens e suposições, direcionam o estudo da liderança para a perspetiva também dos liderados, das suas características e comportamentos, uma vez que é hoje, praticamente inegável o papel coletivo sob a influência da liderança e de como esta pode ou não atingir o sucesso, estando menos centrada no líder e nas suas ações, mas sim no contexto geral (ROBBINS; JUDGE, 2009; BUNN; FUMAGALLI, 2016; ALGHAZO; AL-ANAZI, 2016; NETO; AFONSO, 2018; ARAÚJO; FERREIRA, 2019). As características de um líder ou de uma liderança sobressaem através de um conjunto de processos sociais entre líderes e liderados (ARAÚJO, 2010). De forma geral, o conceito base e maioritariamente defendido por diversos autores, define liderança como a utilização ou processo de influência sob terceiros de modo a obter o que o líder pretende que seja executado no sentido de atingir os objetivos propostos, enquanto motiva e inspira todos aqueles que fazem parte do processo (BASS *et al.*, 2003; WEINBERG; GOULD, 2007; YUKL, 2012; BARRACHO, 2012; GIBSON *et al.*, 2012; ZEKAN; PERONJA; RUSSO, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018).

Conforme já referimos, o estudo inicial sobre a liderança deriva da psicologia organizacional que procurou compreender determinados fenómenos nas organizações após a Revolução Industrial (WEINBERG; GOULD, 2007). As principais teorias sobre

liderança descreviam essencialmente o líder como único responsável, tentando traçar um perfil e muitas vezes evidenciando uma certa aura divina em que apenas alguns predestinados poderiam ou seriam verdadeiros líderes. O progresso da ciência e do conhecimento, demonstra hoje que este tipo de análise não faz mais sentido e que são várias as condicionantes incluídas num processo de liderança (ASRAR-UL-HAG; ANWAR, 2018; DINIBUTUN, 2020).

No contexto das organizações, é hoje factual que a liderança está intimamente ligada ao processo de gestão, mas ambas representam conceitos e definições diferentes. Ambas são importantes e indispensáveis, apesar de em muitas ocasiões ainda se confundir a barreira que as separa (KOTTER, 2016). Conforme já referido, existem quatro funções da gestão, sendo que a função «direção» engloba simultaneamente motivar, liderar e comunicar (CUNHA *et al.*, 2016). Mas a pergunta que se coloca é a seguinte: Todos os gestores são líderes? Todos os líderes são bons gestores? Nem sempre é o que acontece. Quando falamos de liderança e da sua íntima relação com a gestão, importa igualmente abordar alguns conceitos que se encontram também eles associados ao processo de gestão e liderança das pessoas e das organizações no geral. Estamos a falar do conceito de autoridade, poder e comunicação.

Autoridade

Se é verdade que autoridade e o poder caminham lado a lado nos processos de liderança, é também correto dizer-se que embora semelhantes, não devem ser compreendidos de igual forma, uma vez que existem algumas características que os diferem e distinguem uns dos outros (FEHR; HERZ; WILLKENING, 2010). O poder pode ser considerado como a capacidade de fazer acontecer algo, de forma mais ou menos coerciva, já a autoridade preocupa-se mais com questões afetas aos direitos e deveres dentro de uma organização (JOUILLÉ *et al.*, 2021). Enquanto a autoridade pressupõe o cumprimento de determinadas regras ou diretrizes, a liderança por outro lado pressupõe a aceitação da influência do líder no cumprimento de tarefas (SHAMIR; EILAM-SHAMIR, 2017). Segundo Barracho (2012, p.45), para que exista liderança é necessário que também existam pessoas e que estas aceitem ser influenciadas, isto é, pressupõe o sentimento de “consentir a influência do líder”. Nesse sentido, “exercer influência é, assim, exercer autoridade, ou seja, influência feita de aceitação voluntária”.

Autoridade, segundo Hunter (2018, p.50), “é a competência (...) para conseguir que outros façam voluntariamente o que queremos devido à nossa influência pessoal”. Nesse sentido, a forma como a autoridade é exercida influencia diretamente a forma de liderar e dos seus processos, o que afeta também a relação com o poder, não podendo ser vista isoladamente, mas sim como uma de várias ferramentas utilizadas no processo de liderança

(KANAT-MAYMON; YAAKOBI; ROTH, 2018). De acordo com BILHIM (2013, p.198), a autoridade pode ser definida enquanto “poder de tomar decisões que vão governar a ação dos outros”.

Podemos então aferir que autoridade é o direito de decidir, direcionando uma ou mais pessoas rumo a um ou mais objetivos estabelecidos por uma organização através da realização de tarefas (deveres) pelos liderados (LUNENBURG, 2012). A influência caracteriza-se pela alteração sentida no comportamento de uma pessoa em função de uma ou mais ações exercidas por uma outra (TEIXEIRA, 2018). Nesse sentido, podemos dizer que se uma pessoa é forçada por outra para a realização de uma tarefa em função do cargo que ocupa, então a primeira está subjugada ao «poder». Por outro lado, uma pessoa que executa uma determinada tarefa de forma voluntária, em função daquilo que acredita ou do caráter da pessoa que a lidera, está submetida à *autoridade* (BARRACHO, 2012). Outro ponto fundamental quando falamos de autoridade é a comunicação. A comunicação é também um fator intimamente associado à autoridade, ou seja, alguns autores referem que a forma como a comunicação é feita e direcionada tem influência na forma como é aceite ou não essa autoridade (RIAZ; BUCHANAN; RUEBOTTOM, 2016).

Poder

O processo de liderança conforma já visto, pressupõe a existência de diversas variáveis que em conjunto influenciam o comportamento do líder, assim como o tipo de liderança por si aplicada (BARRACHO, 2012; BARTH-FARKAS; VERA, 2014; NORTHOUSE, 2018). Liderar, entre outras características, é um processo de influenciar os outros e podemos fazê-lo de diversas maneiras, mais ou menos ortodoxas. Quando falamos em poder, estamos igualmente a falar numa capacidade de influenciar pessoas, mas com algumas diferenças significativas (CUNHA; REGO; GUINOTE, 2017). Todos os grandes líderes possuem uma característica comum, ou seja, todos aqueles que de facto são líderes, são aqueles que conseguem ter uma visão que almeje grande feitos e que conseguem transparecer e transmitir com clareza como lá chegar. Eles têm um poder natural de implementar as suas ideias (GIBSON *et al.*, 2012).

De acordo com Northouse (2018), a liderança pode ser vista enquanto processo dinâmico e interativo com o objetivo de alcançar um resultado coletivo através da influência do líder sobre uma ou mais pessoas. Ela pode ser “analisada pelas competências, comportamentos ou outros atributos que o líder dá à equipa e que podem afetar diretamente os processos e o desempenho da equipa” (LANÇA, 2019, p.497), mas também em função dos resultados que produz, que podem ser estimulados ou criados com diferentes perspetivas temporais (curto/médio/longo-prazo), de natureza própria ou dinâmica e que se traduzem em função dos processos estabelecidos e dos próprios resultados obtidos (DAY; GRONN; SALAS, 2004).

A liderança é por inerência um processo de poder (CUNHA; REGO; GUINOTE, 2017). O líder utiliza o poder que tem na maioria das vezes em função do cargo que exerce e da liberdade que lhe é atribuída ou implícita em cada contexto (LUNENBURG, 2012). Ele exerce esse poder de forma a influenciar as pessoas, a encorajá-las, a motivá-las e a desenvolver um sentimento de união e partilha em prol dos objetivos que a organização pretende alcançar (JONES; YORK, 2016). Por essa razão, e conforme referem Lança e Lopes (2015), o exercício de liderar e exercer poder independentemente de uma perspectiva mais ou menos positiva em relação a fatores como a imposição e controlo, ou através de um estilo de liderança baseado na partilha de poder, são indissociáveis uma da outra. Segundo ainda os mesmos autores, o poder pressupõe igualmente o controlo e a imposição de algo. O tipo de poder é também influenciado pelas características não só do líder, como pela própria situação ou contexto em que se insere a organização, sendo que cabe a este a correta análise e a forma necessária de exercer influência através do seu poder (BILHIM, 2013).

Segundo Teixeira (2018, p.168), “para que a autoridade formalmente atribuída a uma pessoa consiga influência sobre outras, é necessário que aquela pessoa tenha algum tipo de poder”. Nesse sentido, poder é então a capacidade de gerar influência. No mesmo seguimento, Barracho (2012, p.34) refere que a influência com base no poder pode refletir-se em “domínio, utilização de força ou submissão à autoridade”, sendo que poder é a “capacidade de conseguir que outros façam o que nós queremos”. Lunenburg (2012), fazendo referência ao modelo teórico dos autores French e Raven (1959), menciona aqueles que foram considerados por estes últimos como as cinco diferentes origens de poder e que se podem agrupar em duas categorias. Vejamos:

- *Poder organizacional* (Legítimo; Recompensador; e, Coercivo);
- *Poder pessoal* (Especialista; e, Referente).

Segundo Mações (2020), é possível caracterizar cada uma destas dimensões em função da sua tipologia:

- *Poder legítimo* – Tipo de poder associado à autoridade que resulta por inerência do cargo hierárquico que ocupa;
- *Poder de recompensa* – Tipo de poder associado à disposição e capacidade de atribuição de benefícios ou recompensas aos liderados;
- *Poder coercivo* – Tipo de poder associado a comportamentos de controlo, punição ou represálias sobre os liderados;
- *Poder de competência* – Tipo de poder associado às competências do próprio líder em função da sua experiência ou capacidade técnica reconhecida pelos seus pares;

- *Poder de referência* – Tipo de poder associado ao reconhecimento e respeito dos liderados pelo comportamento dos líderes em função dos valores que este último incute nos primeiros.

Este modelo aponta para que o *poder pessoal* esteja mais relacionado com o sentimento de maior satisfação pessoal dos liderados, influenciando positivamente o seu compromisso e dedicação para com a organização. Já o *poder organizacional* encontra-se mais associado a uma menor satisfação, medo e desempenhos menos positivos (BILHIM, 2013). Podemos então constatar que liderança e poder caminham lado a lado, sendo por isso necessários que os líderes compreendam os diferentes tipos de poder, quando podem e devem utilizá-los e quais as consequências sobre os liderados (CUNHA; REGO; GUINOTE, 2017). Apesar desta ligação, é preciso dizer que não são sinónimos. De acordo com algumas características específicas, o poder em demasia quando disfarçado de liderança ou mal interpretado enquanto forma de liderar, pode levar ao insucesso da organização e das pessoas que dela fazem parte. O poder é apenas uma de muitas ferramentas que os líderes e gestores tem à sua disposição (JONES; YORK, 2016; CUNHA; REGO; GUINOTE, 2017). Um líder ou um gestor, não pode apenas exercer um único tipo de poder, sob pena de não conseguir coordenar e direcionar as pessoas rumo ao sucesso.

De acordo com Barracho (2012, p.24), citando Joseph Nye Jr (2011, p.23):

“Qualquer tentativa de desenvolver um único índice de poder está condenada ao fracasso, já que o poder depende das relações humanas que variam consoante o contexto e, não há um valor padrão que possa resumir todas as relações e contextos, e apresentar um total global de poder.”

Poder, é, portanto, um conceito mais abrangente do que autoridade (BILHIM, 2013).

Comunicação

A comunicação e a sua importância, assim como a sua influência, tem sido um dos temas mais investigados nos últimos anos (TOURISH; JACKSON, 2008; FAIRHURST, 2011; JOHANSSON; MILLER; HAMRIN, 2014), sendo igualmente uma das variáveis mais importantes aliadas aos conceitos anteriores e do próprio conceito de liderança eficaz e de sucesso (RIGGIO *et al.*, 2003; TOWLER, 2003; DE VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD, 2010). A comunicação é o que permite partilhar, divulgar, esclarecer e informar, ou seja, é o processo de transmissão de mensagens (CABRITA, 2019). Por essa razão, a comunicação só é bem-sucedida se existir uma compreensão dessa mensagem. Comunicar é fácil, mas complexo (SANTOS, 2018; HALIMAH; SUKMAYADI, 2019).

É por isso importante que os líderes e gestores possuam um perfeito conhecimento sobre como comunicar e quais os seus efeitos diretos e indiretos (TEREK *et al.*, 2015), assim como perceber o seu complexo processo. Segundo Fairhurst (2011), a comunicação

pode ser vista sob duas formas: a transmissão de informação e a transmissão de significado. Comunicar impõe obrigatoriamente a transferência ou troca de algo entre duas ou mais pessoas (CABRITA, 2019; DAVIS; JOWETT; TAFVELLIN, 2019). Essa troca de informação pode assumir diferentes formas, isto é, pode ser verbal ou não-verbal e pressupõe a interação de uma mensagem com determinado significado (WEINBERG; GOULD, 2007; LOURENÇO; GUADALUPE, 2017).

De acordo com De Vries; Van den Hooff e De Ridder (2006), as pessoas estão mais abertas a partilhar conhecimento e a interagir com aqueles com quem partilham semelhanças no comportamento e na forma como comunicam. Este fator aumenta o grau de motivação e satisfação das pessoas em partilhar e expressar as suas ideias. A comunicação e a qualidade nas relações entre pessoas numa organização são cruciais para um ambiente positivo e saudável e quando pouco desenvolvida ou inexistente, pode inclusivamente afetar o ambiente interno da mesma (KIM; RHEE, 2011; MEN, 2014; OTHMAN *et al.*, 2017; BEKIARI; NTAKOU, 2018).

A satisfação e a motivação encontram-se mais associadas a estilos de comunicação mais amigáveis, próximos e verdadeiros, enquanto uma comunicação mais rígida e dominante poderá estar associada a menores índices de motivação, mas também a um certo aumento do desempenho das pessoas (BUGENTAL *et al.*, 1999; AMBADY *et al.*, 2002; SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006). Nesse sentido, a satisfação com os processos de comunicação encontra-se intimamente ligado aos índices de satisfação das pessoas, assim como à sua motivação diária e no compromisso com a organização (CHIAVENATO, 2009). Por outro lado, a insatisfação com o tipo de comunicação está associada a sentimentos de stress, absentismo, elevada entrada/saída de pessoas nas organizações, entre outros fatores (VARONA, 1996; ORPEN, 1997; TEREK *et al.*, 2015). Segundo Mações (2020, p.73), “a falta de comunicação ou uma comunicação deficiente pode causar problemas significativos à organização, incluindo desmotivação dos colaboradores, falta de inovação, desempenho ineficiente e incapacidade de responder às ameaças e oportunidades do meio envolvente”.

Uma comunicação pobre e ineficiente pode levar a uma desmotivação e falta de interesse (XU; COOPER, 2011; DEMIRDAG, 2021), sendo por isso essencial compreender a importância da comunicação em aumentar e melhorar a compreensão das pessoas ao invés de aumentar e potenciar sentimentos de incerteza, engano, desconfiança ou mesmo de conflitos (WEINBERG; GOULD, 2007). A comunicação ineficaz atrasa as pessoas, dificulta o seu trabalho e põe em causa a capacidade e o desejo dessas mesmas pessoas expressarem as suas competências e conhecimentos em proveito da organização (MINTZBERG, 2007; ARAÚJO, 2008; GIBSON *et al.*, 2012; LANÇA, 2014;

EISENBERG; POST; DITOMASO, 2019; SHAPIRO, 2019). As organizações no geral, possuem diversas estruturas e procedimentos que interagem entre si numa relação de constante interdependência e no qual cada pessoa desempenha o seu papel, sendo a liderança a peça-chave no sucesso desta constante e exigente dependência (BORNMAN; PUTH, 2017; NORTHOUSE, 2018).

Conforme veremos de seguida, a liderança é a capacidade de influenciar, inspirar e partilhar uma visão de futuro para com outras pessoas, fazendo-as sentir e acreditar que esse será o caminho da mudança rumo ao sucesso (BORNMAN; PUTH, 2017; NORTHOUSE, 2018; CREWS; BROUWERS; VISAGIE, 2019) Nesse sentido, podemos afirmar que diferentes estilos de liderança pressupõem a necessidade de adotar diferentes tipos de comunicação e estratégias na forma de transmitir o pretendido (WHITE; VANC; STAFFORD, 2010; OTHMAN *et al.*, 2017), sendo a comunicação um dos fatores-chave do desempenho (MARLOW; LACERENZA; SALAS, 2017) e de elevados índices de compromisso das pessoas dentro das organizações (ABUBAKAR; DILBECK; MCCROSKEY, 2010; LOURENÇO; GUADALUPE, 2017). Para que isso aconteça. É necessário que exista uma transmissão de informação útil e eficaz conforme já referimos, ou seja, é preciso comunicar (OBIWURU *et al.*, 2011).

Considerando a existência de diferentes tipos de liderança e de líderes, comunicar ocupa grande parte do dia a dia dos gestores (MINTZBERG, 1973), ainda mais se considerarmos o ambiente que envolve as organizações desportivas. A comunicação e a forma como comunicamos é por isso essencial na forma como transmitimos informações, mas também na forma como estas são rececionadas e compreendidas (DE VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD, 2010; IHEANACHO; RUFUS; BASSEY, 2013). Liderar com sucesso é também comunicar com sucesso, por essa razão a comunicação é extremamente importante enquanto competência-chave que os gestores e líderes do desporto devem possuir (REGO, 2019). Os gestores, por inerência das suas funções tem a responsabilidade de comunicar de forma clara e eficiente a informação pretendida e necessária, não só para aqueles hierarquicamente em posições inferiores, mas também a todos aqueles que dela fazem parte e que são também por si liderados (MARCHIORI, 2010; KUMAR, 2017).

Estilos de Liderança

A abordagem ao tema dos estilos de liderança tem sido amplamente escrutinada e investigada, desde aquela que foi considerada como a primeira grande teoria sobre a identificação de diferentes comportamentos em diferentes líderes. Conforme iremos abordar mais à frente, ao longo de décadas foram surgindo diversas teorias e perspetivas sobre diferentes tipos de líder, pelo que nos iremos focar naqueles que ainda hoje servem

de referência na caracterização de determinados tipos de líder. O primeiro modelo teórico sobre estilos de liderança surge através dos estudos promovidos por Kurt Lewin e a sua equipa na universidade do Iowa nos Estados Unidos da América em 1930. Lewin, desenhou uma investigação onde procurou influenciar o comportamento de alguns líderes com base em diretrizes específicas sobre a forma como deveriam atuar em cada grupo, e o resultado deu origem à identificação de três tipos de liderança: a) autocrática (Autoritária); b) democrática, e c) *laissez-faire* (liberal). Vejamos de seguida como se caracterizam estes estilos de liderança.

Autocrático/Autoritário

O estilo de liderança autocrática, também conhecida por autoritária, é reconhecida como sendo um tipo de abordagem mais diretiva e controladora. O líder autoritário é comumente identificado como aquele que concentra em si toda a autoridade e poder de decisão (MITROVIC; SIMOVIC; RAICEVIC, 2019), determinando cada passo a ser executado com base em regras rígidas e não negociáveis (MAÇÃES, 2020). Ele exige obediência máxima, não abrindo espaço para a opinião dos liderados ou alguém que possa sugerir um pensamento diferente do seu.

Este estilo de liderança, segundo diversos autores, utiliza o poder legítimo inerente ao cargo que ocupa para exigir o respeito e evitar a confrontação, ao mesmo tempo que utiliza sistemas de punição ou recompensa para atingir o que pretende (DINIBUTUN, 2020). Apesar de ser aceite como um tipo de liderança capaz de gerar resultados positivos em determinados contextos para as organizações, é igualmente uma abordagem que afunila e restringe a espontaneidade, a criatividade e a iniciativa das pessoas, promovendo igualmente elevados índices de tensão, falta de motivação e o desenvolvimento de sentimentos negativos em relação ao líder e à organização (REIS, 2019). Ele não gera o sentimento de pertença e causa nos liderados para com organização, promovendo igualmente uma alta rotatividade de pessoas nas organizações devido ao desgaste que provoca, uma vez que em grande parte as pessoas são percecionadas como simples instrumentos de trabalho para atingir os objetivos da organização (SOUSA; ROCHA, 2019).

Democrático

A liderança democrática, ao contrário da autocrática/autoritária, caracteriza-se por ser um tipo de liderança em que existe uma envolvência entre o líder e os liderados. Este tipo de liderança promove a interação entre todos no processo de decisão, ao mesmo tempo que propicia a criação de ambientes de bom relacionamento, uma vez que os liderados sentem que são parte integrante das decisões (MAÇÃES, 2020). As suas opiniões são ouvidas e reconhecem no líder essas capacidades. O líder democrático delega responsabilidades e

confia na capacidade dos trabalhadores, tentando gerar consensos, estimulando o debate e discussão de ideias onde por vezes pouco ou nada intervém, ficando, contudo, sempre disponível para apoiar e ajudar a encontrar a melhor solução possível. Este tipo de líder também promove o feedback com frequência, seja de crítica ou elogio, mas sempre de forma factual e objetiva, não colocando em causa as pessoas (REIS, 2019). Ele é também responsável pelo desempenho das pessoas na medida em que ao atribuir liberdade de atuação, estas acabam por desenvolver as suas competências e conhecimentos.

Contudo, existem igualmente alguns pontos menos positivos relacionados com a disponibilidade e a vontade de agradar a todos, o que pode por vezes gerar dificuldades na tomada de decisões, atrasos em processos, ou até mesmo a necessidade de intervir ao estilo autoritário para resolver determinada situação ou problema. Em comparação ao estilo autoritário ou mesmo liberal, o líder democrático é aquele que se encontra mais associado a melhores desempenhos devido à elevada produtividade que alcança (TEIXEIRA, 2018).

Liberal (Laissez-faire)

No que diz respeito ao estilo de liderança identificado como *laissez-faire* ou liberal, este pode ser caracterizado como o tipo de líder que dá total liberdade aos liderados para que estes assumam a responsabilidade pela tomada de decisões (TEIXEIRA, 2018). Este tipo de líder não impõe regras, sendo igualmente permissivo na forma como os liderados atuam, o que significa que não existe realmente uma liderança ou controlo/preocupação com as tarefas ou com as pessoas, ou seja, ele não se encontra envolvido no trabalho e apenas intervém se for solicitado (MAÇÃES, 2020).

Este tipo de liderança encontra-se regularmente associado a organizações e/ou equipas de trabalho com baixos desempenhos e cotações mais negativas, visto que, ao dar total liberdade de decisão sem que exista um elemento capaz de intervir se necessário, o efeito da liderança perde-se e o próprio grupo pode não ser capaz de tomar as melhores decisões e sentir dificuldades na sua relação de trabalho ou na gestão de egos (SKOGSTAD *et al.*, 2007). Uma vez que não se impõe, ele não é muito respeitado. A liderança liberal tem na sua origem a ideia de que pode funcionar em contextos muito específicos, onde a capacidade, o conhecimento e a experiência dos trabalhadores são relevantes para a realização das tarefas. Todavia, estes contextos são muito específicos, e quando aplicada, os liderados podem fazer o que quiserem, o que pode levar a tomadas de decisão sem total consciência, mas com consequências, pelo que não pode ser considerada como uma liderança que promova o sucesso em geral (REIS, 2019).

Em suma, uma das grandes questões que se coloca no estudo sobre liderança é a existência de mais do que estes três estilos típicos de liderança. Diversos autores, tem promovido ao longo das últimas décadas novas perspectivas sobre a atuação dos líderes,

o que torna importante perceber melhor o que é de facto um estilo de liderança. Segundo diversos autores, o estilo de liderança pode ser compreendido como sendo a forma como o líder direciona, motiva, planeia e organiza os seguidores, ou seja, é a expressão do comportamento de um líder resultante do encontro da sua personalidade com uma ou mais pessoas, em que este tenta exercer influência através de um padrão de comportamento (BARRACHO, 2012; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; TEIXEIRA, 2018).

Podemos então afirmar que o estilo de liderança resulta da conjugação de vários fatores e que os líderes eficazes são aqueles que não utilizam unicamente o mesmo tipo de abordagem, ou seja, eles adaptam o seu comportamento às exigências da situação ou determinado contexto (ROSADO, 2019). Todavia, a realidade atual evidencia que poucos são os líderes que se adaptam, exigindo antes que as pessoas se adaptem à sua forma de atuar. Por essa razão, entendemos ser pertinente focar aqueles que são ainda hoje reconhecidos como os mais presentes estilos de liderança na maioria das organizações, em particular nas organizações públicas.

Existem diversos fatores que podem influenciar o estilo de liderança, como por exemplo, o tipo de organização, o número de trabalhadores, o seu nível de competência, conhecimentos e experiência, o tipo de tarefa a desempenhar, o espaço temporal em que a mesma tem de ser executada, o grau de inovação da tarefa, a faixa etária dos trabalhadores, entre outros. Por outro lado, a própria identidade do líder, a sua crença, o seu nível de conhecimentos e experiência e os seus valores, são igualmente fatores que influenciam os estilos de liderança, quer no aspeto positivo quer no negativo, isto é, a falta de adaptação do líder ao grupo pode igualmente ditar consequências graves no grupo que advêm em grande parte do seu estilo de liderança.

O estudo sobre os comportamentos dos líderes e dos seus estilos de liderança tem tentado compreender os reais efeitos e influências no comportamento dos liderados, bem como da sua motivação. Diversos autores defendem que a liderança e a forma como a exercem está intimamente ligada ao desempenho das pessoas, à sua motivação diária e à forma como se interessam e revêm enquanto parte integrante de uma organização, podendo estas apresentar diferentes comportamentos em função de diferentes abordagens de liderança.

Liderança vs. Gestão

A tentativa de distinguir as diferenças entre o que é liderar ou ser líder, e o que é gerir ou ser gestor tem sido um dos temas mais debatidos e esmiuçados no âmbito da investigação em liderança e gestão (YUKL, 1999; MINTZBERG, 2007; BILHIM, 2013, NORTHOUSE, 2018). Segundo AFONSO (2011, p.65), “é consensual o facto de que liderança e gestão são dois processos distintos”, todavia, e apesar dessa constatação, não

tem sido difícil nivelar devidamente o “grau de sobreposição destes dois processos, gerado regularmente alguma discordância”.

Numa perspetiva histórica, verificou-se que em ambos os casos alguns especialistas em cada uma das áreas, defendem a sua visão sobre as diferenças entre gestão e liderança (NORTHHOUSE, 2018). De acordo com Afonso (2011, p.65), MCKENZIE (1969) e MINTZBERG (1973), defendiam a abrangência da gestão onde incluíram as atividades de planeamento, organização, direção e controlo, “limitando-se a função de liderança apenas a aspetos mais diretamente relacionadas com as pessoas (...) como o recrutamento e seleção, e de motivação e encorajamento dos subordinados”. Em relação à liderança, e segundo o mesmo autor, Hersey e Blanchard (1977) por seu lado, afirmavam que a liderança deveria ser “considerada como mais abrangente, sendo a gestão um caso particular do exercício de liderança, e da concretização de objetivos organizacionais” (p.65).

Existe um ponto que é fundamental nesta questão segundo Rosado (2019, p.507), onde o autor refere que “difícilmente as questões que se poderão colocar sobre liderança terão uma única resposta (...) sendo um dos fenómenos mais fascinantes e evocados na reflexão em gestão é, também, um do menos compreendidos”. Apesar das tentativas de separar o papel da liderança e da gestão, ambas são importantes quando falamos num ambiente organizacional, isto porque se ambas possuem uma área de intervenção distinta em alguns casos, noutras elas sobrepõem-se (CRUZ *et al.*, 2016; NORTHHOUSE, 2018). De acordo com Mações (2020, p.36), “a gestão e a liderança refletem dois conjuntos de qualidades e capacidades diferentes que se sobrepõem na mesma pessoa”, ou seja, é possível que uma pessoa possa desenvolver mais capacidades de gestão ou de liderança, mas segundo o autor, “idealmente um gestor desenvolve um balanceamento das qualidades do líder e do gestor”. Vejamos algumas diferenças que o autor identifica entre um líder e de um gestor (Quadro 1):

| Qualidades do Gestor | Qualidades do Líder |
|---|---|
| Cerebral <ul style="list-style-type: none">• Racional;• Persistente;• Resolve problemas;• Analítico;• Estruturado;• Deliberado;• Autoritário;• Estabilizador;• Poder legítimo. | Emocional <ul style="list-style-type: none">• Visionário;• Criativo;• Flexível;• Inovador;• Inspirador;• Corajoso;• Imaginativo;• Promove a mudança;• Poder de referência. |

Quadro 1 – Qualidades dos Gestores e Líderes

Fonte: Mações (2020, p, 37)

Outra distinção entre líderes e gestores foi identificação por Bennis (2009), no qual o autor destaca as seguintes diferenças (Quadro 2):

| Gestor | Líder |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • O gestor administra; • O gestor é uma cópia; • O gestor mantém; • O gestor focaliza-se em sistemas e estruturas; • O gestor controla; • O gestor tem uma visão a curto-prazo; • O gestor pergunta como e quando; • O gestor tem os seus olhos sempre nos limites; • O gestor limita; • O gestor aceita o <i>status quo</i>; • O gestor é o clássico bom soldado; • O gestor faz correto as coisas. | <ul style="list-style-type: none"> • O líder inova; • O líder é original; • O líder desenvolve; • O líder focaliza-se nas pessoas; • O líder inspira confiança; • O líder tem uma perspectiva de longo-prazo; • O líder pergunta o que e porquê; • O líder tem os seus olhos sempre nos horizontes; • O líder dá origem; • O líder desafia-o; • O líder é a própria pessoa; • O líder faz as coisas certas. |

Quadro 2 – Diferenças entre Gestores e Líderes (1)

Adaptado de: Bennis (2009)

Para melhor analisar a dificuldade que existe em perceber os polos que unem e separam ambos os conceitos, Mintzberg (2020) compilou aquelas que são tipicamente as qualidades que um gestor de sucesso deve possuir segundo uma extensa pesquisa realizada pelo autor aos cursos universitário de gestão empresarial onde são identificadas as seguintes características (Quadro 3):

| | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Corajoso • Comprometido • Curioso • De confiança • Franco | <ul style="list-style-type: none"> • Reflexivo • Perspicaz • De espírito aberto • Tolerante (face a pessoas, ambiguidades e ideias) • Inovador • Comunicativo (e capaz de ouvir) • Atento • Informado • Intuitivo | <ul style="list-style-type: none"> • Ponderado • Inteligente • Judicioso • Analítico • Objetivo • Pragmático • Determinado (orientado para a ação) |
|---|--|---|

| | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proativo • Carismático • Dedicado • Inspirador • Visionário | <ul style="list-style-type: none"> • Energético • Entusiasta • Feliz • Otimista • Ambicioso • Obstinado • Persistente • Zeloso | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborativo • Participativo • Cooperante • Cativante • Solidário • Compreensivo • Empático |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estável • Fiável • Justo • Responsável • Ético/Honesto | <ul style="list-style-type: none"> • Consistente • Flexível • Equilibrado • integrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Alto |

Quadro 3 – Diferenças entre Gestores e Líderes (2)

Fonte: Mintzberg (2020, p. 21)

Posto isto, é possível constatar que existe por inerência uma constante conjugação entre liderança e gestão, sendo por isso complexo definir a linha que as separa. Apesar disso, existe realmente a percepção de que os conceitos de gestor e líder são distintos e “não podem ser reconhecidos pela simples análise das partes implicadas (ROSADO, 2019, p.523). Reis (2019, p.161), faz a distinção entre aqueles que são segundo a autora o papel de cada um deles, ou seja, o gestor encontra-se envolvido nos processos de “planeamento e calendarização” da organização, adotando uma posição central para que possa “adotar as melhores medidas para alcançar os objetivos propostos através dos recursos existentes”. Em relação ao papel do líder, a autora refere que a sua ação possui um “caráter mais humano”, uma vez que se encontra muito mais próxima das pessoas, tentando ganhar a sua confiança e clarificando o que pretende delas e o que precisa de ser feito, ajudando-as durante esse processo. Para além disso, podem ser considerados como “profissionais estratégicos, sempre com o objetivo de procurar a melhor forma de alcançar os objetivos organizacionais”.

Hunter (2018, p.30), afirma que a liderança não é gestão, “gestão diz respeito às coisas que fazemos: o planeamento, a orçamentação, a organização, a resolução de problemas, o controlo, a manutenção da ordem, o desenvolvimento de estratégias e uma seria de outras coisas. Gestão é o que fazemos. Liderança é quem somos”. Segundo Mações (2020), os gestores devem ser igualmente líderes, só dessa forma conseguirão contribuir para o sucesso e fortalecimento da organização, aliando o seu conhecimento em gestão à capacidade de influenciar e guiar pessoas com vista ao cumprimento dos objetivos. Estamos por isso a falar de dois tipos de capacidade distintas que os gestores

devem possuir. São exatamente essas capacidades que ajudam a distinguir um gestor de um líder (NORTHOUSE, 2018).

Outra distinção que pode ser considerada é a de Araújo (2008), onde o autor refere que um verdadeiro líder tem que possuir a capacidade de estimular e inspirar as pessoas em seu redor de forma a que estas disponibilizem todos os seus recursos pessoais e emocionais, compatibilizando as suas prioridades pessoais com as da organização, melhorando os seus níveis de reação e capacidade em enfrentar a mudança e um sentido de emergência enquanto suporte de toda a estrutura, assim como aumentarem a sua persistência e preocupação com os outros, intervindo e querendo fazer parte do processo de forma apaixonada e dedicada, conquistando a confiança e o respeito dos que consigo trabalham. Ideia esta que é reforçada por Bass (1995) quando o autor refere que uma liderança só pode ser considerada eficaz quando os liderados atingem os seus próprios objetivos pessoais ou profissionais como resultado de um processo de liderança bem-sucedido. Os líderes não devem dar ao liderados o que eles querem, mas sim proporcionar todas as ferramentas e conhecimentos para estes crescerem e alcançarem mais (GOFFEE; JONES, 2000; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018).

Segundo Robbins e Judge (2013), o processo de liderar ou de liderança diz respeito à capacidade de um indivíduo influenciar uma ou mais pessoas a seguir determinada visão ou objetivos a alcançar, correspondendo desse modo a um processo de influir um desejo ou necessidade comum a todos os envolvidos. Para que tal aconteça, um líder eficaz deve revelar um conhecimento técnico evidente e convicto de forma a transmitir aos liderados corretamente o que pretendem ou devem fazer, mas também uma capacidade excepcional para lidar com pessoas, onde a comunicação assume igualmente um papel muito importante para transmitir corretamente a mensagem com a finalidade de se atingirem os resultados pretendidos (GIBSON *et al.*, 2012). Outro fator que dificulta esta análise diz respeito à forma como é compreendida a liderança por muitos gestores. Rosado (2019, p.510) refere que “muita da atividade de liderança é, ainda, invisível, porque simplesmente não pensamos nela conscientemente”, ou seja, muitos dos que lideram ou ocupam cargos de responsabilidade fazem-no muitas vezes sem considerar os diversos aspetos da liderança e “sem pensar verdadeiramente sobre os atos que se estão a desenvolver”.

De forma geral, existe uma ideia pré-concebida e cultural que o ato de gerir uma organização representa um lado mais frio e calculista e que liderar, pelo contrário, possui um lado mais emotivo e mais preocupado com as pessoas de uma forma geral (MINTZBERG, 2007). Esta conceção acontece pela associação de que os gestores “lidam com a eficiência, planeamento, procedimentos e controlo”, onde impera o lado racional uma vez que “atribuem maior valor à razão e não tanto ao lado emocional”. Por sua vez o ato de

liderar pressupõe a aceitação do risco, maior dinamismo e criatividade ao mesmo tempo que se aceita e lida com a necessidade de mudança (REIS, 2019, p.162).

As opiniões sobre a liderança e gestão, e a sua importância nas organizações é unânime em considerar que ambas são necessárias e que se complementam (KOTTER, 2016), todavia não significam a mesma coisa (NORTHOUSE, 2018). A liderança é tão mais evidente quanto mais for necessária a sua presença e quando a simples gestão da organização não potencia o seu crescimento, estabilidade ou pela necessidade de mudança (TEIXEIRA, 2018). É também importante perceber que a velha concepção existente sobre líder e gestor não faz mais sentido, onde “o líder é considerado como a pessoa para as situações instáveis e portador da visão e o gestor considerado como o responsável pela estabilidade e pela produção de resultados (ROSADO, 2019, p.523). Ainda persistam algumas diferenças empíricas nas tentativas de caracterização e diferenciação entre liderança e gestão. As organizações contemporâneas exigem que os gestores sejam igualmente líderes, garantindo o sucesso contínuo da organização. Os líderes podem não ser bons gestores, mas terão de reunir as condições para uma gestão eficiente e eficaz (GONCALVES, 2013). Não sendo impreterível que um líder tenha de ser um bom gestor, mas um bom gestor deve ser um bom líder (CUNHA *et al.*, 2016).

Teorias Clássicas de Liderança

Teoria dos Traços de Personalidade

Segundo o conhecimento científico existente no estudo da liderança, existem diversos modelos e teorias que nos ajudam a compreender melhor este fenómeno. Os primeiros estudos correspondem a uma visão dos investigadores sobre o qual os líderes teriam capacidades únicas ou traços evidentes que os diferenciavam das restantes pessoas (GOMES; CRUZ, 2007; GIBSON *et al.*, 2012). De acordo com Reis (2019, p.129), “um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade”. Esta primeira perspectiva sobre os líderes, acreditava que essas características únicas facilitavam o desempenho enquanto líder e somente quem as possuísse poderia ser um verdadeiro líder. Ideia reforçada por Bilhim (2013), onde o autor refere que o foco desta teoria seria identificar traços específicos de personalidade nos líderes, permitindo dessa forma distingui-los dos liderados.

Segundo Teixeira (2018, p.221), “A abordagem da liderança pelos traços ou perfil consiste na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas”. No mesmo seguimento, Mações (2020, p.41) refere que esta primeira abordagem ao estudo da liderança, induziu “os investigadores a focarem-se na identificação dos traços essenciais de liderança, incluindo a inteligência, domínio,

autoconfiança, energia, dinamismo e conhecimento sobre o seu trabalho”. De acordo com Teixeira (2018), Edwin Ghiselli (1971) identificou 13 características nos traços do líder, considerando que seis seriam de enorme importância: a) capacidade de supervisão; b) necessidade de realização pessoal; c) inteligência; d) capacidade para tomar decisões; e) autoconfiança; e, f) capacidade de iniciativa. Já para os autores Kirkpatrick e Locke (1991, p. 49) foi possível identificar a existência de seis traços que distinguem os líderes dos liderados: a) a ambição e energia; b) o desejo de liderar; c) a honestidade e a integridade; d) a autoconfiança; e) a inteligência; e, e) os conhecimentos relevantes para executar o trabalho.

A existência de diversos estudos sobre a tentativa de definição de traços ou perfil dos líderes, deu origem a múltiplos resultados e interpretações que acabaram por atribuir alguma inconsistência a esta abordagem dada a sua divergência sobre a distinção entre líderes e liderados (BILHIM, 2013). Entre outros fatos, muito contribuiu a análise histórica de grandes líderes como Napoleão Bonaparte, Winston Churchill, Adolf Hitler, entre outros, que apesar do seu papel mais ou menos positivo na história da humanidade, apresentavam diferentes características, mas não deixaram, contudo, de ser grandes líderes. Uma vez que esta abordagem se baseava na teoria de que os líderes já nasciam líderes e partilhavam das mesmas características inatas, a continuidade dos estudos acabou por provar a limitação desta teoria da definição de liderança e de líder (BILHIM, 2013).

Todavia, e apesar das suas limitações claras, esta abordagem foi pioneira no estudo sobre liderança e deu origem ao contínuo estudo sobre diferentes perspetivas, contribuído assim para um maior interesse na área e para a definição das abordagens que se seguiram (GIBSON *et al.*, 2012). Surgiram posteriormente novas abordagens com base no estudo dos traços ou perfil do líder considerando novas dimensões como a inteligência emocional ou a teoria do líder carismático por Robert House. Invariavelmente o estudo sobre liderança acabou por direcionar-se para o comportamento dos líderes, uma vez que considerar somente os traços dos líderes eficazes numa determinada situação era bastante redutor (AFONSO, 2018), tendo em conta que o líder poderia ter sucesso numa situação e insucesso noutra, enquanto diferentes líderes poderiam ser igualmente bem-sucedidos realizando a mesma tarefa (CUNHA *et al.*, 2016).

Abordagem Comportamental

Decorrente da primeira abordagem ao estudo da liderança com base na teoria dos traços de personalidade e que defendia que o líder nascia com características inatas de liderança, não podendo estas ser treinadas nem atribuídas a qualquer indivíduo surge uma nova perspetiva. De acordo com Teixeira (2018), esta perspetiva inicial revelou-se incapaz de responder corretamente ao fenómeno da liderança, surgindo mais tarde em meados

de 1950 uma nova visão que em certa medida contradizia as investigações iniciais. Bilhim (2013), refere que de acordo com esta nova perspectiva, o líder poderia ser treinado, tendo em conta que as características não eram inatas à nascença, podendo o líder ser feito.

Esta nova abordagem, pretendia analisar uma perspectiva diferente sobre o qual os investigadores acreditavam que a liderança era um processo que poderia ser treinado, procurando analisar as características comportamentais dos líderes e estabelecendo quais seriam os comportamentos da liderança dos líderes eficazes (WEINBERG; GOULD, 2007; YUKL; MAHSUD, 2010; MAÇÃES, 2020). A estratégia utilizada pelos investigadores, consistiu na análise e avaliação dos comportamentos dos líderes no sentido de apurar quais os comportamentos dos líderes bem-sucedidos e dos líderes sem sucesso, acreditando que existiam diferentes comportamentos entre si e que os líderes bem-sucedidos se mantinham em todas as situações (ROBBINS; JUDGE, 2009).

De acordo com Gibson *et al.* (2012), esta nova abordagem partiu do pressuposto que tanto a produtividade, como a motivação e o nível/qualidade do desempenho dos liderados, era efetivamente influenciado pelo tipo de comportamento exercido pelo líder, passando os investigadores a considerar as características e/ou o tipo de comportamento ao invés das características pessoais enquanto referência no sucesso das lideranças. Segundo Cunha *et al.* (2016), a abordagem comportamental abriu caminho ao estudo da liderança sobre os tipos de comportamento de liderança mais suscetíveis de influenciar a satisfação e o desempenho das pessoas. A abordagem comportamental permitiu analisar o comportamento do líder sob duas dimensões distintas, ou seja, um comportamento orientado para a tarefa e outro orientado para as pessoas (AFONSO, 2011; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018). As principais teorias e modelos desenvolvidos sobre a abordagem comportamental foram as seguintes (Quadro 4):

| Abordagem Comportamental |
|-------------------------------------|
| Estudos da Universidade de Iowa |
| Estudos da Universidade de Ohio |
| Estudos da Universidade de Michigan |
| Grelha de Blake e Mouton |
| Os quatro estilos de Likert |

Quadro 4 – Teorias Comportamentais

Estudos da Universidade de Iowa

Apesar de pouco referenciados pelos autores e investigadores na área da liderança, os estudos realizados pela universidade do Iowa no Estados Unidos da América nos finais da

década de 1930, foram não só pioneiros no estudo da liderança, mas também na definição dos próprios líderes. Os estudos tiveram a autoria de Lewin, Lippit e White e serviram mais tarde de base e inspiração para os famosos estudos de Ohio e Michigan (CHIAVENATO, 2009). Os estudos de Iowa, procuraram explorar o estudo sobre a influência da liderança na performance (DINIBUTUN, 2020).

O estudo incidiu sobre um grupo de jovens trabalhadores em que foi analisada a influência que poderiam ter diferentes contextos e ambientes de trabalho. Foi escolhido um líder para cada um dos três grupos selecionados, cuja atuação respeitava um comportamento diferente de influência sobre os trabalhadores. O líder deveria exercer a sua liderança com base num tipo de decisão específica, elogios e crítica (*feedback*), bem como uma abordagem diferenciada em relação à gestão das tarefas atribuídas a cada grupo (RONALD, 2014).

A identificação de diferentes estilos de liderança em relação ao comportamento exercido e percebido sobre as pessoas, foi um estudo pioneiro, serviu de base para diversos estudos que se sucederam e que ajudaram a compreender melhor o comportamento dos líderes de hoje. Decorrente deste estudo inicial, Lewin identificou três estilos de liderança: a) autocrático; b) democrático; e, c) *laissez-faire* (PEACHEY *et al.*, 2015; HERNANDEZ *et al.*, 2018). O objetivo do estudo era perceber qual o estilo que poderia apresentar melhores resultados. Nesse sentido, os resultados demonstraram que o estilo de liderança menos eficaz seria o estilo *laissez-faire*, tendo os dois restantes apresentado resultados semelhantes. Todavia, os níveis de satisfação e qualidade de trabalho foram maiores segundo o estilo de liderança democrática (RONALD, 2014). Posteriormente, diversos autores continuaram o estudo sobre a liderança dando assim origem a diversos modelos e teorias de liderança, alguns relacionados com anteriores estudos, enquanto outras teorias definiram novas e diferentes perspectivas. O vasto estudo sobre liderança contribuiu positivamente para um olhar cada vez mais revelador sobre a sua importância nos mais diversos campos de intervenção, tornando assim complexa a sua definição (DINIBUTUN, 2020). Apesar disso, continuamos com uma insistência em tentar caracterizar os líderes, em identificar os traços, as características, o seu perfil, como se de uma receita se tratasse e todos pudéssemos pôr em prática.

Estudos da Universidade de Ohio

Um dos principais estudos desenvolvidos sobre liderança em relação à abordagem comportamental foi desenvolvido em 1945 por um grupo de investigadores da universidade de Ohio nos Estados Unidos (ROBBINS; JUDGE, 2009). Os estudos realizados em várias organizações, pretendiam analisar os líderes e a forma de atuação sobre os trabalhadores (NORTHOUSE, 2018). Após as diferentes observações, os investigadores definiram

duas dimensões no comportamento dos líderes (GIBSON *et al.*, 2012). De acordo com Mações (2020, p.47), o principal objetivo dos investigadores era analisar e “compreender qual a eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa - «estrutura de iniciação» - e para as pessoas - «consideração»”.

A estrutura de iniciação (tarefa), foi caracterizada “por apresentar um líder preocupado com os objetivos a atingir e os prazos de entrega, ou seja, tenta sistematizar as tarefas de forma a conseguir alcançar as metas predelineadas”, enquanto a segunda dimensão, a estrutura de consideração, apresentava um líder “caracterizado pela elevada estima, pela confiança mútua e pelo respeito pelas ideias e sentimentos dos seus colaboradores” (REIS, 2019, p.141). Após a definição destas duas dimensões, foi possível classificar as diversas formas de liderar em quatro tipos, relacionando os diferentes graus de tarefa e de consideração. A Figura 2 representa o modelo defendido pelos estudos da universidade de Ohio.

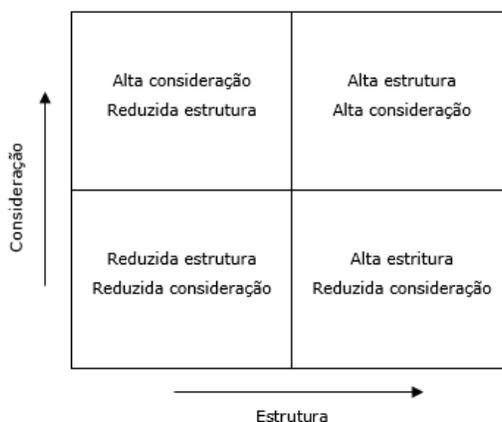


Figura 2 – Modelo teórico de liderança dos estudos da Universidade de Ohio

Fonte: Teixeira (2018, p. 223)

Segundo Teixeira (2018, p.223), “o estilo de liderança alta estrutura/reduzida consideração por exemplo, corresponde à atuação do líder que enfatiza o comportamento relacionado com a estrutura das tarefas e dá menos importância à consideração (relações pessoais).” Em sentido contrário, “o tipo de liderança alta-consideração/reduzida estrutura corresponde a um líder mais preocupado e centrado nas pessoas e menos preocupado com questões associadas à tarefa.”

De acordo com os resultados dos estudos, não foi possível concluir qual dos tipos de líder se apresentava como o mais adequado (GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018). Se por um lado, “os líderes orientados para as pessoas

estão preocupados com a manutenção de boas relações com a equipa e acreditam numa abordagem de liderança participativa e democrática”, por outro lado, “os líderes orientados para o trabalho estão mais preocupados com os resultados do que com os sentimentos das pessoas” (MCGRATH; BATES, 2014, p.50). Segundo os mesmos autores, os estudos revelaram que a orientação para os trabalhadores e para o trabalho não se encontram num único contínuo, mas sim em dois contínuos separados. Esta constatação permitiu afirmar que era possível um líder possuir predominantemente um de quatro estilos de liderança. O líder que se situava na dimensão alta/alta, seria considerado o líder de excelência por apresentarem resultados positivos dada a elevada valorização das pessoas e das tarefas. De acordo com Chiavenato (2009), os estudos sugeriam que um líder poderia ser mais orientado para o trabalho/tarefa ou mais para as pessoas/trabalhadores.

Estudos da Universidade de Michigan

Enquanto decorriam os estudos da universidade de Ohio, a universidade do Michigan também nos Estados Unidos da América, desenvolveu igualmente vários estudos com o mesmo objetivo, ou seja, investigar comportamentos que conduzissem a uma liderança eficaz na tentativa de classificar diferentes tipos de líder (CHIAVENATO, 2009). Rensis Likert e a sua equipa, concluíram que os resultados eram bastante semelhantes aos estudos de Ohio. Com base nos dados recolhidos, a investigação de Likert e os seus colegas permitiu a classificação do comportamento dos líderes sob duas dimensões: a orientação e preocupação com a tarefa, e a orientação e preocupação com as relações pessoais (BILHIM, 2013; NORTHOUSE, 2018). No mesmo sentido segundo ROBBINS e JUDGE (2009), as duas dimensões podem ser classificadas como “orientadas para os trabalhadores e por outro lado orientadas para a produção/tarefa. Os resultados permitiram avaliar que os líderes preocupados com a tarefa, “apresentam um maior enfoque nos resultados do trabalho, considerando os elementos do grupo apenas um meio para atingir o fim”, enquanto os líderes preocupados com as relações pessoais (pessoas), valorizavam “as relações interpessoais, respeitando e considerando o individuo na organização” (REIS, 2019, p.142; MAÇÃES, 2020, p.48).

Grelha de Blake e Mouton

Robert Blake e Jane Mouton, tornaram-se igualmente famosos com a criação da sua própria grelha de liderança. Segundo Barracho (2012, p.85), esta grelha “pode ser definida por dois eixos ortogonais, um que traduz o menor ou maior grau de atenção dos subordinados e outro que traduz a maior ou menor preocupação com a realização da tarefa”. Com base nos estudos desenvolvidos pelas universidades de Ohio e Michigan, eles procuraram estruturar uma forma para classificar o melhor estilo de liderança (CAI;

FINK; WALKER, 2021).

De acordo com Northouse (2018), esta grelha de gestão, permitiu avaliar o comportamento de um líder com base na observação das consequências da liderança no comportamento dos subordinados, distinguindo os seus objetivos sob duas dimensões: a) preocupação com a produção; e, b) preocupação com as pessoas. O modelo desenvolvido por Blake e Mouton, consistiu numa grelha de matriz bidimensional: a) preocupação com as pessoas, e b) preocupação com a produção (MAÇÃES, 2020). Segundo Teixeira (2018, p.226), “cada uma destas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos *xx* e *yy* variando de 1 a 9, do qual resultam 81 posições diferentes”. A Figura 3 ilustra a grelha de gestão de Blake e Mouton.

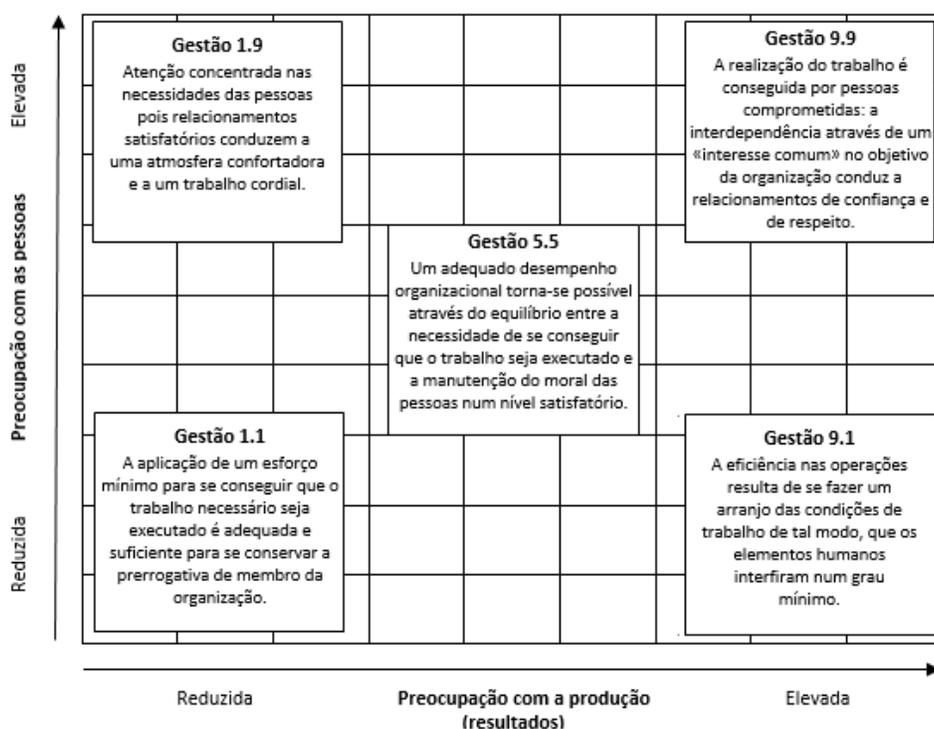


Figura 3 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Fonte: Teixeira (2018, p. 227)

Através dos seus estudos e da criação da grelha de avaliação, os autores desta teoria puderam afirmar que os gestores que “adotaram o estilo posicionado na grelha em 9.9, definido como o mais elevado de preocupação com a tarefa e as pessoas, obtiveram melhores resultados, uma menor rotação de pessoal, redução do absentismo e maior satisfação dos colaboradores.” (REIS, 2019, p. 144). Segundo Maçães (2020), a elaboração

desta grelha permitiu identificar cinco estilos predominantes de liderança: Empobrecimento (estilo 1,1); Orientação para a Produção (estilo 9,1); Meio Termo (estilo 5,5); *Country Club* (estilo 1,9); e, Orientação para a equipa (9,9). De acordo com Chiavenato (2009, p.351), o estilo 9.9 foi considerado “o mais eficaz e recomendado pela união dos seus membros em cumprir as suas tarefas”.

Os Quatro Estilos de Likert

Os estudos sobre liderança e o comportamento dos líderes continuou a ser investigado por Likert, permitindo dessa forma avançar mais tarde com novas considerações. Likert era um grande defensor da gestão participativa, como tal, acreditava que a “gestão eficaz é fortemente orientada para os subordinados apoiando-se na comunicação para que exista uma maior concertação de ideias e objetivos” (TEIXEIRA, 2018, p.224)

De acordo com Cunha *et al.* (2016), a continuidade dos estudos por Likert permitiu avaliar a liderança sobre quatro tipos de liderança sendo que num extremo poderia ser considerado a diferença tendo por base a desconfiança, centralização de decisões, o medo e a ameaça enquanto fator de motivação e uma comunicação a ser efetuada do topo para a base (vertical descendente), e em contraponto no outro extremo, uma atuação seguindo um comportamento onde a interação e envolvimento dos subordinados no processo seria total. Os mesmos autores concluem que através do modelo de Likert, foi possível identificar que a eficácia (produtividade e satisfação do pessoal) progride à medida que as organizações passam dos sistemas autocráticos para os participativos. A continuação do seu estudo permitiu classificar quatro tipos de liderança: autocrática-coerciva; autocrática-benevolente; consultiva; e, democrático/participativo (GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016).

Abordagem Contingencial ou Situacional

As teorias contingenciais ou situacionais surgem no seguimento do estudo comportamental dos líderes assumindo que estes se comportam de forma diferente consoante o contexto, isto é, o comportamento dos líderes depende da situação concreta em que se encontram (CUNHA *et al.*, 2016). Esta nova abordagem, partiu do princípio de que não existiria um único estilo de liderança ou características típicas e inatas nos líderes, mas sim na interação entre os traços e características de liderança em função das diversas contingências do ambiente (BILHIM, 2013).

Segundo Reis (2019, p.145), este novo olhar para o estudo da liderança pretendeu “inserir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, dando realce ao líder, aos liderados, à tarefa, à situação e aos objetivos”. De acordo com Mações (2020, p.51), um dos pontos fundamentais desta abordagem diz respeito ao facto de que a “liderança não depende apenas do líder, mas antes da relação entre o líder e os liderados e da situação

envolvida no processo de liderança”. Para Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2019, p.230), a teoria contingencial procura “compreender a relação entre a eficácia organizacional e as características da envolvente”. As principais teorias e modelos desenvolvidos sobre a abordagem contingencial ou situacional foram as seguintes (Quadro 5):

| Abordagem Contingencial ou Situacional |
|---|
| Teoria do caminho-objetivo <i>Continuum</i> de Liderança |
| Teoria da contingência da liderança de Fiedler |
| O Modelo de Vroom-Yetton-Jago |
| Teoria Situacional de Hersey e Blanchard |
| Teoria dos Substitutos de Liderança |

Quadro 5 – Teorias Contingenciais ou Situacionais

Teoria do Caminho-Objetivo

A teoria do caminho objetivo proposta por Robert House, está relacionada com o desempenho dos trabalhadores e os objetivos da organização. House considerou que o desempenho dos trabalhadores pode ser influenciado pelos gestores em prol da organização se fossem asseguradas as condições desejáveis para que estes conseguissem atingir as recompensas desejadas, garantindo igualmente a realização dos objetivos da organização (TEIXEIRA, 2018). De acordo com Chiavenato (2009), a teoria do caminho-objetivo identifica os líderes enquanto responsáveis pelo aumento da motivação nas pessoas de forma a serem alcançados os seus objetivos pessoais e da organização.

House acreditava que os gestores, utilizando as ferramentas corretas, poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores e para isso bastava que definissem com clareza a tarefa, proporcionando a formação adequada para a cumprir, garantindo o acompanhamento para a sua realização com sucesso e determinar claramente quais as recompensas em virtude do desempenho (VECCHIO; JUSTIN; PEARCE, 2008). Através do seu estudo, Robert House identificou a existência de quatro tipos de liderança em função da situação em que se encontravam. Os tipos de comportamentos são: diretivo; apoiante; participativo; e, orientador. Com estes dados, o estudo pretendeu demonstrar que o sucesso de um líder ou gestor, está intimamente ligado à capacidade de ajustar o seu comportamento em função de cada situação específica em que se encontrava envolvido (CUNHA *et al.*, 2016). O Quadro 6 representa os tipos de comportamento de liderança de House.

| Liderança | Descrição |
|------------------------------|--|
| Diretiva | Neste tipo de liderança os colaboradores são orientados e esclarecidos sobre o que devem fazer e como. |
| Apoiante | Este tipo de liderança centra-se nas necessidades dos colaboradores. |
| Participativa | Neste tipo de liderança os colaboradores são consultados na tomada das decisões. |
| Orientada para os resultados | Este tipo de liderança define objetivos desafiadores para os colaboradores e orienta-os para elevados desempenhos. |

Quadro 6 – Tipos de comportamento de liderança de House

Fonte: Reis (2019, p. 146)

Os estudos de House, permitiram ainda dividir a natureza da situação que o líder ou gestor enfrenta em dois grupos de fatores contingenciais: características relacionadas com o ambiente (tarefa) e características relacionadas com os próprios trabalhadores. As características do ambiente podem ser consideradas como os fatores importantes para o desempenho dos trabalhadores que são impossíveis de controlar, tais como o tipo de tarefa a realizar, a estrutura organizacional existente e o grupo de trabalho. Em relação às características dos trabalhadores, estas dizem respeito à própria percepção dos trabalhadores sobre as suas capacidades e do respetivo grau de controlo relacionado com a sua experiência e aptidões (GIBSON *et al.*, 2012). Segundo Teixeira (2018, p.228), os “fatores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos subordinados afetam a sua satisfação no trabalho e aceitação do líder”. Com a realização deste estudo, foi possível afirmar que um líder pode beneficiar mais, assim como o grupo que lidera, se o estilo de liderança aplicado for o mais indicado em cada situação específica, aumentando assim a motivação e a satisfação no trabalho, ou seja, tendo em consideração a forma como interpreta estes dois fatores contingenciais (NORTHOUSE, 2018).

Continuum de Liderança

A teoria desenvolvida por Robert Tannenbaum e Warren Schmidt, considerou que o conceito de liderar inclui um conjunto de diferentes comportamentos e/ou estilos, defendendo um *continuum* de liderança entre a utilização de autoridade e a liberdade dada às pessoas (BARRACHO, 2012). De acordo com Chiavenato (2009, p.354), esta “teoria identifica a liderança como um fenómeno situacional com base em três aspetos: a) forças (ou características) do líder; b) forças (ou características) dos subordinados; e, c) forças (ou características) da situação.” A Figura 4 demonstra as forças que condicionam os padrões de liderança segundo esta teoria:

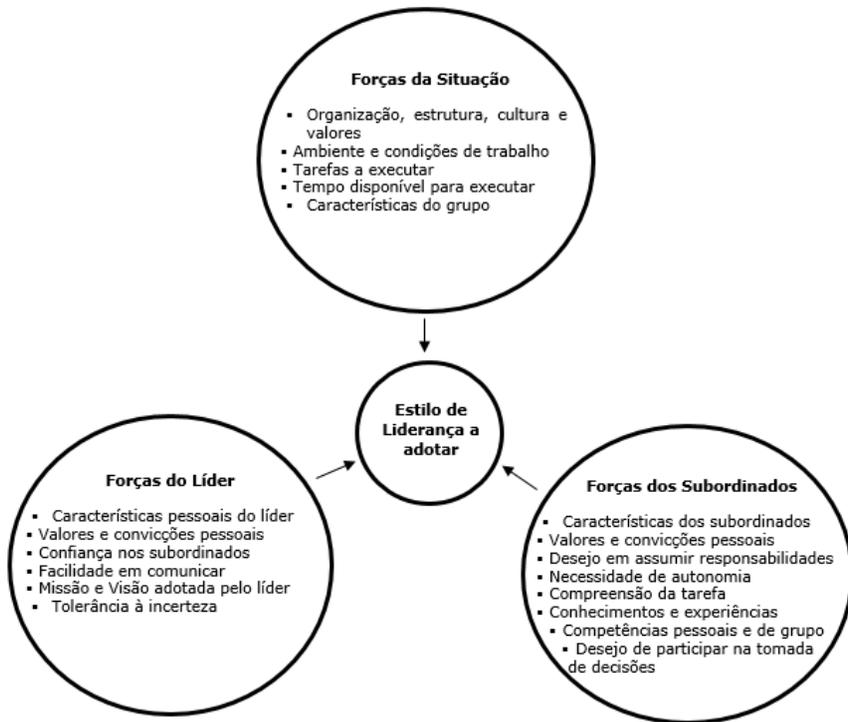


Figura 4 – Forças que condicionam os padrões de liderança

Fonte: Chiavenato (2009, p. 354)

No mesmo seguimento, Reis (2019, p.148) refere que enquanto características do líder, podemos considerar a sua “educação, experiência pessoal e profissional, sistema de valores, objetivos, assim como as suas expectativas”. Em relação às características dos trabalhadores/subordinados, podemos considerar “a experiência pessoal e profissional, educação, desejo, e qualificações ou competências para assumir responsabilidades”; e, os requisitos da situação onde são consideradas a dimensão “complexidade, objetivos, a estrutura e clima da organização, a tecnologia e a natureza do trabalho”. Tendo em consideração estes fatores, os autores desta teoria referem que o líder deve assumir um comportamento mais participativo, quanto mais os trabalhadores demonstrarem um compromisso com os acordos definidos e uma maior responsabilidade na tomada de decisões, procurando igualmente ser, mas independentes em função da sua experiência deixando assim de atuar num estilo mais autoritário e controlador (TEIXEIRA, 2018). Segundo este modelo (Figura 5), os líderes podem assumir sete comportamentos:

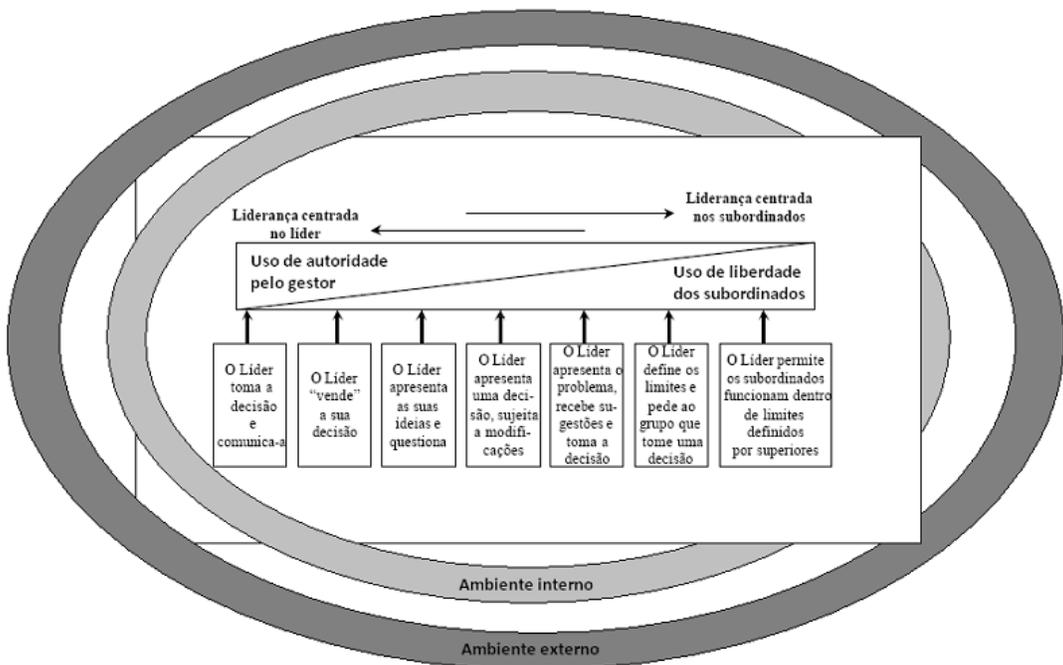


Figura 5 – Continuum de liderança de Tannenbaum e Schmidt

Fonte: Teixeira (2018, p. 230)

Os autores do estudo afirmam que um líder poderá adotar um estilo mais participativo quanto mais os subordinados/trabalhadores apresentarem as seguintes especificidades: procurarem maior liberdade de ação e independência; o nível de experiência que apresentam; aceitam responsabilidades nas tomadas de decisão; apoiarem a ideia de um estilo de liderança mais participativo; e, demonstrarem uma compreensão e entendimento sobre os compromissos e objetivos da organização (BARRACHO, 2012). Estes foram considerados os ponto-chave para uma intervenção de liderança mais participativa, caso contrário, o líder tenderá a adotar um comportamento menos participativo e mais autocrático. Os gestores e líderes mais eficazes devem optar sempre por ser o mais flexível possível, adaptando assim a cada situação ou a cada grupo de trabalho em determinado contexto.

Teoria da Contingência da Liderança de Fiedler

Fred Fiedler, investigador da universidade do Illinois nos Estados Unidos da América, desenvolveu uma das primeiras teorias contingenciais de liderança e que segundo alguns especialistas, é uma das teorias com maior aceitação nos dias de hoje (GIBSON *et al.*, 2012). O modelo teórico desenvolvido por Fiedler, defende que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado como o mais eficaz, ou seja, o desempenho das

As pessoas estão intimamente ligadas ao estilo do líder e à coexistência de diversos fatores situacionais (AFONSO, 2011). Por outras palavras, segundo Teixeira (2018, p.231), “uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas também (...) da interação entre o líder e os subordinados”. De acordo com Mações (2020, p.52), “o desempenho efetivo do grupo depende da conjugação do estilo do líder e do grau em que a situação permite ao líder o seu controlo e influência (...)”. Ideia que é referida pelos autores McGrath e Bates (2014, p.58), considerando que esta teoria sugere “que a eficácia de um líder estará condicionada à forma como o seu estilo de liderança se encaixa no cargo que ocupa”.

Este modelo permitiu identificar três dos principais fatores situacionais através da relação entre dos estilos de liderança (líderes-tarefa e líder-liderados), e que segundo os mesmos autores, determinam se uma dada situação é mais favorável ou desfavorável ao líder: a) relações líder-liderados; b) estrutura das tarefas; e, c) posição de poder do líder. Vejamos de seguida o que os distingue. De acordo com Reis (2019, p.149), a *relação líder-liderados* diz respeito ao grau de aprovação do líder pelos liderados, isto é, o grau de relacionamento interpessoal existente; a *estrutura da tarefa* diz respeito ao nível de estruturação, ou seja, o grau de complexidade ou tipo de tarefa; e, a *posição de poder do líder* diz respeito à influência inerente pelo cargo que o líder ocupa e que determina a autoridade formal, isto é, o grau de capacidade do líder para punir ou recompensar as pessoas. A conjugação destas três características permitiu a Fiedler desenvolver um modelo que identifica a possibilidade de ocorrência de oito situações e que representam aquelas que podem indicar maior ou menor grau de favorabilidade (CHIAVENATO, 2009). A Figura 6 representa o modelo de liderança contingencial de Fiedler.

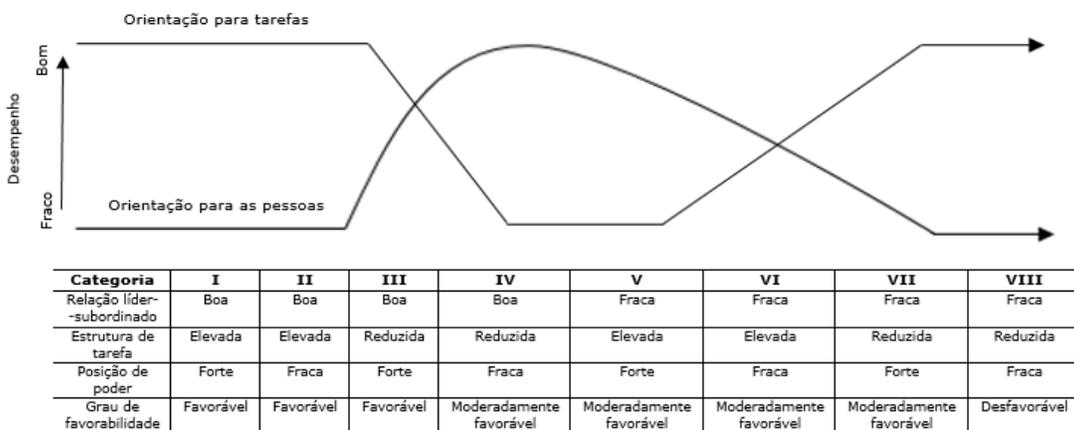


Figura 6 – Modelo da Teoria da Liderança Contingencial de Fiedler

Fonte: Teixeira (2018, p. 232)

Com base na análise desta teoria, Fiedler identificou que o líder tem influência máxima na situação 1 e a influência mínima na situação 8. Isto quer dizer que os líderes mais voltados para a tarefa são mais eficazes em situações mais ou menos favoráveis (CUNHA *et al.*, 2016). Por outro lado, aqueles que são mais virados para as pessoas tendem a ser mais eficazes em situações intermédias (MAÇÃES, 2020). De acordo com McGrath e Bates (2014, p.60), as situações tendem a ser “mais favoráveis quando existem boas relações entre líder-liderados, o trabalho é bem definido e existe um forte poder posicional do líder”. Ainda segundo os mesmos autores, as relações líder-liderados sofrem efeitos negativos quando o “trabalho não é estruturado e o líder tem um poder posicional fraco.”. Segundo Barracho (2012), esta nova perspectiva não só contribuiu significativamente para o estudo da liderança, como demonstrou que diferentes estilos de liderança podem ser igualmente eficazes dependendo das características da situação, ou seja, os estilos de liderança variam consoante a situação em que o líder se encontra envolvido. Ou seja, a eficácia da liderança deve ser considerada no facto de se possuir a pessoa certa para determinada situação ou produzindo as mudanças necessárias, atuando sobre a situação nos casos em que isso não é possível (CUNHA *et al.*, 2016).

O Modelo de Vroom-Yetton-Jago

O modelo teórico de análise de liderança e tomada de decisão desenvolvido inicialmente por Victor Vroom e Phillip Yetton, constituiu um modelo normativo iniciado em 1973 pelos primeiros dois autores e melhorado posteriormente com o contributo de Arthur Jago. A teoria normativa da tomada de decisão coloca a ênfase no processo de participação dos subordinados, ou seja, “no grau de participação que estes devem ter na tomada de decisões para estas serem mais eficientes e eficazes” (TEIXEIRA, 2018, p.232). Segundo ainda o mesmo autor, o modelo é normativo uma vez que pressupõe a aplicação de um conjunto regras ou procedimentos, permitindo dessa forma determinar o tipo e o grau de participação desejada no processo de tomada de decisões por parte dos subordinados.

Os autores desta teoria identificaram cinco formas de tomada de decisões, correspondendo assim aos três tipos de liderança que o modelo sugere, ou seja, estilo autocrático, consultivo e colaborativo (CUNHA *et al.*, 2016). Decorrente dessa situação, os líderes têm a possibilidade de escolha entre os cinco processos de envolvimento dos subordinados em função do processo de tomada de decisões (ROBBINS; JUDGE, 2013). O Quadro 7 representa os processos decisórios propostos por esta teoria.

| Estilos de Liderança | Estilos de decisão | Definição |
|------------------------|--------------------|---|
| Autocrático (Puro) | AI | O líder toma a decisão sozinho. Utilizando a informação disponível. |
| Autocrático (Mitigado) | AII | O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o seu conselho. |
| Consultivo | CI | O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não refletir a posição dos subordinados. |
| Consultivo | CII | O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respetivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele, e não reflete necessariamente a posição dos subordinados. |
| Grupo | GII | O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas, e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se de que todos os aspetos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes esta pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio do grupo. |

Quadro 7 – Processos decisórios propostos pelo modelo normativo da tomada de decisão de Vroom-Yetton-Jago

Fonte: Cunha et al. (2016, p. 290)

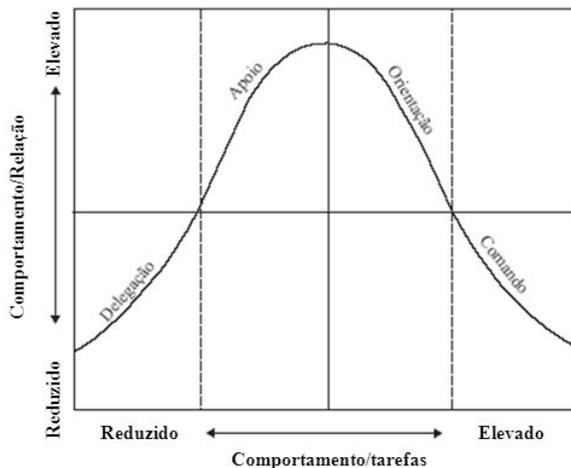
Segundo Reis (2019, p.151), o modelo teórico avança com a necessidade de as “organizações adotarem um estilo de liderança que tente equilibrar os benefícios da gestão participativa com a necessidade de tomada de decisões de forma eficiente e eficaz”. Esse equilíbrio encontra-se dependente de fatores situacionais sob a responsabilidade dos líderes, ou seja, por exemplo, se a informação foi dada da forma mais correta, se existe um determinado tempo para ser tomada a decisão ou quais os custos associados à participação e envolvimento das pessoas (DINIBUTUN, 2020). De acordo com os autores desta teoria, são necessários respeitar alguns parâmetros de forma a assegurar uma boa aplicação do modelo proposto no sentido de se chegarem a decisões eficazes: a) a qualidade da decisão; b) a aceitação ou compromisso das pessoas para executar uma decisão de forma eficaz; e, c) o tempo que é gasto a decidir (GIBSON *et al.*, 2012).

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo teórico desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, é um dos modelos com maior aceitação no campo das teorias situacionais de liderança (REIS, 2019). O modelo desenvolvido por estes autores, teve como base o anterior modelo desenvolvido por Blake e Mouton (grelha de gestão) no qual Hersey e Blanchard decidiram acrescentar uma nova variável contingencial, ou seja, avaliar o estilo de liderança aplicado em função da maturidade dos liderados (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Teixeira (2018, p.234), referindo-se os autores do estudo, esta teoria “baseia-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados e com as características da situação”, ou seja, este modelo considera que “um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adotar o estilo de liderança que mais se apropria”. Nesse sentido, os autores tentaram analisar a eficácia da liderança em relação à dependência e adequação do estilo de liderança em função do grau de maturidade existentes nos subordinados (GIBSON *et al.*, 2012).

O modelo proposto por estes investigadores, aponta para a existência de duas variáveis, baseando-se numa relação combinada para uma liderança eficaz. A primeira possui duas dimensões: o comportamento do líder orientado para as tarefas (preocupação com prazos ou exigência no cumprimento de normas) e para o relacionamento (preocupação com os subordinados e criação de laços de amizade), no qual identificam quatro estilos de liderança e, por outro lado, uma segunda dimensão referente ao grau de maturidade dos subordinados (conhecimentos, experiência e competência) em relação às tarefas a realizar, experiência profissional e/ou traços psicológicos, tais como: “a autoconfiança, motivação e o empenho” (CUNHA *et al.*, 2016, p.288). A Figura 7 apresenta o modelo situacional de liderança de Hersey e Blanchard, onde é possível verificar o estilo de liderança apropriado em função do grau de maturidade dos subordinados.



| | | | |
|----------------|-----------------|-----------|-----------------|
| Elevado | Moderado | | Reduzido |
| M4 | M3 | M2 | M1 |

Grau de maturidade

Figura 7 – Modelo Situacional da Teoria da Liderança de Hersey e Blanchard

Fonte: Teixeira (2018, p. 232)

Segundo Gibson *et al.* (2012), o estilo de liderança mais eficaz encontra-se intimamente ligado à maturidade dos subordinados e às características da situação, ou seja, a eficácia do processo de liderança deverá ser ajustada e orientada em função de cada indivíduo e de cada situação em concreto. O quadro seguinte demonstra a ligação entre os quatro estilos de liderança e os quatro níveis ou fases de maturidade propostos por este modelo teórico (Quadro 8):

| Estilos de liderança | Fases de Maturidade |
|--|---|
| Comando (<i>telling</i>): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza o comportamento diretivo (ou de comando) | M1 : Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes. |
| Orientação (<i>selling</i>): Elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante. | M2 : Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades. |

| | |
|--|--|
| <p>Apoio (<i>Participating</i>): reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.</p> | <p>M3: As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.</p> |
| <p>Delegação (<i>Delegating</i>): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e apoio do líder é reduzido por serem desnecessários.</p> | <p>M4: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.</p> |

Quadro 8 - Níveis de maturidade dos colaboradores e estilos de liderança

Fonte: Teixeira (2018, p. 235)

Esta teoria permitiu constatar, através dos dados obtidos, a existência de uma relação evidente nas variáveis em estudo, ou seja, foi possível verificar a tendência de uma menor necessidade de controlo há medida que os subordinados alcançavam níveis mais elevados de maturidade, diminuindo igualmente o grau de comportamento de relação (ROBBINS; JUDGE, 2009). Segundo refere Cunha *et al.* (2016), existe uma diferença que distingue claramente esta teoria para a de Fiedler, uma vez que para Fiedler na sua teoria da contingência, a eficácia do líder resulta fundamentalmente da seleção da pessoa certa para determinada situação, enquanto Hersey e Blanchard sugerem que o líder altere comportamentos para se adaptar à situação.

Teoria dos Substitutos de Liderança

Conforme pudemos verificar anteriormente, grande parte dos modelos teóricos sobre a liderança procurou explicar a influência dos líderes com base no conceito de que existe um estilo de liderança mais eficaz do que outros em determinados contextos ou situações. Nesse sentido, a teoria dos substitutos de liderança proposta por Steven Kerr e John Jermier, procurou por outro lado afirmar que ao contrário dos anteriores modelos teóricos, existem variáveis (situacionais) que se podem sobrepor ao papel do líder, podendo mesmo neutralizar a sua ação, reduzindo ou aumentando o efeito da liderança junto dos liderados (DIONNE *et al.*, 2005; DOMINGUES *et al.*, 2018). Estas variáveis são consideradas como fatores externos (ou alheios) ao líder e que podem atuar como substituto de uma liderança interpessoal, podendo efetivamente influenciar a ação do líder, reduzindo a importância da liderança formal (CUNHA *et al.*, 2016).

Segundo Barracho (2012, p.124), citando Kerr e Jermier (1978), os autores deste modelo teórico definem “dois tipos de comportamento de liderança (instrumental e de relacionamento)” e identificam “três tipos de substitutos e/ou neutralizadores (características dos subordinados, da tarefa e da organização”. Se em determinada situação os liderados

demonstram experiência, formação e conhecimento, a liderança pode ser vista como dispensável, principalmente se considerarmos uma liderança do tipo instrumental/diretiva, assim como se os mesmos evidenciarem uma orientação profissional especializada uma vez que sabem realizar uma tarefa sem necessidade de qualquer indicação. Outra situação em que a liderança pode ser neutralizada ou substituída tem que ver com o próprio estímulo sentido pelos liderados, ou seja, se a execução de uma determinada tarefa aumentar o nível de interesse e satisfação sem a intervenção do líder, o papel da liderança elimina a necessidade de incentivos e motivação provenientes do líder (GIBSON *et al.*, 2012). Por outro lado, se os liderados demonstrarem pouco ou nenhum interesse em realizar determinada tarefa, mesmo com recurso a benefícios, o papel do líder é neutralizado (GIBSON *et al.*, 2012).

O mesmo acontece quando falamos a respeito da liderança no contexto da própria organização, ou seja, se a cultura da organização se basear em procedimentos e regras extremamente rígidas ou autoritárias, então o papel do líder é substituído porque os liderados são influenciados pelo próprio contexto, tal como se a comunicação for ineficiente, não existir diálogo ou quando o próprio líder não tem poder sobre as formas de incentivos/recompensas das pessoas. O papel do líder pode ser substituído ou neutralizado independentemente de o tipo de liderança ser mais relacional ou instrumental (PODSAKOFF *et al.*, 1990).

De acordo com Barracho (2012, p.124), citando House (1996) e Schriesheim (1980):

“a liderança orientada para a tarefa tem pouca importância e pode mesmo vir a ser prejudicial quando os subordinados têm uma capacidade ou experiência elevadas no cumprimento das suas tarefas. Por outro lado, um líder eficaz sabe quando deve utilizar os substitutos que podem influenciar os subordinando para que estes atinjam os objetivos da organização.”

A teoria dos substitutos de liderança fundamenta o seu modelo no conceito de que existem determinadas variáveis não controláveis (ou alheias) pelos líderes que podem levar a que o seu papel e intervenção seja anulado ou bloqueado, provocando estes comportamentos positivos ou negativos nos liderados enquanto substitutos do real papel do líder e da sua relação com os liderados (CHIAVENATO, 2009). Apesar de ser considerada como mais uma perspectiva interessante no âmbito da investigação em liderança, vários autores referem as suas limitações, bem como a falta de investigação e estudos que ajudem a compreender melhor e a testar o seu modelo (DIONNE *et al.*, 2005; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016). Esta teoria é considerada como a mais moderna das teorias contingências, uma vez que o seu grande foco de interesse reside na compreensão da situação em que a liderança acontece e não tanto nos próprios líderes e na sua atuação.

Principais Teorias Contemporâneas ou da Nova Liderança

Ao longo de décadas, o estudo da liderança conheceu diversas teorias como vimos anteriormente, decorrentes de múltiplas investigações por diversos autores. As designadas teorias clássicas contribuíram bastante para o entendimento que hoje o mundo tem sobre liderança. Considerando o normal decurso da ciência e do progresso do conhecimento sobre a liderança, surgiram a partir do início de 1980 novas perspectivas e um olhar novo sobre o estudo da liderança e como melhor compreender a sua complexidade (AFONSO, 2018). As teorias clássicas, apesar de importantes e pioneiras, tornaram-se demasiado complexas e de difícil aplicação na prática, impossibilitando uma exata atribuição e corroboração sobre a eficácia da liderança face a resultados e desempenhos das pessoas. A visão mecanicista associada ao estudo da liderança até então deixou de ser tão relevante, deixando o comportamento dos líderes de ser visto de forma isolada, mecânica, hierárquica e prescritiva, para iniciar o processo de análise sobre os líderes decorrentes do contexto em que se encontravam inseridos (GRINT, 2011).

Esta nova corrente, ficou conhecida como a «Era da Abordagem Integrativa» de liderança, através de um movimento conhecido por Nova Liderança em que os investigadores procuraram novos caminhos e respostas, dando assim origem às mais recentes abordagens no estudo da liderança das quais se destacam: a liderança transformacional; a liderança transacional; e, a liderança carismática (PODSAKOFF *et al.*, 1990; GRINT, 2011; GIBSON *et al.*, 2012; DINIBUTUN, 2020). Segundo Mações (2020, p.55), este novo olhar para o líder e o seu papel, permite que se olhe e considere também os “aspectos intangíveis da gestão e não apenas indicadores mensuráveis”.

O avanço no estudo da liderança, permitiu que os novos desenvolvimentos e investigações direcionassem os seus esforços noutra sentida, alterando a sua análise não só na ótica do comportamento dos líderes, mas também na análise casuística no tipo de incentivo e recompensas que os líderes oferecem (DINIBUTUN 2020). De acordo com Gomes e Cruz (2007), as teorias que maior destaque tiveram nesta nova abordagem integrativa e contemporânea foram: liderança transformacional de Burns (1978); liderança carismática de House (1977); teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Canungo (1987); e, a liderança transacional de Bass (1985).

Conforme referido anteriormente, o estudo sobre a liderança tem décadas de existência e evolução, e nos últimos anos têm surgido novas e diferentes abordagens que nos ajudam a perceber melhor o conceito de liderança e de líder. Todavia, grande parte do conhecimento existente insere-se no contexto privado e onde se tenta perceber como podem as técnicas aplicadas nesse setor contribuir para o setor público (BOYNE, 2006; RUSAW, 2007; KARP; HELG, 2008; KLARNER; PROBST; SOPARNOT, 2008; KICKERT,

2013), sendo que na sua maioria continuam a ser explorados os contextos em que ela surge na necessidade de mudança e não sobre o tipo de processos passíveis de serem implementados (KUIPERS *et al.*, 2014).

Liderança Transformacional

A teoria básica da liderança transformacional teve origem através de um sociólogo político de seu nome James McGregor Burns (1978). A sua teoria teve por base o desejo de identificar a forma como os políticos de então atraíam e estimulavam os eleitores (CUNHA *et al.*, 2016). Após a sua investigação, Burns identificou dois tipos diferentes de comportamento. Aqueles a quem identificou como “políticos transacionais”, uma vez que prometiam aos eleitores algo em troca pelo seu voto, e por outro lado, aqueles que identificou como “políticos transformacionais”, uma vez que apelavam às necessidades e aos desejos dos cidadãos de uma forma quase pessoal e a um nível mais elevado e profundo (MCGRATH; BATES, 2014, p.68). Ainda segundo os mesmos autores, Burns, acreditava que o processo de liderança transformacional genuíno e verdadeiro só era possível através de confiança e integridade, o que se traduziria num maior índice de motivação e moralidade entre os envolvidos, e no crescimento e desenvolvimento real das pessoas envolvidas, ao invés de recorrer às tradicionais técnicas de exploração e manipulação. O autor considerava que este tipo de abordagem se distinguia de todas as outras.

A liderança transformacional, tal como as restantes abordagens contemporâneas surgem através do paradigma que se estabeleceu sobre a tentativa de definição de conceitos ou de tentar encontrar respostas que demonstrassem as características ou comportamentos dos líderes eficazes, para atribuir sim, uma maior importância à relação entre indivíduos e a contribuição dos líderes para com estes (AVOLIO; BASS, 1995; BASS *et al.*, 2003; CUNHA *et al.*, 2016; COTE, 2017; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). De acordo com Barth-Farkas e Vera (2014), este tipo de liderança é uma extensão da liderança transacional. Ao contrário desta última, a liderança transformacional é muito mais profunda no tipo de relação e comportamento que o líder desenvolve com os liderados uma vez que não possui meramente um interesse pessoal, mas sim, o desejo de partilhar a sua visão, valores, autonomia, inovação e de contribuir para a melhoria pessoal e profissional de todos os envolvidos (BASS, 1990; ELKINS; KELLER, 2003; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; BARTH-FARKAS; VERA, 2014; NORTHOUSE, 2018).

Segundo Melo (2004), a maioria das pessoas associa os tipos de liderança em função do desempenho das organizações, o que se traduz numa atribuição efetuada pelos outros, não estando esta apenas concentrada no indivíduo (líder). Este estilo de liderança otimiza e origina uma relação de estímulo constante em que o líder procura melhorar a aquisição de novos conhecimentos nos liderados, através de um sistema de transferência

e partilha influenciando todo o grupo, onde os próprios partilham não só de alguns pontos da própria liderança do grupo, como também potencia e cria competências nos próprios liderados para se tornarem líderes (CHEN; PENG, 2017).

Este tipo de líder partilha a sua visão de futuro. Pode ser caracterizado como sendo um líder corajoso, enorme impulsionador de valores pessoais pois acredita na capacidade das pessoas, possui um enorme desejo de aprendizagem constante, não receando ter de lidar de forma ambiciosa e coerente com a complexidade, ambiguidade e incerteza (WALDMAN; YAMMARINO, 1999; BARRACHO, 2012; CHEN; PENG, 2017; REIS, 2019).

A teoria da liderança transformacional foi desenvolvida inicialmente por Burns (1978), mas foi através de Bernard Bass (1985) que ganhou maior destaque, desenvolvendo esta uma versão mais completa e detalhada da teoria (LONG *et al.*, 2014; TSEVARIDOU; MATSOUKA, 2019). Bass identificou quatro características desta teoria (SHIBRU; DARSHAN, 2011; BARTH-FARKAS; VERA, 2014; LONG *et al.*, 2014; LONG *et al.*, 2016; CUNHA *et al.*, 2016; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; TSEVARIDOU; MATSOUKA, 2019) (Quadro 9):

| | |
|------------------------------------|--|
| Influência idealizada (carisma) | O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideias e os aspetos “maiores do que a vida”. |
| Liderança inspiracional | O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, instila otimismo. |
| Estimulação intelectual | O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e de uma imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções. |
| Consideração individualizada | O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades. |

Quadro 9 – Características da Liderança Transformacional de Bass (1985, 1999)

Fonte: Cunha *et al.* (2016, p. 306)

Para além de Burns (1978) e Bass (1985), Bernnis e Nanus (1985) por sua vez, também eles um dos principais expansionistas desta teoria, identificaram quatro estratégias que os líderes devem utilizar para promover a transformação nas suas organizações (Quadro 10):

| | |
|--------------|--|
| Estratégia 1 | Desenvolver uma visão clara e compreensível para a organização |
| Estratégia 2 | Atuar como arquitetos sociais da organização, alterando a cultura organizacional |
| Estratégia 3 | Criar confiança em toda a organização, tornando explícitos os seus valores e pontos de vista |
| Estratégia 4 | Identifica os seus próprios pontos fortes e fracos, e incentiva os seguidores a fazer o mesmo. |

Quadro 10 – Estratégias de Liderança de Bennis e Nanus

Fonte: Adaptado de Bennis (2009)

O líder transformacional desempenha um papel multidisciplinar, complexo e exigente que vai muito além da tradicional liderança ou definição de objetivos (LOURENÇO; GUADALUPE, 2017). Os líderes transformacionais constroem objetivos comuns, envolvendo as pessoas, alterando consciências e procurando formas para que essas mesmas pessoas percebam mais sobre si mesmas, que se percecionem enquanto indivíduos de pensamento próprio para assim retirar o melhor de cada um (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009; CHEN; PENG, 2017). Ele fomenta e incentiva a sua dedicação e empenho, assim como a motivação constante conjuntamente ao mesmo tempo que os ajuda a alcançar e ultrapassar os seus próprios interesses através de elevados desempenhos em benefício da própria organização e das suas próprias metas (AVOLIO *et al.*, 2004; BARRACHO, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; CHEN; PENG, 2017).

Amesma opinião tem Mações (2020, p.59), quando refere que “o líder transformacional se define pela capacidade de realizar inovações e mudanças no contexto organizacional”. Este tipo de liderança encontra-se intimamente ligado ao fator de transcendência, de inspirar e guiar os liderados a realizarem tarefas que nem os mesmos acreditavam serem possíveis. Uma das características que separa uma liderança do tipo transacional para uma do tipo transformacional, diz respeito ao facto de a primeira ter por inerência associadas questões de incentivos ou recompensas materiais enquanto fator motivacional, enquanto a segunda ganha maior destaque pela visão, valores e ideias a desenvolver, garantindo dessa forma um relacionamento mais profundo entre líder e liderados (CUNHA *et al.*, 2016; LOURENÇO; GUADALUPE, 2017).

Para Masood *et al.* (2006), os líderes transformacionais têm o objetivo de estimular o crescimento da consciência nos liderados apelando e incrementando elevados níveis de moral e crença relacionados com a liberdade, justiça, igualdade, paz e humanidade, e por outro lado para não cederem a emoções negativas como o medo, ganância, inveja ou ódio. De acordo com Bass *et al.* (2003), o processo de uma liderança transformacional

visa essencialmente o objetivo de alterar o comportamento dos liderados na ordem em que este tenta mudar a forma como se percebem, como se reveem, tornando assim visível as oportunidades e os desafios que determinado contexto coloca. Segundo ainda os mesmos autores, os líderes transformacionais caracterizam-se por ser uma fonte de inspiração e compromisso, demonstrando perseverança e entusiasmo na prossecução dos objetivos da organização, assumindo possíveis riscos e questionando de forma coerente e pragmática as estratégias bem-sucedidas tentando alcançar uma melhoria nos processos a longo prazo. Dinibutun (2020), descreve a liderança transformacional como um processo em que os líderes estimulam elevados índices de empenhamento e comprometimento nos colaboradores, levando-os a ter comportamentos naturais e espontâneos de entrega total à causa e aos objetivos da organização.

Segundo Gibson *et al.* (2012), Bass constatou que a liderança transformacional acontece quando os líderes conseguem inculcar o sentido de superação em relação aos interesses pessoais em prol da organização e que exige um elevado nível de confiança entre todos os envolvidos. De acordo com Northouse (2018), a liderança transformacional decorre na sua conceção prática da relação dos efeitos que os líderes têm e conseguem inculcar nas pessoas em seu redor e da influência e poder que conseguem ter sobre os liderados de uma forma positiva, ou seja, que os liderados realmente se reveem nas posições de quem lidera. Para Lindebaum e Cartwright (2010), este tipo de liderança incentiva e estimula o crescimento pessoal e profissional, potenciando o seu desenvolvimento e fazendo com que as pessoas se sintam importantes e relevantes para a organização e para alcançar os objetivos pretendidos, através de um claro apelo às suas próprias necessidades de autorrealização.

Um dos aspetos mais relevantes e mensuráveis sobre este estilo de liderança, é o fato de existir comumente a percepção de que um dos maiores impactos da liderança transformacional acontece ao nível da motivação das pessoas, ou seja, na melhoria substancial dos índices de motivação (BRAUN *et al.*, 2013). Quanto à capacidade de a liderança transformacional produzir resultados nas organizações, existem diversos estudos que afirmam que este tipo de liderança produz resultados positivos, demonstrando o seu carácter influenciador no campo da satisfação pessoal e profissional, assim como ao nível de um maior compromisso nos aspetos organizacionais (RIAZ; HAIDER, 2010; SHIBRU; DARSHAN, 2011; CAI; JIA; YE, 2013).

Se tivermos em consideração as restantes teorias ou abordagens de liderança clássicas e os novos conceitos contemporâneos, podemos constatar que na maioria dos casos existiu a tentativa de definir líderes com capacidades únicas e inatas, passando para um processo de análise através do seu comportamento e posteriormente considerando o

fator contingência/situação (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS; JUDGE, 2009; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018).

A liderança transformacional é frequentemente ligada ao estilo de liderança transacional e, apesar de as duas se interligarem, não são iguais (YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993; BERSON *et al.*, 2001; BASS *et al.*, 2003; ANTONAKIS, 2012). A liderança transformacional tende a construir uma relação de real contributo para o crescimento dos liderados (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003; BASS *et al.*, 2003). Já a liderança transacional tende a criar elevados níveis de controlo em relação aos comportamentos e performance dos liderados podendo ser alterados os pressupostos iniciais a qualquer momento pelo líder sem consulta dos primeiros (JUDGE; PICCOLO, 2004). A liderança ausente ou *laissez-faire* representa uma total ou quase total ausência do líder no processo de tomada de decisão.

Quando falamos de uma abordagem transformacional, temos de falar em líderes que sentem realmente o poder, confiança e vontade para inspirar pessoas, que possuem um espírito coletivo de missão e sentido de oportunidade, que as transportam na sua visão, fazendo-as acreditar que é possível alcançarem as suas ambições pessoais e profissionais, enquanto se tenta alcançar os objetivos da organização (MCLAURIN; AL-AMRI, 2008). Somente líderes munidos e crentes nos mais altos valores e convicções de modo coerente, conseguem implementar este tipo de liderança. Um determinado indivíduo que não possua uma conduta ética e moral no seu comportamento e nas suas decisões, não conseguirá nunca ser um líder transformacional (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; GIBSON *et al.*, 2012; ROBBINS; JUDGE, 2013). Este tipo de liderança proporciona o reconhecimento do valor e importância dos liderados, assim como as suas necessidades pessoais e profissionais, criando ambientes de trabalho saudáveis, favorecendo aos liderados a oportunidade de se expandirem, maximizando e desenvolvendo as suas potencialidades ao mesmo tempo que se constroem melhorias na organização capazes de potenciar e absorver esse esforço e crescimento individual (ODUMERU; OGBONNA, 2013; MCCLESKEY, 2014; DARTEY-BAAH, 2015; DEICHMANN; STAM, 2015; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018).

No que diz respeito à implementação da liderança transformacional e da análise sobre os resultados da sua implementação, constata-se que maioritariamente os estudos existentes foram efetuados no setor privado (HARTLEY, 2005). Este setor, nas suas múltiplas áreas de intervenção, torna-se num ambiente propício e potenciador da implementação de novas estratégias de liderança, mudanças nas culturas organizacionais ou até mesmo na maior ou menor valorização das pessoas que dela fazem parte. Talvez por essa razão, este tipo de liderança promova efetivamente bons resultados, especialmente em alturas de mudança nas organizações (PAWAR; EASTMAN, 1997; CONGER, 1999; HEROLD

et al., 2008; LIU; SIU; SHI, 2010; VAN DER VOET, 2014), especialmente porque tem a capacidade de criar visões, repensar estruturas, acreditar em melhorias possíveis através da necessidade de mudança e de transmitir de forma inspiradora essa mesma visão (DEN HARTOG; VAN MUIJEN; KOOPMAN, 1997; VAN DER VOET, 2014).

A liderança transformacional tem sido uma das áreas de maior destaque nos últimos anos em relação ao estudo científico na área da liderança (HOWELL; AVOLIO, 1993; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996; DVIR *et al.*, 2002; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009). Os estudos existentes são na sua maioria qualitativos focando-se muito no seu conceito, estilos de liderança e na influência dos líderes transformacionais (BARBUTO; BURBACH, 2006; CHEN; PENG, 2017). Todavia, os estudos quantitativos também já começam a surgir com maior frequência, os quais são de enorme importância para melhor se compreender este tipo de liderança (KIM, 2014).

No setor público, e mesmo apesar da enorme importância que a liderança tem na tentativa de alterar alguns paradigmas do passado, os estudos científicos são ainda poucos, havendo a necessidade de se produzir mais conhecimento (VAN WART, 2003; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; WRIGHT; PANDEY, 2010; BARTH-FARKAS; VERA, 2014). De acordo com Kellis e Ran (2013), a falta de estudos que promovam um maior conhecimento sobre esta realidade provocam um enorme vazio em relação às teorias do passado e as reais necessidades do futuro no que diz respeito à própria concepção de liderança. Importa igualmente referir que quando falamos em liderança no setor público, devemos considerar que o ambiente é na realidade menos propício a grandes alterações nas organizações públicas, extremamente hierarquizadas e burocráticas, onde existem todo um role de regras e procedimentos que nem sempre podem ser alterados ofuscando o papel dos líderes (FERNANDEZ, 2004), assim como a melhoria da relação entre os próprios líderes e liderados (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Todavia, segundo Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), alguns estudos demonstram que este tipo de liderança não produz resultados significativos assinaláveis quando considerados em ambientes positivos e motivados (GILMORE *et al.*, 2013). Apesar dessa aparente dificuldade, a liderança transformacional tem sido aplicada no setor público, tendo sido analisada através de dados mais recentes em que alguns investigadores concluíram que existem efeitos diretos e indiretos sentidos pelos liderados, assim como nas próprias organizações em relação aos fatores de inovação, desempenho e produtividade (MOYNIHAN; PANDEY; WRIGHT, 2014; CHEN; PENG, 2017).

Diversos autores afirmam que a liderança transformacional tem um papel importante na melhoria do desempenho, índices de confiança, motivação e compromisso com a organização, promovendo um processo de entendimento entre a visão partilhada pelo líder

e a aceitação e sentimento de pertença dos liderados nessa mesma visão (PODSAKOFF *et al.*, 1990; AVOLIO *et al.*, 2004; LONG *et al.*, 2014; COTE, 2017). Por essa razão, torna-se evidente uma preocupação partilhada na necessidade de se realizarem mais estudos para que melhor se compreenda este tipo de liderança, uma vez que diferentes pessoas e diferentes contextos produzem resultados diferentes (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; ZHU; AVOLIO; WALUMBWA, 2009; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Liderança Carismática

Conforme vimos anteriormente no contexto da liderança transformacional, os líderes carismáticos também são reconhecidos por terem uma capacidade particular para promover a motivação nas pessoas (BARRACHO, 2012; ROSADO, 2019). Este tipo de liderança está fortemente ligado a fatores que tornam estes líderes cativantes, capazes de influenciar as pessoas ao ponto de atingirem e demonstrarem elevados índices de desempenho na concretização dos objetivos estabelecidos pelas organizações (MCLAURIN; AL-AMRI, 2008; ANTONAKIS, 2012). A teoria da liderança carismática surgiu no passado, ainda antes de ser associada ao seu principal defensor Robert House. Max Weber, foi um dos primeiros investigadores a equacionar a abrangência do fator carisma para melhor se compreender o sucesso que alguns líderes tinham. Segundo Weber, o carisma era a representação de qualidades específicas num líder capazes de promover uma união num grupo, envolvidos numa qualquer situação difícil ou menos boa, reunindo esforços junto dos liderados que acreditavam na sua visão para solucionar o problema, encarando e reconhecendo-o como um visionário, alguém ímpar (CUNHA *et al.*, 2016).

O conceito de carisma foi utilizado por Weber para melhor compreensão e entendimento sobre a forma de influência exercida sobre os liderados por parte de alguns líderes, que demonstravam capacidades excepcionais perante contextos de mudança ou perturbações reais no quotidiano das sociedades (GIBSON *et al.*, 2012). Esse foi um dos grandes objetivos dos investigadores, ou seja, analisar e identificar o que poderia estar na origem desse carisma peculiar, sugerindo que poderiam advir tanto dos atributos individuais, do próprio contexto ou da conjugação destes dois fatores (ROBBINS; JUDGE, 2013). Segundo Cote (2017), este tipo de liderança tem como características especiais: a) liderar pelo exemplo, transmitindo confiança e valores aos seguidores; b) competências reconhecidas pelos seguidores; c) combina os objetivos ideológicos com os morais; d) comunica com convicção e transmite altas expectativas aos seguidores), e, e) incentiva e motiva o desenvolvimento dos seguidores através de tarefas orientadas e supervisionadas por si.

Robbins e Judge (2013) consideram que um líder carismático deve possuir: a) um alto nível de confiança; b) tendência para dominar; c) forte convicção e determinação

de acordo com as suas crenças; e, d) necessidade e desejo de assumir poder. Segundo Hummel (1972), citado por Barracho (2012), o carisma tende a surgir nos momentos mais difíceis em que parece não existir uma salvação para a resolução de um problema ou a esperança em ultrapassar uma questão complexa e difícil. Aquele que no meio do caos consegue erguer-se e prospectar um sentimento positivo capaz de influenciar todos à sua volta, mesmo quando tudo parece impossível, possui naturalmente uma característica carismática.

Mais tarde, Robert House, adotou e desenvolveu o conceito de carisma associado às suas investigações em sociologia política, no sentido de procurar respostas sobre o fato de alguns líderes, muito por força de distintas qualidades, conseguirem exercer um efeito profundo nos seus seguidores em que estes, de forma convicta e inegável, aceitavam e executavam qualquer tarefa ou objetivo desprovidos de hesitações (CHIAVENATO, 2009). Ele conseguiu estabelecer no imaginário das pessoas que o carisma era um traço de personalidade poderoso, mas que apenas alguns indivíduos possuíam a capacidade de se destacarem aos olhos de quem se encontrava à sua volta (ROBBINS; JUDGE, 2009).

Nesse sentido, podemos dizer que o líder carismático possui algumas características-chave que os distinguem dos demais, tais como (BARRACHO, 2012; GIBSON *et al.*, 2012; BILHIM, 2013; ROBBINS; JUDGE, 2013): a) energia fora do comum; b) autoconfiança nas suas capacidades; c) autoestima reforçada; d) autodeterminado na sua visão do mundo; e) assume as derrotas mas não como sendo um derrotado; f) possui um Ego bastante elevado devido às características anteriores; g) preocupação com o seu desenvolvimento, bem como com o de todos à sua volta; h) excelente capacidade de comunicação, análise e percepção do que o rodeia; e, i) influente na construção de valores, motivação, interesses e expectativas nos seus liderados.

Já quanto aos liderados/seguidores de líderes carismáticos, House identificou como sendo aqueles que manifestam confiança e crença na ideologia do líder: a) revelam lealdade e obediência ao líder; b) identificam-se com o líder e os seus objetivos; e, c) veem o líder como uma pessoa que merece o seu amor, gratidão e respeito (NORTHOUSE, 2018). Segundo Mações (2020, p.61), o líder carismático pode ser definido com sendo “um líder entusiasta, autoconfiante, tem uma visão e é um agente de mudança, cuja personalidade inspira os colaboradores a agir de certa maneira e a serem melhores do que seriam normalmente”. A particularidade deste tipo de liderança é o facto de criar uma relação de extrema proximidade entre líder e liderados, dando origem a uma identidade única e coletiva em busca de um objetivo comum. Os liderados sentem espontaneamente uma enorme vontade e satisfação em seguir o líder e a tentar agradecer-lhe lutando pelos objetivos da organização (MCGRATH; BATES, 2014; ROSADO, 2019).

A liderança carismática pode ainda ser dividida em quatro dimensões diferentes de acordo com Barracho (2012, p.170-171), citando Bass (1985) e Bass & Avolio (1990):

Dimensão carismática:

O líder transmite uma imagem e sentimento de lealdade, honestidade, devoção à causa demonstrando que a mesma é mais importante que as suas questões ou interesses pessoais. Assume uma relação extremamente próxima com todos em seu redor.

Dimensão inspiracional:

O líder transmite confiança e acredita no alcance dos objetivos delineados, transmite uma mensagem clara e entusiasmante das expectativas a alcançar, atuando enquanto modelo a seguir através de uma liderança pelo exemplo.

Dimensão consideração pelas pessoas:

O líder preocupa-se com o bem-estar das pessoas, considerando as suas necessidades e interesses, promovendo o sentimento de que juntos somos mais forte. O líder motiva, treina, e promove elevados valores no grupo, delegando responsabilidades e desenvolvendo o potencial nas pessoas.

Dimensão estimulação intelectual:

O líder estimula a capacidade intelectual das pessoas, promovendo o conhecimento necessário, mas também desenvolvendo a consciência das mesmas, fomentando a sua criatividade, inovação e compreensão do que se passa à sua volta. Esta estimulação atribui novas ferramentas e capacidade nas pessoas.

Segundo Reis (2019), a liderança carismática está intimamente ligada a um processo de elevada influência nos liderados/seguidores. O líder carismático possui habilidades pessoais que os distinguem de outras pessoas como a sua elevada autoconfiança e autoestima, assim como uma crença inesgotável nas suas crenças e ideais que influenciam todos aqueles que se encontram em seu redor. Este tipo de líder está constantemente a analisar os seus comportamentos, tentando perceber e identificar situações incorretas e a procurar respostas ou formas de as corrigir fazendo uso da sua energia até encontrar soluções e novas oportunidades de resposta (NORTHHOUSE, 2018). Pode ser igualmente definido como um tipo de líder que possui por vezes uma insatisfação pela envolvente que o rodeia e por isso, torna-se numa pessoa em constante procura por melhorias constantes. Outro fator importante é o facto de este tipo de líder possuir uma visão estratégica muito

forte e dinâmica, que permite trabalhar na prevenção de problemas e criar um ambiente de mudança, com base num processo de clarificar e evidenciar problemas aparentemente complexos, tornando-os mais claros e de simples percepção (CHIAVENATO, 2009).

O líder carismático é igualmente um líder visionário, uma vez que não só pensa de uma forma global e visiona o futuro, como identifica novas formas de agir, abordar e de tratar problemas. É um líder que desafia o *status quo*, as tradições, valores ou normas enraizadas podendo muitas vezes ser tido como alguém irreverente e arrogante (BILHIM, 2013). De acordo com Yukl (1999), citado por Afonso (2011), a componente carismática pressupõe uma forte componente positiva nos efeitos que transfere para os seguidores e na satisfação das suas necessidades, mas pode também originar um lado mais sombrio, oculto e negativo quando o líder carismático se deixa levar pelo sentimento autoengrandecimento. Por essa razão, por vezes os líderes carismáticos tendem a gerar comportamentos e sentimentos propícios de reações extremas de amor-ódio.

De acordo com Mações (2020), também muito associado a estes líderes carismáticos, está o facto de serem considerados como visionários, ou seja, alguém que possui a capacidade de visualizar um futuro ideal, melhor e mais atrativo que não corresponde à realidade vivenciada dentro da organização. Contudo, e apesar de visualizar uma realidade longínqua e imaginária, ele acredita tratar-se de uma visão realista, atrativa e credível para a organização. Essa crença e confiança na sua visão, transmitindo com vigor e paixão a sua imagem, transporta as pessoas com ele, fazendo-as sentir que fazem parte de algo muito maior do que elas próprias. Esta componente está intimamente ligada e é um fator essencial numa liderança transformacional ou carismática. Este tipo de líder vê oportunidades e esperança, onde outros visualizam obstáculos e dificuldades (BILHIM, 2013). De acordo com os autores Klein & House (1995), citados por Afonso (2011), a liderança carismática advém da ligação de três dimensões:

- *Fáisca* – refere-se ao líder e as suas competências e qualidade que permitem um desempenho carismático;
- *Material Inflamável* – refere-se aos liderados que se encontram recetivos e são influenciados pelo carisma do líder;
- *Oxigénio* – o meio envolvente que se torna propício a este tipo de liderança e a forma como é também percecionado com apreensão e desapontamento com o contexto vivenciado.

Para estes autores, a liderança carismática só existe realmente se estes três elementos estiverem presentes. Mais tarde, surge a teoria de Conger e Canungo (1987), cuja investigação se focou igualmente no estudo e compreensão da liderança carismática. Segundo estes autores, os líderes carismáticos possuem determinadas características que

os diferem de líderes não carismáticos, como por exemplo: a) essencialmente oposto ao *status quo* e tradições enraizadas, o qual tenta promover melhorias e alterações; b) idealiza uma visão de futuro claramente contrária à realidade presente no contexto real; c) partilha a sua visão de futuro e perspectivas de melhoria que o tornam credível e respeitado, tornando possível aos liderados uma identificação e imitação do comportamento liderante; d) não se preocupa nem tem receios de assumir riscos pessoais; e) especialista em utilizar meios não tradicionais de forma a transcender a ordem natural das coisas; f) não convencional e contra as regras; g) estimula um clima emocional de forma a alterar paradigmas; h) forte crença e motivação na sua visão de futuro; i) assume o poder com base na sua experiência, respeito e admiração que têm por ele; j) elitista, empreendedor e exemplar; e, k) transforma as pessoas para que também elas partilhem a seu sentido e necessidade de mudança.

Para além destas características, os líderes carismáticos são também excelentes comunicadores (CABRITA, 2019). A sua capacidade de comunicação torna-se numa mais-valia para a sua visibilidade e notoriedade. A comunicação e a forma de comunicar destes líderes reveste-se de um forte cariz emocional, transferindo aos liderados o sentir dessa partilha, dos seus sonhos e ideias, de uma forma intensa e emotiva. Eles conseguem estabelecer um nível elevado de empatia, especialmente quando se trata de grupos grandes, tornando a mensagem mais forte, intensificando e potenciando a perceção dos liderados em ouvir e acreditar no que lhes é transmitido (CUNHA *et al.*, 2016).

O líder carismático é o tipo de líder que consegue obter um grau de aceitação e confiança extremamente elevados, onde os grupos seguem as suas normas, aceitando-o sem reservas, com estima e obediência, manifestando dessa forma valores semelhantes aos do líder. Os objetivos são partilhados por ambos uma vez que existe uma elevada identificação e um envolvimento emocional ímpar (CONGER; CANUNGO, 1987; AFONSO, 2011; SACAVÉM *et al.*, 2017). Contudo, é preciso salientar que um líder não é carismático só porque se lhe identificam as características-chave. Conforme vimos anteriormente, este tipo de líder sobressai em momentos onde parecem não existir soluções, sendo por isso necessário que demonstrem constantemente essas capacidades diferenciadas, caso contrário poderá perder o carisma evidenciado em determinado contexto ou situação (ROSADO, 2019). Este tipo de liderança possui uma componente extremamente importante que passa pelas questões de autoidentidade dos liderados, ou seja, quanto mais acreditarem no líder e na sua visão, maior a probabilidade do reconhecimento e atribuição do conceito de carisma ou de uma liderança carismática (HOWELL; SHAMIR, 2005).

Os conceitos de liderança carismática e liderança transformacional “referem-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os

objetivos da organização (BARRACHO, 2012, p.165). As abordagens contemporâneas de liderança distinguem os líderes dos não líderes pela sua capacidade de transformação, de mudar, de inovar e de exceder os padrões habituais de desempenho (TEIXEIRA, 2018).

Liderança Transacional

A maioria das teorias clássicas de liderança podem ser classificadas como sendo transacionais, uma vez que na generalidade pressupõem que a função do líder é a de conduzir e motivar os liderados, com recurso a estratégias de recompensas rumo aos objetivos pretendidos, apresentando de forma clara o que é necessário seguir e quais os requisitos de determinada tarefa (DEN HARTOG; SHIPPERS; KOOPMAN, 2002; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2002; ODUMERU; OGBONNA, 2013; MCCLESKEY, 2014; ANTONAKIS; HOUSE, 2014). De acordo com Barth-Farkas e Vera (2014), a relação existente neste tipo de liderança é a de que o líder interage e utiliza os liderados em seu próprio interesse ou benefício da organização. A liderança transacional assenta dessa forma numa relação de troca entre a execução de determinada tarefa/recompensa entre líderes e liderados numa organização (AVOLIO; BASS, 1995; TSEVARIDOU; MATSOUKA, 2019). As relações transacionais são caracterizadas por uma ligação entre líderes e liderados muito ligeira e superficial, onde a convergência acontece quando existe uma troca, garantindo dessa forma que a organização consegue atingir os seus objetivos, sendo essa a razão principal de interesse na relação (BASS, 1999; AFONSO, 2011; LOURENÇO; GUADALUPE, 2017; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; TSEVARIDOU; MATSOUKA, 2019).

A liderança transacional tem como característica principal a intenção dos líderes em apelar aos interesses pessoais e necessidades básicas individuais dos liderados para assim os motivarem e direcionarem rumo aos próprios objetivos do líder ou da organização. Este tipo de líder utiliza como ferramenta a manipulação das pessoas, recorrendo às suas necessidades e promovendo posteriormente um sistema de recompensas e atribuição de benefícios, tais como promoções ou aumentos dos salários, mantendo assim as pessoas focadas nos interesses da organização (BASS *et al.*, 2003; PEACHEY *et al.*, 2015; HERNANDEZ *et al.*, 2018). Segundo McGrath e Bates (2014 p.62), James McGregor Burns tornou popular a designação de liderança transacional. Burns identificou um processo universal que envolvia líderes e liderados, gestores e funcionários ou até pais e filhos. Esse processo possui uma característica de intercâmbio, formal e informal, “permanentemente presente entre líderes e liderados”.

Burns identificou através dos seus estudos a possibilidade de os líderes ou gestores aplicarem duas estratégias diferentes na relação existente com os seus liderados (NORTHOUSE, 2018):

- *Interações construtivas*: ocorrem quando o líder oferece incentivos aos colaboradores para fazer cumprir o seu pedido;
- *Interações corretivas ou coercivas*: ocorrem quando o líder ameaça o colaborador por este se recusar a cooperar ou por não agir de uma determinada maneira.

De acordo com a sua pesquisa, Burns constatou a possibilidade ilimitada da criação de incentivos e que as ameaças disponíveis seriam igualmente ilimitadas, podendo o líder encontrar uma qualquer situação para exercer algum tipo de coercividade, recorrendo a outras alternativas que não apenas através de recompensas ou sanções financeiras (JENSEN *et al.*, 2019).

A liderança transacional possui três dimensões que a distinguem (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003; BASS *et al.*, 2003; JUDGE; PICCOLO, 2004; BARRACHO, 2012; CREWS; BROUWERS; VISAGIE, 2019):

a) *Recompensa contingente*: O líder atribui uma recompensa com base na percepção de esforço e reconhecimento pelo facto de o liderado ter atingido os objetivos estabelecidos. Esta dimensão pode aumentar o desempenho e o crescimento da produtividade, mas este tipo de consequência positiva nem sempre é benéfica, uma vez que não estimula a transformação de valores ou ideais nas pessoas;

b) *Gestão pela exceção ativa*: O líder intervém numa posição mais ativa consoante necessário, analisando e controlando o desempenho dos liderados, aplicando as devidas ações corretivas na tentativa de prevenir eventuais comportamentos desviantes e que ponham em causa os objetivos da organização;

c) *Gestão pela exceção passiva*: O líder mantém uma postura muito pouco interventiva ou mesmo sem qualquer intervenção, aguardando ter de tomar decisões apenas se acontecer algum problema ou os objetivos não forem atingidos. Esta dimensão pressupõe a ausência do líder na tomada de decisões e na interação com os liderados, não assumindo responsabilidades, acabando por refletir esse comportamento nos liderados que não assumem riscos ou inovam com receio de represálias.

Segundo Bass, a liderança transacional tem subjacente a componente de atribuição de recompensas aos liderados que podem ser de diversas ordens, através de um processo de compreensão e identificação de necessidades dos liderados por parte do líder, que estabelece uma relação de troca com base nessas necessidades e os próprios objetivos da organização com vista à obtenção de elevados índices de desempenho (CUNHA *et al.*, 2016). Afonso (2011) considera que a liderança transacional se baseia numa troca constante de recompensa/desempenho entre líder e liderados. O líder motiva com base na atribuição de recompensas ou punições pelo desempenho exercido, uma clarificação inicial

sobre o pretendido em relação ao seu papel e os requisitos de determinada tarefa.

De acordo com Vera e Crossan (2004), este tipo de liderança, assim como o papel dos líderes tem sido associado a fatores relacionados como o reforço ou melhoria da aprendizagem nas organizações. Segundo as mesmas autoras, a liderança transacional e a sua implementação têm sugerido a possibilidade de promover a inovação organizacional o que poderá indicar uma tentativa de reduzir a complexidade nas organizações e a ambiguidade destas, promovendo um sentido claro em relação a objetivos mais ambiciosos, mais claros e a criação de estímulos e incentivos que produzam a mudança necessária ou esperada em relação aos processos, práticas e estruturas. Bass *et al.* (2003) consideram que apesar das suas características, a liderança transacional é essencial a um processo de liderança eficaz e que os melhores líderes são aqueles que conseguem aplicar uma conjugação entre liderança transformacional e transacional a vários níveis. Os líderes transformacionais não se sobrepõem aos líderes transacionais, mas quando conjugado, aumentam os seus efeitos (BASS *et al.*, 2003; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996; DARTEY-BAAH, 2015; CUNHA *et al.*, 2016).

Conforme já vimos, esta liderança assenta numa relação de troca em que o desempenho das pessoas é influenciado pelos líderes em troca de uma recompensa que pode traduzir-se de diversas formas. Isto não quer dizer que a recompensa é sempre positiva, podendo muitas vezes ser negativa sob a forma de punição. Se atingirem os objetivos são recompensados, caso contrário, podem sofrer penalizações ou punições (DARTEY-BAAH, 2015; COTE, 2017). De acordo com as características deste tipo de liderança, os liderados pouco ou nada podem fazer para melhorar as condições e a satisfação no trabalho, isto porque a relação que se estabelece é baseada numa relação troca-benefício em que o líder controla e pode manipular os liderados através da atribuição de incentivos financeiros de forma a aumentar a produtividade (ODUMERU; OGBONNA, 2013; TSEVARIDOU; MATSOUKA, 2019). Este tipo de líder recompensa ou pune os liderados em função do seu desempenho, podendo as mesmas ser de carácter extrínseco ou intrínseco (JENSEN *et al.*, 2019). A sua preocupação centra-se maioritariamente no cumprimento de objetivos e desempenho eficaz dos liderados, descurando e não atribuindo muita importância à satisfação dos mesmos (PIETERSE *et al.*, 2010; ODUMERU; OGBONNA, 2013). Apesar de ser um tipo de liderança bastante comum em determinados tipos de organização, não estimula o desenvolvimento dos liderados em relação à aquisição e melhoria de conhecimentos ou em relação à criatividade ou inovação (LIU; LIU; ZENG, 2011; MCCLESKEY, 2014).

Segundo Reis (2019, p.139), “A liderança transacional não é considerada um estilo de liderança por muitos estudiosos, mas apenas uma forma de gestão, pelo fato de ser

dada maior ênfase a tarefas a desenvolver a curto prazo”. Todavia, é um estilo de liderança comum em várias organizações apesar de ser manifestamente uma abordagem limitativa, uma vez que apenas estabelece uma relação de troca entre líder e liderados. O facto de o líder controlar na totalidade o processo de troca/benefício, torna os liderados obedientes deste o início em que se estabelece esta relação (PIETERSE *et al.*, 2010; MCCLESKEY, 2014). Contudo, e apesar de diferentes na sua essência, são dois dos temas mais investigados e estudados em relação à liderança. Apesar de diferentes abordagens, ambas apresentam melhorias nas organizações (LAOHAVICHIEEN; FREDENDALL; CANTRELL, 2009; ANTONAKIS, 2012).

Teoria das Trocas Líder-Membro (TLM)

A teoria das trocas líder-membro é uma das teorias mais recentes e com maior destaque nesta nova perspetiva contemporânea no estudo da liderança. Conforme verificado anteriormente, as teorias de liderança assentaram sobretudo no estudo dos traços, do comportamento e posteriormente numa perspetiva contingencial ou situacional, enquanto esta nova teoria teve como foco de estudo a relação que se estabelece entre líder e liderados. Esta teoria defende que os líderes estabelecem relações de trocas constantes com os liderados, que podem ser de carácter diferente (mútuas ou diferenciadas) e individualizadas, e que essa relação define os seus papéis (GIBSON *et al.*, 2012).

De acordo com Barracho (2012, p.117), citando Coelho (2004), a relação que se estabelece é influenciada pela importância e qualidade da troca e pode ser dividida em duas dimensões. Por um lado, aquela que podemos denominar de círculo íntimo (*in-group*), onde um grupo restrito de pessoas estabelece uma relação de trocas de “alto nível” e que se caracteriza pela “existência mútua, estima e respeito”. Essa relação promove e potencia a confiança em elevados desempenhos através de uma dedicação que se destaca. É uma relação de trocas com benefícios mútuos para líderes e liderados, mas também muito exigente para ambos. Numa situação oposta, existe um segundo grupo a que podemos denominar de círculo geral (*out-group*), ou seja, aqueles cuja relação com o líder é de fraca qualidade e onde não existe confiança de ambas as partes (GIBSON *et al.*, 2012). O líder tende a observar e avaliar os elementos deste grupo enquanto “sujeitos desmotivados, incompetentes e pouco dedicados”, o que origina um relacionamento fraco e distante em que o líder não atribui tarefas com elevada responsabilidade, mas sim apenas aquelas que lhes são exigidas por via da função que ocupam (BARRACHO, 2012, p.117).

A grande maioria das organizações, públicas ou privadas, independentemente da sua dimensão, possui estes dois grupos, ou seja, aqueles em quem o líder reconhece e estabelece uma relação mais próxima e de confiança, e aqueles cuja relação é mais distante ou inexistente, onde apenas são cumpridos os deveres para com a organização.

A grande questão reside no facto de que se o líder não permitir a entrada e/ou saída de pessoas entre os dois grupos, as relações na organização podem ser prejudicadas, dando assim origem a sentimentos de favoritismo, conflitos pessoais e discriminatórios entre os elementos que compõem os dois grupos (NORTHOUSE, 2018).

Nesse sentido, o que os investigadores propõem com esta nova abordagem é promover a ideia de que os líderes devem reconhecer a necessidade e a possibilidade de diferentes elementos poderem, caso pretendam ou lhes seja dada a oportunidade, de se relacionarem com o líder através de um canal relacional aberto e disponível a todos, onde os próprios liderados avaliam o tipo de relação a que estão dispostos (CUNHA *et al.*, 2016). Alguns autores relevam a importância de todos sentirem e acreditarem numa igualdade de oportunidades e respeito entre si, tornando a organização mais estável, assim como um processo de liderança que ofereça igualdade de oportunidades em função do desejo e dedicação de cada pessoa (CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018). Este modelo teórico refere que o processo de construção da liderança na relação entre líder e liderados possui um ciclo de vida e que se encontra dividido em três fases distintas: a) fase de teste, b), fase do conhecimento; e, c) fase da colaboração (BARRACHO, 2012, p.118). Vejamos de seguida o que caracteriza:

- a. *Fase de teste* – é considerada a fase inicial em que líderes e liderados não se conhecem, existindo somente uma relação formal em que ambos se avaliam mutuamente, com base numa troca inicial, entre aquilo que é pretendido e a sua execução;
- b. *Fase do conhecimento* – esta segunda fase caracteriza-se pelo desenvolvimento da relação entre líder e liderados, onde ambos permitem e desenvolvem uma relação mais próxima e de maior qualidade, com base num sentimento de confiança, lealdade e estima mútua. Esta melhoria da relação permite um grau maior de interação entre ambos;
- c. *Fase de colaboração* – a última fase do processo de relação entre líderes e liderados é caracterizado pela estabilização e melhoria da sua relação, ou seja, é desenvolvida uma relação que ultrapassa o mero formalismo institucional no sentido em que existe uma entrega e envolvimento mútuo na prossecução dos objetivos da organização.

Segundo alguns autores, esta última fase da relação estabelecida entre líder e liderados, segundo o modelo teórico, é aquele que produz um maior benefício para a organização, uma vez que o grau de relação promove um maior interesse, empenho e dedicação muito maior nos liderados, ao mesmo tempo que se verificam melhorias nos níveis de satisfação e sentimento de igualdade para com as restantes pessoas da organização (CUNHA *et al.*, 2016). Segundo Barracho (2012, p.118), a teoria das trocas

líder-membro sugere que:

“os líderes devem ser encorajados e treinados para oferecerem relações de «parceria» com todos os seguidores, uma vez que a oferta de relacionamento torna o processo de liderança mais equitativo, melhora a qualidade do relacionamento e fomenta a eficácia da liderança”.

Todavia, esta teoria tem enfrentado algumas críticas, principalmente pela dificuldade em identificar quais os aspetos positivos e negativos ao considerar a existência de dois grupos. É difícil afirmar que um elemento do grupo/círculo geral não se sintam bem ou aceite o seu líder e a relação de ambos, o mesmo poderá ser entendido no sentido inverso onde o líder e um liderado podem manter uma relação profissional de extrema confiança e respeito no contexto da organização, mas fora dela partilharem pontos de vista opostos (NORTHOUSE, 2018). É por isso necessário realizarem-se mais estudos sobre a conceptualização e aplicação desta teoria na prática para que se compreendam as reais motivações/intenções destas trocas de relação, das consequências e condições que aumentam ou diminuem o interesse nas relações com vista à melhoria do desempenho entre liderados e no sucesso da organização.

A Liderança nas Organizações Desportivas do Século XXI

A liderança conforme já vimos anteriormente, tem sido uma área do conhecimento bastante estudada e investigada ao longo de décadas. Todavia, segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), muito dessas investigações continuam ainda hoje bastante centralizadas no estudo sobre a influência que as lideranças têm nos liderados. Ou seja, podemos considerar que um dos desafios passa por orientar os estudos da liderança para uma melhor compreensão sobre como desenvolver um líder e o papel dos liderados nos processos de liderança nas organizações (SHAMIR; EILAM-SHAMIR, 2017). A liderança deve ser compreendida como um processo em que não é possível alcançar nada sem que para isso existam seguidores (ZEKAN; PERONJA; RUSSO, 2012; BRAUN *et al.*, 2013; FORSYTH *et al.*, 2019; PAPE, 2020). A liderança não pode ser vista como um processo de um só indivíduo, mas sim enquanto um processo que envolve uma diversidade de fatores, sendo que um dos mais importantes são as pessoas que fazem parte de uma organização (GOFFEE; JONES, 2000; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; KOTTER, 2016; EVANS; PFISTER, 2021).

Quando falamos de organizações e liderança, é fácil perceber que de facto qualquer organização precisa de liderança. É essa liderança que possibilita aos líderes e gestores a ferramenta para influenciar as pessoas e o seu comportamento (NAILE; SELESHO, 2014). Essa capacidade de influenciar o comportamento das pessoas está intimamente ligada às competências e habilidades de quem lidera (BUNN; FUMAGALLI, 2016).

Pessoas motivadas são um dos resultados mais evidentes de uma liderança de sucesso (NAILE; SELESHO, 2014). Um dos grandes problemas atuais reside exatamente na forma como os líderes e gestores olham para si próprios, a forma como compreendem a sua liderança e a importância das pessoas no coletivo dentro da organização (LOURENÇO; GUADALUPE, 2017). Os líderes e gestores bem-sucedidos só o são porque conseguem influenciar em benefício da organização (BRAUN *et al.*, 2013). Todavia, vivemos numa Era de novos paradigmas sociais e as pessoas são mais envolvidas e possuem outro tipo de necessidades, pelo que atingir somente o propósito e objetivos das organizações já não é suficiente (CUNHA; REGO, 2020). A maioria das pessoas são hoje movidas por ambições pessoais e o papel da liderança passa muito por as ajudar a atingirem os seus objetivos pessoais ao mesmo tempo que atingem os objetivos da organização enquanto parte importante da sua motivação.

A preocupação com o bem-estar das pessoas nas organizações é uma realidade relativamente recente. Apesar de o tema não ser novo, tem ganho maior importância nos últimos anos com o contributo da investigação no âmbito da liderança e gestão nas organizações. Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2019), citando Peter Senge (2002), demonstram que a liderança e a gestão não podem continuar a ser exercidas sem olhar para a realidade atual e para a extrema importância das pessoas nas organizações. Os mesmos autores fazem referência a um excerto de uma entrevista que Senge (2002, p.54) concedeu sobre a temática:

“Dizemos sempre que queremos pessoas empenhadas. Empenhadas em quê? Em ganhar dinheiro para os acionistas? Quem é que se empenha nisto? É uma parte necessária do negócio, mas eu não conheço os acionistas. Portanto, penso que quando as organizações começarem a expandir os seus objetivos vão criar um ambiente muito diferente para que as pessoas definam os motivos que as levam a trabalhar”.

Para Cunha e Rego (2020, p.83) “um dos problemas das sociedades contemporâneas continua a ser a existência de locais de trabalho física, psicológica e socialmente pobres, nos quais coexistem precaridade e fracas condições de trabalho”. Numa Era onde a competitividade é cada vez mais evidente e a diferenciação cada vez mais necessária, é preciso que se mude de paradigma. É preciso em alguns casos romper com o passado e perceber que novos tempos exigem diferentes atitudes (YUKL; MAHSUD, 2010). Segundo Bunn e Fumagalli (2016), ser-se líder não é somente o exercício de um cargo profissional ou de um emprego. Ser-se líder é possuir capacidades e qualidades que desenvolvam o potencial das pessoas, destacando-as para que com isso sejam reconhecidas pelo seu valor (FLABBI *et al.*, 2019; SOTIRIADOU; HAAN, 2019; SWANSON *et al.*, 2020; PIGGOTT; PIKE, 2020). De acordo com Machado (2020, p.76) “para liderar, é necessário entender

a organização, a sua cultura organizacional, os seus recursos humanos, acompanhar o desenvolvimento tecnológico e as mudanças internas e externas à organização, para posteriormente decidir”.

As organizações do futuro precisam de compreender que o seu sucesso é o sucesso de todos de forma global, e que para isso, têm de se preocupar com as pessoas porque somente um bom líder poderá ambicionar a uma união verdadeira das pessoas em seu redor (DASKAL, 2018). Por essa razão, precisamos de mais e melhores gestores que façam sobressair o potencial de cada indivíduo, tornando-se assim efetivamente em líderes (MEDEIROS; ESTENDER, 2015). A liderança deve ser conduzida pela vontade e desejo de ver um impacto positivo na vida das pessoas, no seu bem-estar e no seu desenvolvimento de competências e conhecimentos (MANGO, 2018a). Acontece que muitas organizações não se têm adaptado às constantes mudanças e inovações que a globalização potencia. Estruturas obsoletas, sistemas e práticas antigas não tem contribuído para a sustentabilidade das organizações que na sua maioria arrasta e evita a mudança, ao invés de aceitar e evoluir (KOTTER, 2017). Os mesmos problemas enfrentam grande parte das organizações desportivas, muito por culpa de uma má gestão e falta de liderança necessária para encarar as oportunidades e os constrangimentos que as sociedades modernas promovem.

Hunter (2018, p.31) refere que “saber simplesmente como se faz bem um trabalho tem pouco que ver com desenvolver as competências necessárias para inspirar outros a fazê-lo bem”. Essa tem sido uma questão alvo de grande discussão e que tem a ver com a gestão e liderança das organizações desportivas sustentadas em rotinas de trabalho que já não se coadunam com os modelos atuais de uma sociedade mais evoluída e exigente. De acordo com Machado (2020), a liderança é sem dúvida um aspeto fundamental no sucesso das organizações, mas o sucesso não diz apenas respeito à dimensão financeira, mas sim no global daquilo que constitui a organização. A liderança é de tal ordem relevante que é impossível sequer considerar como não sendo necessária na estrutura de qualquer organização que ambicione ser bem-sucedida, mas para isso, é preciso que ela seja inspiradora, que seja um exemplo e que sobretudo seja credível e visionária (REGO, 2019).

A compreensão sobre práticas eficientes e saudáveis de gestão, aliadas a uma liderança efetiva e capaz, torna também necessário compreender que uma liderança nunca é igual em contextos diferentes, assim como as práticas de gestão (MINTZBERG, 2007; AFONSO, 2018). Podemos utilizar o mesmo processo em contextos diferentes, mas seguramente os resultados serão diferentes. O mesmo se passa quando falamos de pessoas. Uma determinada prática gera resultados positivos num dado contexto cultural, mas menos positivas noutras culturas (CUNHA; REGO; CABRAL-CARDOSO, 2019). Por essa razão uma das competências que se exige a um gestor e a um líder de sucesso é a capacidade de

adaptação, análise e compreensão do contexto (LOURENÇO; GUADALUPE, 2017).

Os comportamentos dos líderes e os seus diferentes estilos de liderança, apesar de serem apenas uma parte do processo de liderança, têm sido considerados particularmente importantes no sucesso das organizações e no alcance dos seus objetivos (DUBINSKY *et al.*, 1995; CONGER, 1999; AWAMLEH; GARDNER, 1999; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2002; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018), assim como no aumento e estímulo a melhores desempenhos das pessoas (BARLING; WEBER; KELLOWAY, 1996; ZACHARATOS; BARLING; KELLOWAY, 2000; BERSON *et al.*, 2001; MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2002; COTE, 2017; ARMAN; WARDI; EVANITA, 2018; NETO; ARAÚJO; FERREIRA, 2019). As organizações do futuro, onde se incluem igualmente todas as organizações desportivas, precisam de líderes motivados, competentes e disponíveis para orientar as pessoas, atuando enquanto suporte do seu bem-estar, onde a preocupação com o seu desenvolvimento e autoestima são uma constante, tornando as pessoas parte do projeto, das tomadas de decisão e com isso melhorar a sua motivação, o seu crer pessoal nas suas potencialidades e competências (YUKL; MASHUD, 2010; BUNN; FUMAGALLI, 2016; ANDRIANI; KESUMAWATI; KRISTIawan, 2018; REGO, 2019). A confiança é uma das componentes mais importantes nas relações interpessoais, nas sociedades e nas organizações (DEN HARTOG; SHIPPERS; KOOPMAN, 2002).

Segundo Kotter (2017, p.181), “como a gestão lida principalmente com o *status quo* e a liderança se preocupa acima de tudo com a mudança, no próximo século teremos que nos tornar muito mais hábeis a criar líderes”. Sem um número suficiente de líderes, a visão, a comunicação, e a capacitação que estão no centro de um processo de transformação, simplesmente não acontecem tão bem ou com a velocidade necessária para satisfazer as nossas expectativas. De acordo com Mações (2020, p.37), “a boa gestão é necessária para ajudar as organizações a cumprir os seus compromissos, enquanto a boa liderança é necessária para lançar uma organização para o futuro”.

Outra questão importante diz respeito ao facto de que não se aprende a ser líder sem primeiro compreender e experienciar o ato de liderar pessoas (DASKAL, 2018). Por essa razão, é importante ter cada vez mais presente o conceito de educação para a vida ou de aprendizagem contínua. Um líder e um gestor têm que estar constantemente atualizados, procurar novos conhecimentos, aprender com aqueles que a aplicam e isso exige uma grande determinação. (KOTTER, 2017). É essa dedicação e persistência que torna os gestores em líderes e líderes em grandes gestores, e o futuro das organizações desportivas passa invariavelmente por uma profissionalização dos quadros dirigentes existentes e futuros, pois só assim conseguiremos estar preparados para enfrentar as mudanças através de fortes lideranças e processos de gestão eficientes e eficazes.

A investigação na área do desporto em geral, tem possibilitado consideráveis avanços na melhoria do planeamento, estratégias, mais e melhor conhecimento sobre determinadas realidades e contextos, mas em relação à gestão do desporto e liderança está pouco consolidada (SARMENTO *et al.*, 2009; TEIXEIRA; RIJO; SESINANDO, 2022). Acreditamos que a gestão do desporto e o seu estudo pormenorizado em relação à liderança nas organizações carece de mais estudos, e que, comparando com outras áreas do desporto, tem merecido menos atenção dos investigadores (Peachey *et al.*, 2015). Segundo Kotter (2017, p.182) “as organizações bem-sucedidas do século XXI terão de vir a ser como incubadoras de liderança. Desperdiçar talento, num mundo em rápida mudança sairá cada vez mais caro”. Para que isso aconteça é preciso aumentar o conhecimento prático sobre liderança, sobre os liderados e os diferentes contextos em que se inserem as organizações desportivas.

MOTIVAÇÃO

O campo de investigação sobre a motivação tem conhecido alguns avanços nos últimos anos, não tanto quanto seria talvez necessário para melhor se compreenderem as dinâmicas das organizações, mas é correto dizer-se que sabemos hoje mais do que no passado (BRIGHT, 2008; BEKIARI, 2014; VANDENABEELE; BREWER; RITZ, 2014; SHERIF; NIMRAN; PRASETYA, 2014; ALGHAZO; AL-ANAZI, 2016; KANAT-MAYMON; YAAKOBI; ROTH, 2018; MUBAROK, 2019). As organizações vivem hoje uma realidade em que muitas não estavam habituadas e outras nem sequer ponderavam essa possibilidade, isto é, a existência de longos períodos de constante mudança e adaptação a novos contextos, novas realidades e à frenética rapidez que esses processos exigem para manterem o seu normal funcionamento (CUNHA; REGO, 2020).

Conforme mencionado no capítulo anterior sobre os aspetos associados à liderança, durante décadas o estudo sobre a liderança e o sucesso das organizações esteve intimamente ligado ao sucesso dos líderes. As organizações eram bem-sucedidas quase que única e exclusivamente devido ao líder ou a gestor no topo da hierarquia, mas hoje o avanço da ciência e das investigações sobre o comportamento humano começa a demonstrar que existe muito mais para além do comportamento e da ação do próprio líder (CHIAVENATO, 2009). Por outras palavras, o comportamento do líder desperta um processo muito mais complexo no que diz respeito à capacidade de reunir esforços e captar um real interesse pessoal nos elementos de uma organização ao ponto de estes o seguirem permanentemente (BRAUN *et al.*, 2013).

Falar em liderança é também falar em motivação. Não existe um processo de liderança se não existir uma fonte motivacional associada e que influencie as pessoas

de forma a retirar o melhor que cada uma delas tem (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS; JUDGE, 2009). Através da gestão tradicional e da adoção de diversos estilos de liderança, é possível atingir resultados, e segundo a perspectiva individual de cada gestor, atingir o sucesso. Todavia, quando falamos em liderar e motivar, estamos a falar num patamar superior do que simplesmente gerir uma organização e conseqüentemente um grupo de trabalho (LANÇA, 2014; CUNHA *et al.*, 2016).

Segundo Mações (2017), uma organização pode planejar e estruturar uma estratégia adequada face aos objetivos que pretende atingir, mas somente através de um processo de motivação conseguirá atingir os mesmos, mediante um elevado desempenho por parte das pessoas. Se considerarmos que a globalização e as sociedades contemporâneas desenvolvem e sofrem mutações a uma escala muito maior, constatamos também que as organizações estão obrigadas a adaptar-se com a maior rapidez possível, e atualmente isso só é possível se toda a organização estiver focada, motivada e comprometida (CHIAVENATO, 2009). Para isso acontecer, elas têm de acreditar que estão a construir e a fazer parte de algo maior e que elas próprias irão beneficiar. Para Kotter (2017, p.21), “as grandes mudanças são geralmente impossíveis, a menos que a maioria dos empregados esteja disposto a ajudar a realizá-las, muitas vezes, ao ponto de fazerem sacrifícios de curto-prazo”.

No que diz respeito ao estudo sobre a motivação, um dos campos que tem suscitado maior interesse tem sido a tentativa de compreender o papel dos líderes/gestores no processo de motivação das pessoas, com vista não só ao sucesso das organizações, mas também na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, assim como numa preocupação generalizada com o seu bem-estar (GIBSON *et al.*, 2012). Compreende-se hoje melhor que o nível de motivação das pessoas é um fator diferenciador e que representa uma nova preocupação para quem lidera uma organização ou um grupo de trabalho. Podemos então afirmar, que motivar pessoas tornou-se hoje um processo mais complexo e exigente para os gestores, independentemente do seu nível de atuação (MUBAROK, 2019). A grande questão reside no facto de muitos gestores continuarem a agir de acordo com as suas próprias convicções sobre a natureza humana, sendo por isso um obstáculo aos próprios quando se trata de produzir elevados níveis de motivação (TEIXEIRA, 2018).

Neste capítulo iremos abordar conteúdos sobre a motivação, as principais teorias e modelos desenvolvidos no passado, mas que ainda hoje são bastante úteis na forma como compreendemos o comportamento humano e a importância que a motivação tem na melhoria do bem-estar das pessoas, bem como o grande poder que exerce na melhoria do desempenho e dedicação para com as organizações.

Conceito de Motivação

Tentar definir um conceito único sobre o que é a motivação, é um exercício praticamente impossível de encontrar uma única resposta (GIBSON *et al.*, 2012; ROBBINS; JUDGE, 2013; BEKIARI, 2014; CUNHA *et al.*, 2016; MUBAROK, 2019; PAAIS; PATTIRUHU, 2020). Assim como no campo da liderança, diversos autores e investigadores têm produzido a sua própria visão e definição sobre o que de facto é a motivação. Uma vez que o presente estudo se encontra centrado na análise da liderança e motivação nas organizações, iremos contextualizar a motivação nesse sentido.

De acordo com Chiavenato (2009), a motivação é primeiramente um processo psicológico básico, constituindo dessa forma um processo de compreensão do comportamento humano de acordo com a interação conjunta com outros processos e o ambiente envolvente. Segundo o mesmo autor, esta é composta por três dimensões interdependentes, ou seja, necessidades ou carências, impulsos ou motivos e incentivos. Já Reis (2019, p.176), define motivação como “o desejo de realizar altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, estando relacionada com fatores, tais como: objetivos, o esforço e a necessidade”. Para Mações (2020, p.20), a motivação no âmbito organizacional pode ser definida enquanto “disponibilidade dos indivíduos para despender níveis elevados de esforço para atingir os objetivos da organização”. No mesmo sentido Cunha *et al.* (2016, p.119), definem motivação enquanto “conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Koontz *et al.* (1988), citado por Teixeira (2018, p.188), considera que motivação é:

“toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzidos a atuar da forma desejada”.

Apesar de existirem diversas definições sobre motivação, a grande maioria tem por base o conceito de que a motivação é um processo de satisfação de necessidades. Por essa razão, procurar formas e estratégias para motivar as pessoas é um dos grandes desafios dos gestores do século XXI (LOENERT, 2003; GILLEY; GILLEY; MCMILLAN, 2009; FIAZ *et al.*, 2017; RAHBI; KHALID; KHAN, 2017; MUBAROK, 2019). Sabemos hoje, que necessidades não satisfeitas dão origem a comportamentos de pouca entrega e desconforto, influenciando os níveis de desempenho (GIBSON *et al.*, 2012). A constante tentativa de adotar mecanismos que proporcionem um estímulo e aumentem a motivação, é uma das funções que os gestores devem respeitar e assumir enquanto fator diferenciador para o sucesso das organizações.

Tipos de Motivação

O conhecimento científico sobre a motivação tem evoluído bastante nas últimas décadas, tendo como base de conhecimento algumas das teorias que veremos de seguida. Apesar de existirem diversas visões sobre a motivação, assim como diversas abordagens e perspetivas, é comumente aceite e defendido que a motivação se classifica como sendo essencialmente intrínseca ou extrínseca (LOCKE; SCHATTKE, 2019). O contínuo estudo sobre a motivação e os seus efeitos, permitiu assim analisar e perceber que a motivação das pessoas teria sobretudo duas origens, isto é, uma acima de tudo proveniente da própria pessoa e outra proveniente de fatores externos e não controláveis de diversas origens (KUYAAS *et al.*, 2017). Vejamos de seguida o que as distingue.

Motivação Intrínseca

De grosso modo, o conceito de motivação intrínseca é bastante claro na distinção feita por diversos autores onde descrevem motivação intrínseca, como a vontade e interesse de uma pessoa em participar em algo porque simplesmente o deseja fazer por prazer ou satisfação pessoal (PELLETIER *et al.*, 1995; DECI; RYAN, 2008; REISS, 2012; KUYAAS *et al.*, 2017). Para Deci & Ryan (2000), citados por Locke e Schattke (2019), a motivação intrínseca é um processo interno de um indivíduo que não depende de uma interação externa para ativar um comportamento. De acordo com Cunha *et al.* (2016, p.120), a motivação intrínseca “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”, ou seja, a perceção e o sentimento associado ao desempenho de determinada tarefa e/ou comportamento que a própria pessoa tem enquanto fator positivo, determina a sua disponibilidade e interesse na realização da mesma, uma vez que reconhece a importância e o valor na sua valorização, satisfação e crescimento pessoal (DECI; RYAN, 2008).

Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca, ao contrário da motivação intrínseca, encontra-se intimamente relacionada com os comportamentos “que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (CUNHA *et al.*, 2016, p.120), ou seja, a motivação tem uma origem externa com o objetivo de promover e/ou potenciar a motivação nas pessoas através de estímulos de diversas ordens que visam atingir um determinado resultado (REISS, 2012). Ao contrário da motivação intrínseca, onde a fonte de motivação é um processo interno que desperta o interesse e desejo para determinada situação ou comportamento, a motivação extrínseca por outro lado estimula o interesse para o desempenho de determinada ação ou comportamento

com o objetivo de obter uma recompensa tangível (LOCKE; SCHATTKE, 2019).

Em suma, e apesar das suas particularidades e fontes de motivação pessoal, ambas são importantes, ou seja, a evidência científica e o conhecimento sobre motivação, não permite afirmar qual a melhor origem da motivação. Diferentes pessoas sentem e precisam de diferentes estímulos, outras procuram diferentes formas de se sentirem motivadas, ou seja, as pessoas são movidas por diferentes interesses e estímulos, e nem sempre estão intrinsecamente motivadas para a mesma situação (PELLETIER *et al.*, 1995; DECI; RYAN, 2008). Segundo Cunha *et al.* (2016, p.120), “a grande vantagem da motivação intrínseca é a de que tende a manter-se ao longo do tempo”, enquanto a motivação extrínseca tem um carácter mais efêmero, ou seja, “tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo”.

A simples divisão dos tipos de motivação é um tema que tem levantado inúmeras questões quando se estuda esta temática. Diversos autores defendem que o campo da motivação é muito complexo e vasto para ser apenas dividido em duas categorias (DECI; RYAN, 2008; REISS, 2012; JENSEN; BRO, 2018). Apesar desta questão, existe a forte convicção e conhecimento de que uma pessoa é motivada por fatores internos e externos. O que se tem vindo a investigar cada vez mais, é a sua relação entre si no que diz respeito à motivação geral das pessoas. Exemplo disso, foi a teoria desenvolvida por Deci e Ryan (1985) que defende a existência de um contínuo no campo da motivação e que esta se divide em diversas dimensões, contrapondo assim a teoria X e Y de McGregor, uma das principais teorias da motivação, em que o mesmo dividiu a motivação em apenas dois campos opostos (REISS, 2012).

Podemos então afirmar que a motivação advém de uma interação entre fatores individuais e do próprio ambiente envolvente. Segundo Reis (2019, p.176), a motivação “trata de algo não observável diretamente, mas que se encontra implícita ou explicitamente ligada a desejos, objetivos, impulsos e necessidades”. A mesma autora refere ainda que existem 3 fatores na motivação que dependem da interação entre si: a) as diferenças individuais; b) as características do trabalho; e, c) as práticas da organização.

Principais Teorias da Motivação

Os estudos sobre a motivação proporcionaram a elaboração de diversos quadros teóricos e formas de enquadrar a motivação de acordo com diversos critérios. As teorias clássicas tiveram como base o facto de que cada pessoa realiza uma determinada ação ou desempenho para satisfazer uma determinada necessidade (CHIAVENATO, 2009). Os principais teóricos e investigadores que lançaram a base do estudo sobre a motivação nas pessoas foram Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David

McClelland, entre outros (CHIAVENATO, 2009; GIBSON *et al.*, 2012). Posteriormente e já durante o século XX, estes estudos clássicos deram origem a novas interpretações e novos modelos teóricos mais recentes, por se reconhecer a complexidade do ser humano e que o comportamento individual do homem exige diferentes tipos de necessidades (NOLEN, 2020). Ou seja, deixou-se de ver o homem enquanto um todo, dando início a uma análise pormenorizada e individual sobre as reais necessidades de cada indivíduo enquanto ser único.

Tendo este trabalho de investigação o objetivo de compreender a influência que os estilos de liderança têm na motivação dos trabalhadores, importa agora abordar aquelas que são as principais teorias e as que maior impacto tiverem numa melhor compreensão do fenómeno da motivação. De acordo com Reis (2019, p.179), estas teorias podem ser enquadradas em três dimensões em virtude do contexto e objetivo em que foram formuladas, ou seja: «Teorias do Conteúdo», que têm por base o estudo “intrínseco das necessidades específicas” que motivam as pessoas; «Teorias do Processo», que têm por base os “fatores extrínsecos” pelo qual o comportamento das pessoas é estimulado; e, as «Teorias do Reforço», que têm por base a análise sobre as “consequências do comportamento face a um resultado bem ou mal-sucedido”. O Quadro 11 demonstra as teorias que serão abordadas neste segmento:

| Classificação das teorias | Teorias da motivação |
|----------------------------------|---|
| Teorias de Conteúdo | <ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. • Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. • Teoria ERC de Alderfer. • Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. • Teoria X e Y de McGregor. |
| Teorias de Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Equidade de Adams. • Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham. • Teoria das Expectativas de Vroom. • Teoria das Expectativas de Porter e Lawer |
| Teorias de Reforço | <ul style="list-style-type: none"> • Teoria do Reforço de Skinner |

Quadro 11 – Principais Teorias da Motivação

Fonte: adaptado de Reis (2019, p. 179)

Teorias do Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, foi um dos principais teóricos sobre o processo e conhecimento do

papel da satisfação de necessidades (ROBBINS; JUDGE, 2009). Segundo Mações (2020, p.21), a teoria das necessidades consiste na ideia de que “o comportamento individual é motivado por múltiplos estímulos internos, a que chamou necessidades, que são estados de carência ou privação e que estas necessidades existem numa ordem hierárquica”. De acordo com Teixeira (2018, p.195), esta teoria tem por base três pressupostos que importa referir:

- *Princípio da dominância* – As necessidades são satisfeitas em determinada ordem, ou seja, “enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo”;
- *Princípio da hierarquia* – As necessidades do indivíduo não se encontram todas ao mesmo nível;
- *Princípio da emergência* – As novas necessidades apenas surgem com grau suficiente de motivação “quando as necessidades de nível inferior já estiverem razoavelmente satisfeitas”.

Segundo Chiavenato (2009), Maslow, através da sua teoria, dividiu as necessidades de um indivíduo em cinco níveis, utilizando uma pirâmide para representar as diferentes hierárquicas considerando a base como sendo as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), e as restantes como secundárias (sociais, de estima e de autorrealização). A Figura 8 representa a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow e a Figura 9 a descrição das principais funções de cada necessidade:

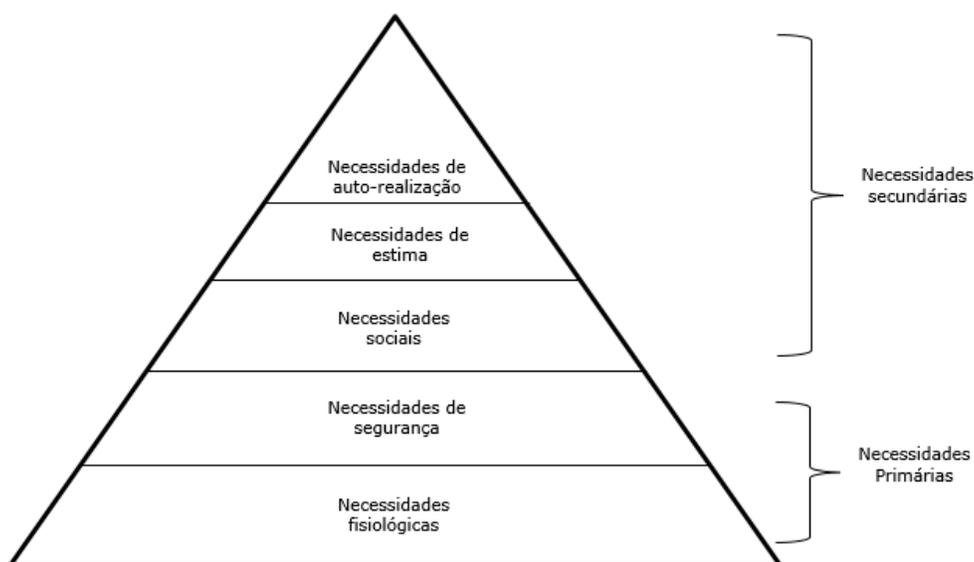


Figura 8 – Teoria da Hierarquia das Necessidade de Maslow

Fonte: Teixeira (2018, p. 196)

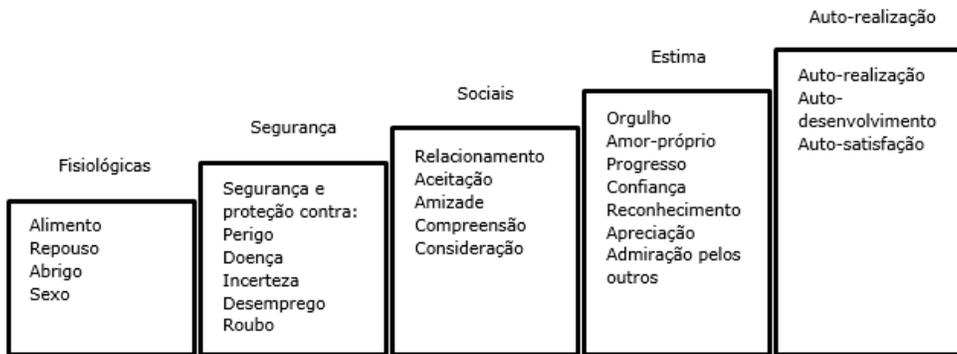


Figura 9 – Principais funções de cada necessidade

Fonte: Teixeira (2018, p. 196)

De acordo com McGrath e Bates (2014, p.80), Maslow defendia a ideia de que “se as necessidades básicas não fossem satisfeitas, as pessoas morrem; se as necessidades de relacionamento e estima não forem satisfeitas e se não se alcançar a autorrealização, as pessoas sentem-se inferiores e insatisfeitas”.

Esta teoria teve uma enorme relevância numa altura em que o conhecimento sobre gestão progredia rapidamente, mas o conhecimento sobre as pessoas e os seus comportamentos e necessidades ainda eram pouco explorados e compreendidos (GIBSON *et al.*, 2012; ROBBINS; JUDGE, 2013). Maslow permitiu assim, a criação de uma teoria que identificava a existência de vários tipos de necessidades e que deveriam ser satisfeitas uma de cada vez, e que somente depois de satisfeitas, se poderia avançar para a seguinte (GIBSON *et al.*, 2012). Permitiu igualmente perceber que uma necessidade perdia a importância logo que tivesse sido satisfeita e que isso influenciava a motivação dos trabalhadores (CUNHA *et al.*, 2016). As diferentes necessidades que perfazem a teoria das necessidades de Maslow podem ser definidas da seguinte forma (BILHIM, 2013):

- *Necessidades fisiológicas* – são necessidades essenciais para a sobrevivência do indivíduo, ou seja, alimentação, abrigo, repouso, hidratação e oxigénio;
- *Necessidades de segurança* – são necessidades ligadas ao sentimento de proteção ou privação contra o perigo, doença, desemprego ou pobreza;
- *Necessidades sociais* – são necessidades ligadas ao sentimento de pertença, ou seja, aceitação, amizade, associação e participação em grupos;
- *Necessidades de estima* – são as necessidades ligadas ao sentimento de reconhecimento, reputação, respeito, admiração e autoconfiança;
- *Necessidades de autorrealização* – são consideradas o topo das necessidades de acordo com Maslow e estão ligadas ao sentimento de realização pessoal,

novos desafios, independência, autonomia, ou seja, poder exercer todo o talento e conhecimento.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, desenvolveu a teoria conhecida por teoria dos dois fatores da motivação, também conhecida por teoria da motivação-higiene (CHIAVENATO, 2009). Esta teoria, identificou a existência de dois fatores de motivação que seriam responsáveis pelo sentimento de insatisfação e desmotivação no trabalho (CUNHA *et al.*, 2016), ou seja, “fatores de motivação, que criam satisfação, e fatores de higiene, que não proporcionam satisfação, mas podem ser uma fonte de insatisfação, uma vez caindo abaixo dos níveis aceitáveis” (MCGRATH; BATES, 2014, p.80).

Segundo Mações (2020, pp.25-26), os fatores higiênicos como “as condições de trabalho, os salários ou as relações interpessoais (...) são responsáveis pela insatisfação do trabalho, mas quando satisfeitos, não tem efeito sobre a satisfação”. Por outro lado, os fatores motivacionais como “a natureza do trabalho, a autonomia, autorrealização e reconhecimento por um trabalho bem feito (...) influenciam a satisfação no trabalho”. Ainda de acordo com o mesmo autor, Herzberg acreditava que “quando os fatores motivacionais estão presentes, os trabalhadores estão altamente motivados e satisfeitos” A Figura 10 demonstra os fatores identificados por Herzberg na sua teoria dos dois fatores:



Figura 10 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: Mações (2020, p.26)

Teixeira (2018, p.198), refere que Herzberg considerou que “os fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir à motivação das pessoas (...) contribuindo apenas para a prevenção de problemas.”. Pelo contrário,

os “fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas”. A teoria de Herzberg pode em parte ser comparada com a teoria de Maslow, sendo que ambas chegaram a diferentes conclusões (ROBBINS; JUDGE, 2013). A Figura 11 representa a comparação entre as duas teorias:

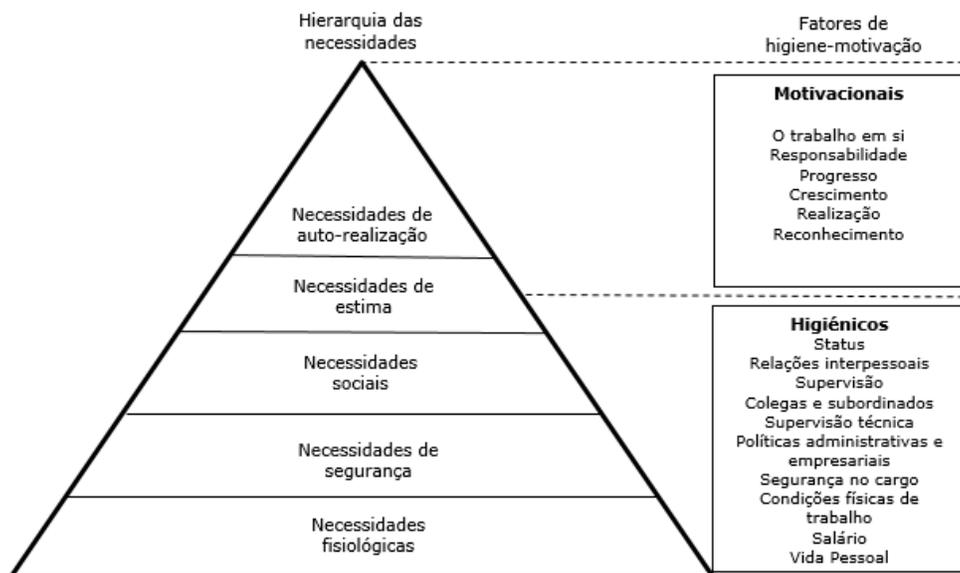


Figura 11 – Comparação entre as Teorias de Maslow e de Herzberg

Fonte: Teixeira (2018, p. 198)

A Teoria ERC de Alderfer

A teoria das necessidades de Clayton Alderfer, também conhecida como a teoria ERG (*Existence Relatedness & Growth*), defendia que a motivação dos trabalhadores, à semelhança de Maslow, poderia “ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide” (TEIXEIRA, 2018, p.199). A grande diferença entre as duas teorias reside no facto de que se Maslow identificou cinco níveis de necessidades, Alderfer identificou apenas três níveis de necessidades em hierarquia: necessidades de existência, de relacionamento; e, de crescimento (CHIAVENATO, 2009; MCGRATH; BATES, 2014).

Conforme referido anteriormente na teoria de Maslow, uma pessoa só sentiria motivação para uma nova necessidade se a anterior estivesse completamente satisfeita e assim sucessivamente. A teoria proposta por Alderfer incluía uma componente adicional que as distingue: a frustração (GIBSON *et al.*, 2012). Segundo Reis (2019, p.185), esta

“componente de frustração regressão sugere que, quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita, gera frustração, e uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada”. Através da inclusão desta componente, Alderfer mostrou que uma pessoa poderia evitar o bloqueio constante a uma necessidade não satisfeita, podendo satisfazer novamente uma necessidade de nível inferior.

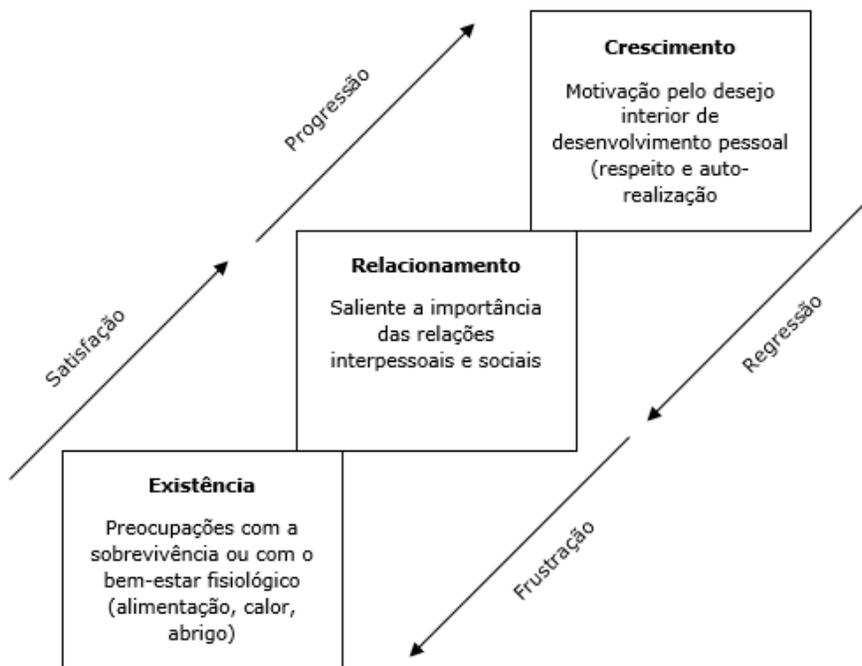


Figura 12 – Teoria ERC de Alderfer

Fonte: McGrath & Bates (2014, p. 82)

Conforme podemos verificar na Figura 12, esta teoria utiliza o conceito de satisfação progressiva, tanto como o conceito de frustração ou regressão, ou seja, quando uma necessidade de alto nível é frustrada, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo. Isto significa que é possível recorrer a uma necessidade inferior quando uma mais elevada não é possível de ser satisfeita (GIBSON *et al.*, 2012). Esta teoria tornou possível compreender de uma perspectiva diferente que uma pessoa pode em primeiro lugar sentir-se motivada por diferentes tipos de necessidades, enquanto sentindo frustração na satisfação de necessidades mais elevadas, pode recorrer novamente à satisfação de necessidades inferiores anteriormente já satisfeitas (CHIAVENATO, 2009).

Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A teoria das necessidades de David McClelland, foi considerada a última das grandes teorias sobre as necessidades. McClelland, com o seu modelo teórico, propôs que as pessoas são motivadas por uma de três necessidades: a necessidade de conquista; poder; e, afiliação (MCGRATH; BATES, 2014). Segundo Robbins e Judge (2013), estas podem ser definidas da seguinte forma:

- *Necessidade de conquista* (realização) – são necessidades que expressam a vontade de atingir determinados objetivos e a superação em situações ou contextos difíceis de alcançar;
- *Necessidades de poder* – são necessidades diretamente ligadas ao desejo de exercer influência sobre os outros, controlar o seu comportamento, impor autoridade ou o domínio sobre outras pessoas;
- *Necessidade de afiliação* – são necessidades expressas pela vontade ou desejo de manter relações interpessoais estáveis e próximas, evitando conflitos e em que a amizade é muito importante.

Segundo Teixeira (2018, p.200), esta teoria colocou uma grande ênfase no princípio das “necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência (...) adquiridas socialmente à medida que interagem no seu ambiente”. Nesse sentido, foi possível constatar que “todas as pessoas possuem todas as necessidades, em graus diferentes, mas provavelmente uma predominará sobre as outras” (REIS, 2019, p.188). A Figura 13 ilustra a teoria das necessidades adquiridas de McClelland:

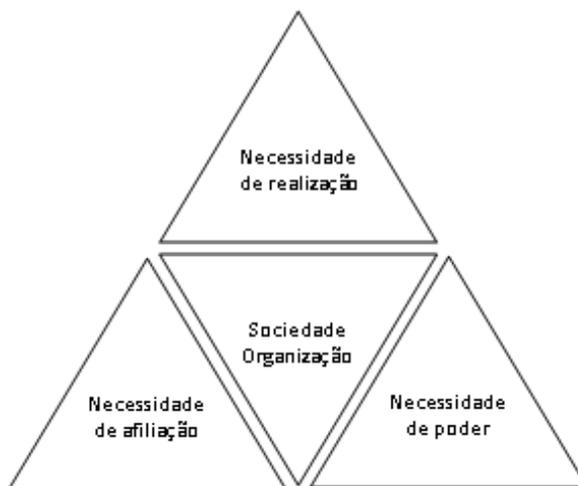


Figura 13 – Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Fonte: Reis (2019, p. 188)

Teorias X e Y de McGregor

As teorias X e Y de Douglas McGregor, tiveram como suporte inicial os fundamentos da teoria das necessidades de Maslow. Através destas duas teorias, foi possível concluir que “os gestores têm opiniões radicalmente diferentes sobre a melhor forma de utilizar os recursos humanos.” (MAÇÃES, 2020, p.23). De acordo com Teixeira (2018, p.191), McGregor concluiu que “os gestores tendem a desenvolver um conjunto de suposições, crenças ou ideias sobre os empregados que podem basicamente ser divididas em dois grupos”, constituindo dessa forma duas diferentes perspectivas opostas. Esta teoria, considerada uma das principais teorias da motivação humana, é também referenciada como uma teoria na perspectiva da liderança e da gestão (MCGRATH; BATES, 2014). Segundo Reis (2019, p.189), “(...) a despeito de ser questionada pela sua rigidez, permanece válida enquanto um princípio básico, no qual se desenvolvem técnicas e estilos positivos de gestão para melhorar a cultura organizacional”. Vejamos de seguida as diferenças propostas por McGregor sobre a teoria X e Y apresentadas no Quadro 12:

| Teoria X | Teoria Y |
|--|---|
| O trabalhador tem aversão ao trabalho. | O trabalhador encara de uma forma natural o esforço físico e mental do trabalho |
| O trabalhador é incapaz de autogestão e de autocontrole. | O trabalhador sabe dirigir-se e controlar-se, desde que esteja empenhado em atingir os objetivos. |
| O trabalhador deseja exclusivamente a satisfação das necessidades primárias (é isto que o motiva). | O trabalhador tem um nível de empenhamento no cumprimento dos objetivos organizacionais em consonância com o fator objetivos/recompensas. |
| O trabalhador não tem capacidade criativa e oferece resistência às mudanças. | O trabalhador não só aprende a aceitar as responsabilidades como também aprende a procurá-las. |
| O trabalhador é a fonte de problemas organizacionais. | O trabalhador é capaz de contribuir criativamente para solucionar problemas organizacionais em detrimento de criar problemas. |

Quadro 12 – Diferenças entre a Teoria X e Y de McGregor

Fonte: Reis (2019, p. 188)

De acordo com estes dois pressupostos, a teoria X propõe que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos, têm reduzida ambição, não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e necessitam de ser estreitamente controlados (CHIAVENATO, 2009). Por outro lado, a teoria Y propõe que “os trabalhadores são naturalmente enérgicos e participativos, consideram o trabalho uma atividade natural, estão orientados para a

mudança e para o crescimento, procuram responsabilidades, são auto-motivados e estão interessados em ser produtivos” (MAÇÃES, 2020, p.24). Para Reis (2019, p.190), “muitos gestores tendem para a teoria X, mais autoritária, considerando que uma visão orientada para a tarefa geralmente obtém resultados mais profícuos”, enquanto, “os mais visionários usam a teoria Y, que produz melhor desempenho e resultados, além de permitir que os indivíduos cresçam e desenvolvam o seu trabalho com autonomia, e apliquem as suas capacidades dando menor importância aos incentivos financeiros”. Teixeira (2018, p.192), refere que McGregor, “não obstante reconhecer que muitos gestores ainda se inclinam para a teoria X, considera, no entanto, que a teoria Y é mais realista, os seus pressupostos têm mais validade”.

Considerando as perspectivas de cada teoria, McGrath e Bates (2014, p.34), consideram que, um “gestor de teoria X tentará exercer um controlo apertado, através de uma supervisão direta, de exigência do estrito cumprimento das regras e de ameaças de punição”, enquanto um gestor da “teoria Y vai criar um ambiente onde o esforço é reconhecido e recompensado e onde o elogio é regular”. De acordo com Mações (2020, p.24), trata-se de uma teoria “demasiado simplista e de difícil aplicação na prática, mas tem o mérito de realçar e classificar o comportamento dos gestores em função das atitudes que assume em relação aos trabalhadores”.

Teorias do Processo

Teoria da Equidade de Adams

John Stacy Adams, desenvolveu uma teoria sobre a motivação em que “coloca a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização” (MAÇÃES, 2020, p.29). Esta baseia-se no conceito de comparação social no trabalho, ou seja, compara em situações análogas o desempenho e os benefícios das pessoas, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações semelhantes (CHIAVENATO, 2009; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016). Adams baseia-se no “princípio de que as pessoas são motivadas a agir nas situações em que percebem que têm sido tratadas de forma desigual ou injusta”. Segundo os mesmos autores, “Adams argumenta que quanto mais intensa for a desigualdade percebida, quanto maior for a tensão, maior será a motivação para reagir” (MCGRATH; BATES, 2014, p.89).

De acordo com Chiavenato (2009), a percepção de equidade sentida por um indivíduo depende daqueles que são os seus padrões de referência, podendo estes recair sobre: o próprio indivíduo; os colegas de trabalho da mesma organização; ou a comparação entre pessoas que exercem funções similares noutra organização. Mações (2020, p.29), refere que “de acordo com esta teoria, se o trabalhador percebe que as suas compensações são

iguais aos outros que têm igual desempenho, então sentem que são tratados com justiça e igualdade”. Segundo o mesmo autor, para Adams “as pessoas avaliam a equidade pelo rácio *inputs/benefícios*”, ou seja, “se os vários rácios *inputs/benefícios*, dentro do grupo são iguais, existe equidade; se, pelo contrário, os rácios são desiguais, há iniquidade”. Esta iniquidade pode ainda ser dividida em iniquidade por sobre recompensa (positiva) e iniquidade por sub-recompensa (negativa) (CUNHA *et al.*, 2016).

De acordo com Teixeira (2018, p.202), a “perceção de iniquidade pode verificar-se numa grande variedade de situações numa organização, como definição de funções, promoções, transferências, etc., mas é geralmente em termos de dinheiro que assume contornos mais graves”. Segundo o mesmo autor, “a teoria da equidade não renega as teorias das necessidades na explicação da motivação. Antes acrescenta uma outra perspectiva de análise dos problemas da motivação e da previsão do comportamento e das atitudes das pessoas.”

Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

A teoria da definição de objetivos, ou também designada como teoria da fixação de objetivos desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, é uma teoria desenvolvida e baseada no facto de que o “comportamento é regulado por valores e objetivos, sendo que a fixação de objetivos constitui a maior fonte de motivação” (REIS, 2019, p.193). Segundo a mesma autora, o objetivo “é que o indivíduo tente alcançar conscientemente, ou seja, é a condição geral que tenta atingir”. Por outro lado, considera-se valor o paradigma ou a crença pessoal fortemente interiorizada, de importância extrema para o indivíduo, como por exemplo a dignidade do trabalho ou a honestidade (CUNHA *et al.*, 2016). Mações (2020, p.28), refere que a “teoria da fixação de objetivos, desenvolvida por Locke e Latham, admite que os gestores podem aumentar a motivação dos trabalhadores através do estabelecimento de objetivos ambiciosos, mas realistas e aceites pelos subordinados”. A fixação ou definição de objetivos, segundo esta teoria, deve respeitar quatro características-chave segundo o mesmo autor:

- *Específicos e mensuráveis* – Os objetivos devem ser realistas, claros e sem ambiguidades, ou seja, devem ser específicos e atingíveis;
- *Ambiciosos* – Os objetivos devem ser estipulados de forma a tornar difícil a sua realização, ou seja, objetivos difíceis de atingir estimulam e motivam mais do que algo fácil de atingir;
- *Aceitáveis* – Os objetivos estabelecidos devem ter a concordância por parte dos trabalhadores, aceitando estes que tem as condições necessários para os tentar atingir. Somente dessa forma os gestores conseguiram um comprometimento generalizada na obtenção dos resultados pretendidos;

- *Existência de feedback* – É importante que os trabalhadores obtenham informações sobre o ponto de situação na obtenção dos resultados pretendidos, de forma a ser possível ajustar e controlar todo processo com o objetivo de cumprir as metas estipuladas.

As conclusões efetuadas ao estudo revelaram que o envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, poderá promover maiores índices de aceitação desses mesmos objetivos, influenciando assim positivamente a motivação e o nível de desempenho (CHIAVENATO, 2009; BILHIM, 2013).

Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das expectativas proposta por Víctor Vroom, equaciona que o comportamento e o desempenho de um indivíduo são o resultado de uma escolha consciente (GIBSON *et al.*, 2012). Esta teoria testou a motivação de uma forma diferente das principais teorias até então, como por exemplo a teoria de Maslow ou Herzberg. Estas duas últimas, e conforme já abordado anteriormente, não tem em linha de consideração as diferenças individuais, enquanto Vroom afirma que “o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos.” (TEIXEIRA, 2018. p.204). Vroom utilizou uma fórmula matemática para simplificar o seu modelo teórico (CHIAVENATO, 2009):

$$\text{Motivação} = f(\text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência})$$

Com base nos seus estudos, Vroom sugere que a motivação de um indivíduo é determinada pela sua convicção (expectativa) de que uma determinada ação ou comportamento será precedido de uma recompensa (valência) logo após a mesma estar concluída (instrumentalidade) (MCGRATH; BATES, 2014). O modelo teórico proposto por Vroom assenta em três pontos fundamentais: a expectativa; a valência; e, instrumentalização (CUNHA *et al.*, 2016). A *expectativa* é o sentimento de que uma determinada ação ou esforço irá proporcionar o desempenho ou resultado desejado (CHIAVENATO, 2009). A *valência* é o valor que o indivíduo atribui a uma dada recompensa em função do seu desempenho. A *instrumentalidade* é a percepção que o indivíduo tem sobre a relação entre a hipótese do seu desempenho resultar na atribuição real de uma determinada recompensa (GIBSON *et al.*, 2012).

Deste modo, o modelo teórico defende que o processo de motivação é “alta quando os trabalhadores acreditam que altos níveis de esforço conduzem a elevado desempenho e elevado desempenho leva a atingir os objetivos” (MAÇÃES, 2020, p.30). A Figura 14 representa o modelo das expectativas de Vroom.

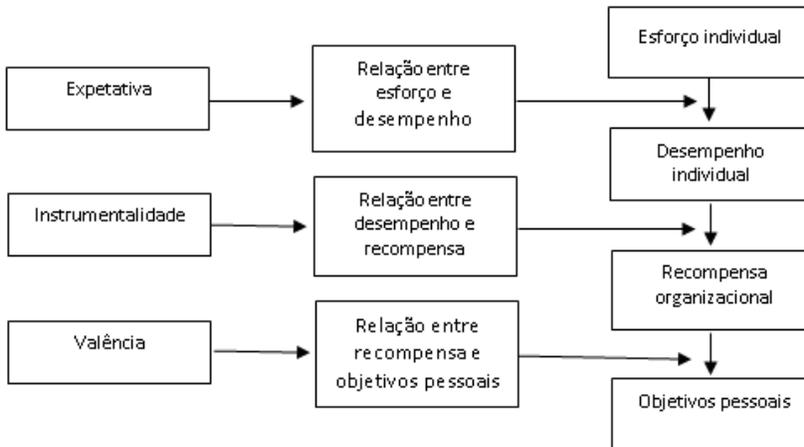


Figura 14 – Modelo das Expectativas de Vroom

Fonte: Reis (2019, p. 188)

Teoria das Expectativas de Porter e Lawer

A teoria das expectativas desenvolvida por Lyman Porter e Edward Lawer tenta explicar o que determina a motivação com base na teoria das expectativas de Victor Vroom, tendo para isso sido concebido um modelo teórico mais completo, mas também mais complexo (SIMONE, 2015). De acordo com esta teoria, existe uma estreita ligação entre a intensidade da motivação e o custo/benefício que as pessoas atribuem a uma determinada situação, ou seja, o esforço desenvolvido pelas pessoas está intimamente relacionado com o valor atribuído a uma recompensa e à probabilidade de realmente atingirem o pretendido e receberam essa mesma recompensa (ESTES; POLNICK, 2012). Segundo Teixeira (2018), o valor atribuído pelas pessoas a uma recompensa associada a um determinado esforço/tarefa pode ter duas origens: uma componente extrínseca (ex. condições de trabalho) e uma componente de recompensa intrínseca (ex. realização pessoal).

Por outro lado, o desempenho das pessoas (melhor ou pior) encontra-se relacionado com a percepção sobre o que é pedido para o desempenho com sucesso da tarefa e a capacidade que ela própria possui para a executar. Quanto mais se aumenta a percepção sobre o que é pretendido, maior a eficácia na sua execução e por inerência melhores serão as competências na realização de determinada tarefa (REIS, 2019). O modelo de Porter e Lawer possui uma estrutura mais complexa do que o modelo inicial de Vroom, todavia, é o modelo mais aceite quando se fala em compreender o processo de motivação das pessoas (LLOYD; MERTENS, 2018). O sistema de motivação não deve ser visto como sendo simplesmente uma relação causa-efeito, mas sim como um sistema que possui diversas dimensões, entre elas os processos de recompensa e estímulo que potenciem elevados

desempenhos das pessoas de forma junta e equitativa, traduzidos na concretização dos objetivos da organização ao mesmo tempo que aumentam a satisfação generalizada das pessoas na sua prossecução, ou seja, através de um “sistema esforço-desempenho-recompensa-satisfação” (TEIXEIRA, 2018, p.206).

Teoria do Reforço de Skinner

O modelo teórico proposto por Burrhus F. Skinner, considerado o grande pensador e pioneiro no estudo da psicologia comportamental, tem como ideia base o princípio de que o reforço é um fator condicionante no comportamento humano (CHIAVENATO, 2009). Esta teoria tem como base o conceito de condicionamento operante. Este conceito, parte do pressuposto de que um indivíduo fica condicionado a uma determinada ação quando recebe um estímulo ou recompensa. A este condicionamento operante, Skinner denominou por *modelagem* e este é realizado através do reforço (ROBBINS; JUDGE, 2009). Este mecanismo tinha o objetivo de tornar uma resposta o mais frequente possível através da prática continuada e repetida. De acordo com Reis (2019, p.198), esta teoria propõe que aqueles comportamentos que, independentemente do contexto ou situação, forem sujeitos a uma recompensa “aumentam a probabilidade de serem repetidos” pelas pessoas. Enquanto aqueles que são alvo de castigos ou represálias “tendem a ser eliminados”. O modelo de Skinner propõe que os comportamentos devem ser estimulados se desejáveis e em contrapartida desencorajados aqueles que possam ser considerados como indesejados.

Segundo Teixeira (2018, p.202), a teoria de Skinner indica que “o comportamento humano pode ser explicado em termos de previsão, positiva ou negativa, das consequências desse mesmo comportamento”, ou seja, se os indivíduos considerarem que o desempenho é satisfatório isso irá promover um sentimento positivo. A punição no caso de um desempenho insatisfatório deve, todavia, ser evitado uma vez que não só promove sentimentos negativos como pode igualmente resultar em conflitos indesejados. Segundo ainda o mesmo autor, esta teoria defende que a mudança do comportamento nas pessoas tem dois princípios: a) as pessoas têm a tendência de se comportarem da maneira que acreditam ser mais gratificante e recompensadora; b) a forma como é gerida a atribuição de recompensas pode exercer influência sobre o comportamento. O modelo de Skinner propõe quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional: a) o reforço negativo; b) o reforço positivo; c) a extinção; e, d) a punição. (CHIAVENATO, 2009).

A Motivação nas Organizações Desportivas do Século XXI

O campo da investigação sobre a motivação é uma área do conhecimento científico bastante desenvolvido no estudo das organizações em geral, e na liderança e gestão em particular. A evolução das sociedades e a tentativa de melhor compreensão sobre a

importância das pessoas no sucesso das organizações, tem originado um interesse maior na necessidade de explorar a real importância das relações humanas e da satisfação no trabalho (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004; YANG, 2016; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). As organizações, independentemente do contexto em que intervêm, são constituídas por um grupo de pessoas em torno da obtenção de resultados ou objetivos comuns (PAAIS; PATTIRUHU, 2020). O grande paradoxo atualmente, é que a maioria das organizações ainda se preocupa pouco com as pessoas que constituem a organização. A grande maioria dos gestores de topo ainda luta contra a ideia de que é necessário motivar as pessoas. Por essa razão, não raras são as vezes em que os objetivos das organizações não correspondem aos objetivos individuais, criando situações de conflito, desmotivação e desempenhos abaixo do esperado (CHIAVENATO, 2009)

Quando falamos em motivar pessoas, é essencial que se considere igualmente a problemática da liderança. É praticamente impossível falar em liderança sem falar em motivação e vice-versa. A barreira que as separa é tão diminuta, que se dissermos que não existe liderança, salvo raras exceções, podemos afirmar que não existe motivação (OTHMAN *et al.*, 2017). Isto é, poderá existir, mas advém de fatores pessoais e provavelmente nada têm a ver com os objetivos da organização. É exatamente esse limiar que em parte distingue um gestor de um líder, de uma pessoa motivada e focada nos objetivos da organização, ou simplesmente focada num processo interno e que pode facilmente alterar-se (GIAUQUE *et al.*, 2012). Liderar e motivar é um processo complexo e exigente. Não haja dúvidas a este respeito. A motivação é a força interna que guia as pessoas na procura pela satisfação pessoal (KONTODIMOPOULOS; PALEOLOGOU; NIAKAS, 2009).

Associado ao sucesso das organizações, surge normalmente a figura de uma só pessoa como sendo o principal responsável pelo alcance dos objetivos, mas esta ideia está cada vez mais a desaparecer, ou tende a desaparecer (GIBSON *et al.*, 2012). Apesar do sucesso das organizações estar também relacionado com os conhecimentos e as competências dos líderes e gestores, esse sucesso também se deve às relações interpessoais com os liderados, ou seja, são as pessoas que em última instância representam o fator que irá causar a melhoria dos resultados organizacionais (MITROVIC; SIMOVIC; RAICEVIC, 2019). A motivação pode surgir num processo natural em cada pessoa, até porque diferentes pessoas sentem e exigem diferentes tipos de motivação, mas é o líder que deve contribuir para essa motivação constante, porque pessoas motivadas desenvolvem e demonstram muito mais facilmente as suas capacidades (HERNANDEZ *et al.*, 2018). O conceito de motivação é geralmente associado ao facto de uma pessoa se propor a atingir determinado objetivo (BEKIARI, 2014).

As sociedades modernas vivem maioritariamente na denominada «Era do

Conhecimento», e isso coloca uma maior pressão, ao mesmo tempo que também poderá facilitar a tarefa dos líderes (REGO, 2019). Ou seja, de facto vivemos num período na história da humanidade em que possuímos não só um vasto conhecimento sobre as sociedades, como esse conhecimento está ao dispor de qualquer pessoa. As pessoas estão hoje mais bem formadas e informadas, possuem mais conhecimento, compreendem melhor a maioria dos fenómenos, e por sinal são igualmente mais complexas e exigentes (MUBAROK, 2019). Olhando desta forma, poderemos dizer que o papel do líder é mais difícil e igualmente exigente. As estratégias do passado não resultam com tanta facilidade, em alguns casos estão completamente ultrapassadas, sendo por isso necessário desenvolver estratégias mais sofisticadas, motivantes e cativantes (PAAIS; PATTIRUHU, 2020).

De forma geral, as pessoas já não são só motivadas por dinheiro ou por elevados cargos profissionais (GIBSON *et al.*, 2012). Uma grande maioria percebe que a qualidade de vida envolve igual satisfação no que se faz e no que proporciona ao seu bem-estar físico e psicológico (MEDEIROS; ESTENDER, 2015). A ambição é individual e as organizações precisam de todas as pessoas motivadas, não apenas de uma percentagem (ALGHAZO; AL-ANAZI, 2016). Apesar de muitas organizações influenciarem a motivação com incentivos financeiros, em momentos de dificuldade ou crise esses mesmos incentivos são os primeiros a serem cortados, pelo que as pessoas já não se encontram inteiramente motivadas somente pela vertente financeira (SHERIF; NIMRAN; PRASETYA, 2014). Os diferentes estilos de liderança levam a que diferentes líderes abordem a sua intervenção de diferentes maneiras, provocando assim diferentes reações nas pessoas, ou seja, as pessoas podem ser afetadas de diversas maneiras em função dos comportamentos dos líderes ou gestores no que diz respeito à motivação (DRZEWIECKA; ROCZNIEWSKA, 2018).

Segundo Spector e Jex (1998), os constrangimentos causados por essas possíveis diferentes abordagens, são um dos fatores que mais influenciam negativamente as pessoas, uma vez que as restringem e impedem por vezes de perseguir os seus próprios objetivos, causando como principal resultado, elevados níveis de stress e desmotivação, que podem conduzir efetivamente a comportamentos contraproducentes como a insatisfação, desinteresse, entre outros (BEKIARI, 2014). O papel da motivação e a sua importância nas organizações não deve ser menosprezado. É a motivação que permite dotar as pessoas de uma energia ímpar na procura pelas suas necessidades básicas ao nível da autoconfiança, sentimento de pertença, reconhecimento de que têm valor e lhes é reconhecido esse mesmo valor, sendo que tudo isto se reflete na forma de encarar a vida, quer a nível pessoal quer profissional (SHERIF; NIMRAN; PRASETYA, 2014; ALGHAZO; AL-ANAZI, 2016; PAAIS; PATTIRUHU, 2020).

Contudo, nem sempre é fácil manter elevados índices motivacionais, por essa razão é também função de um líder e gestor observar e identificar possíveis pontos negativos que possam afetar os índices existentes (PAAIS; PATTIRUHU, 2020). Um líder ou gestor que olhe exclusivamente para a orientação da execução de tarefas, corre o risco de não conseguir eliminar eventuais quebras na motivação (HERNANDEZ *et al.*, 2018). Nesse sentido, o sucesso de cada organização depende da forma como as pessoas direcionam os seus esforços, compromissos, dedicação, desempenho e persistência (NAILE; SELESHO, 2014), sendo a motivação uma das áreas mais críticas nos processos de liderança (LANÇA, 2014), mas tão necessária em qualquer que seja o nível hierárquico na organização (SHERIF; NIMRAN; PRASETYA, 2014). A motivação das pessoas é um tema complexo e de difícil resposta na hora de definir quais as melhores estratégias para garantir a motivação das pessoas (CUNHA *et al.*, 2016). Uma coisa sabemos, o papel dos líderes e gestores é essencial neste processo. Em primeiro lugar, é deles que tem de vir a motivação elevada, pois só assim conseguirão transmitir confiança, credibilidade, força e coragem aos liderados, fazendo com que os próprios se sintam mais motivados em virtude da influência do líder.

Segundo Liang *et al.* (2016), a motivação está associada às nossas necessidades psicológicas primárias como sendo a autonomia, a competência e a interação social e são um reflexo dos nossos objetivos pessoais e profissionais. Cabe ao líder ou gestor tirar proveito dessas intenções em benefício da organização e das próprias pessoas, caso contrário, e se não forem motivadas a desempenhar as suas tarefas, nenhuma organização pode ambicionar a um progresso duradouro e saudável na procura pelo sucesso geral da mesma (OLOLUBE, 2006; MANZOOR, 2012). É cada vez mais importante compreender que enquanto líderes e gestores, diferentes pessoas exigem diferentes abordagens pelo que se as pessoas possuem necessidades diferentes, devem ser encaradas individualmente. Esse é também uma preocupação que os líderes e gestores devem encarar como de extrema importância o campo da motivação (CHIAVENATO, 2009).

O progresso da ciência e o conhecimento sobre estes dois temas – liderança e motivação – permite hoje aos líderes e gestores um conhecimento profundo sobre a relação indissociável que representam na melhoria do desempenho e do bem-estar comum dentro de uma organização. É por essa razão por demais evidente, a necessidade de que os líderes e gestores percebam a importância das pessoas dentro de uma organização e que não é mais possível «fazer de conta» que as pessoas vivem o seu quotidiano sem necessidade de serem estimuladas e motivadas, ou que elas próprias se motivam sozinhas (PAAIS; PATTIRUHU, 2020). A grande generalidade das pessoas dentro de uma organização necessita de sentir que na prática, estão realmente a contribuir para algo

em que elas acreditam e por essa razão decidem ou são influenciadas a ir mais além do que o normal, ou a desempenhar elevados índices de performance que muitas vezes desconheciam ser capazes (ROBBINS; JUDGE, 2013). Muitas organizações vivem hoje com esta realidade, isto é, sentem a dificuldade em ultrapassar problemas, em adaptar-se à mudança ou em progredir em tempos de incerteza e muito se deve à falta de capacidade e descrença nas pessoas que fazem parte da organização (CUNHA; REGO, 2020).

Em relação à investigação sobre a motivação nos serviços públicos do Estado, têm sido desenvolvidos nas últimas décadas diferentes estudos e investigações, principalmente ao nível dos impactos nas pessoas, continuando a ser uma área de especial interesse na atualidade (BRIGHT, 2008; PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010; CARPENTER; DOVERSPIKE; MIGUEL, 2012; LIU; TANG; YANG, 2015; MAVHUNGU; BUSSIN, 2017). Alguns autores indicam que uma das razões para esse interesse, diz respeito ao facto de que a motivação nos serviços públicos tem um elevado potencial para aumentar os índices de satisfação no trabalho, dedicação e interesse (WISE, 2004; PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2008; LIU; TANG, 2011; KIM, 2012; LIU; TANG; YANG, 2015). Os serviços públicos servem essencialmente para estar ao serviço dos cidadãos (KIM, 2012), e ao contrário do sector privado, não existem estímulos diversos, como por exemplo, compensações financeiras ou rápidas ascensões na carreira, pelo que as estratégias de motivação e liderança têm de ser ajustadas a cada contexto.

De acordo com alguns estudos, existem determinadas características que influenciam positivamente os níveis de motivação nos funcionários públicos, tais como: a) oportunidade de promoção e desenvolvimento pessoal e profissional; b) boas relações com os colegas e chefias; e, c) participação na definição de estratégias e processos de tomada de decisão, ou seja, mais do que tudo procuram formas de obter uma realização pessoal em que se sintam importantes, valorizados e reconhecidos, e não tanto por questões de índole exclusivamente financeira (ELICKSON; LOGSDON, 2002; WRIGHT; DAVIS, 2003; BORZAGA; TORTIA, 2006; BRIGHT, 2008). As pessoas demonstram elevados níveis de satisfação no trabalho quando as condições e o ambiente de trabalho satisfazem as suas necessidades (BRIGHT, 2008).

Em sentido contrário, uma das causas que apontam para menores índices de motivação nos serviços públicos está bastante associada à sua natureza burocrática e processual que atrasa e dificulta o trabalho e a ação das pessoas, mas também os baixos salários e a estagnação ou a possibilidade de perspectivas de carreira (FINLAY *et al.*, 1995; BRIGHT, 2008).

Contudo, importa igualmente reforçar que os serviços públicos não são todos iguais, e que cada um deles possui as suas próprias características. As instituições públicas

têm diferentes missões, diferentes públicos-alvo, diferentes líderes, pelo que não é fácil identificar a melhor estratégia para manter as pessoas motivadas (KAMDRON, 2005; PERRY; HONDEGHEM, 2008; BRIGHT, 2008). Alguns fatores podem aumentar os níveis de desmotivação nos serviços públicos como a longevidade e as perspectivas a longo prazo (LENS *et al.*, 2012), o que revela ainda mais a importância de atribuir valor às pessoas e ao seu contributo nas organizações públicas do Estado. A motivação é um elemento essencial no crescimento do ser humano, bem como do seu processo de aprendizagem ao longo da vida (ROSADO, 2015). As organizações que não conseguem ou pretendem estimular elevados índices de motivação nunca conseguirão pôr em prática e usufruir desse benefício em seu próprio proveito (ISLAM; ISMAIL, 2008). A importância e a compreensão da motivação enquanto fator diferenciador é essencial nas organizações do século XXI, quer sejam elas públicas ou privadas.

É por isso fundamental que se continue a investigar os efeitos da liderança e gestão na motivação das pessoas de forma geral, e em particular nas organizações públicas, obtendo assim mais e melhor conhecimento sobre a importância de estimular e manter elevados índices de motivação, não só em benefício da organização, mas principalmente em benefício do próprio bem-estar físico e emocional das pessoas. No mundo em que vivemos, tudo parece acontecer de forma rápida e cada vez mais as pessoas sentem a vontade de contribuir para algo maior e que esse contributo é valorizado independentemente do contexto ou do grau de responsabilidade de cada situação. Todavia, se é verdade que em muitas organizações, públicas e privadas, existe uma grande preocupação em proporcionar ambientes saudáveis, amigos das pessoas e que estimulem e proporcionem níveis de motivação elevados, existe ainda um longo percurso pela frente na otimização e preocupação com o bem-estar das pessoas que em conjunto formam uma organização (GIAUQUE *et al.*, 2012).

Um líder só o é verdadeiramente se um grupo de pessoas o aceitar e respeitar como tal, e um bom gestor, só o é eficazmente se conseguir potenciar o melhor de cada pessoa, ao mesmo tempo que a organização beneficia dos contributos que agregam os elevados índices de motivação, ou seja, dedicação, empenho, lealdade, entre outros (ROSADO, 2015; CUNHA *et al.*, 2016; MINTZBERG, 2020).

MODELO DE ANÁLISE CONCEPTUAL DO ESTUDO

MODELO DE ANÁLISE

O processo de investigar implica procurar e analisar, sendo para isso necessário a definição e articulação de indicadores que direcionem a investigação rumo ao objetivo delineado. Essa definição implica uma estratégia, por outras palavras, um desenho da investigação sobre como será desenvolvida cada ação (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018). O desenho de uma investigação pressupõe a realização de diversas etapas, entre elas a revisão ao estado da arte existente, analisando e selecionando uma correta revisão de bibliografia (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014). Essa revisão permite que se explore a sua “evolução histórica e teorias associadas tendo como base documentos publicados, como livros, artigos, teses ou dissertações” (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018, p.29). Após essa etapa, é necessário projetar um modelo de análise da investigação enquanto esquema orientador da conceção teórica, tendo como objetivo, estabelecer quais os procedimentos a adotar, permitindo identificar o que será alvo de estudo e o que não será. O modelo de análise operacionaliza a investigação e serve para estruturar e delimitar o conteúdo teórico da investigação, enquanto define e evita uma dispersão dos conceitos a estudar e dos dados a recolher (SOUSA; BATISTA, 2014).

Este estudo encontra-se inserido na temática da gestão do desporto e liderança nos municípios portugueses, e tem em como principal interesse analisar e identificar os estilos de liderança dos responsáveis municipais pelo desporto e a influência que têm na motivação diária dos técnicos superiores de desporto. A liderança é uma área de investigação amplamente discutida, todavia, em relação ao conhecimento da sua aplicação e influência nos organismos públicos do estado, carece de um maior conhecimento e estudo. O estudo assenta sobre 4 pilares fundamentais que será preciso explorar (Figura 15):



Figura 15 – 4 Pilares do estudo

Nesse sentido, movidos pelo real interesse em produzir novo conhecimento e explorar uma dimensão pouco conhecida, pretendemos que os responsáveis façam uma autoavaliação do estilo de liderança que consideram aplicar predominantemente e quais as influências que acreditam ter junto dos técnicos superiores de desporto. No sentido contrário, pretendemos que os técnicos indiquem, segundo a sua opinião, quais os estilos predominantes nos seus líderes e que avaliem a influência que poderá ter na sua própria motivação. Com a realização deste estudo, pretendemos identificar variáveis que indiquem quais os estilos de liderança predominantes, os índices de motivação dos técnicos superiores de desporto e quais os indicadores mais influenciados, enquanto correlacionamos os dados entre responsáveis e técnicos para averiguar possíveis causas e tendências sobre a visão e opinião dos inquiridos. Por fim, e não menos importante, pretendemos também avaliar a opinião sobre a importância da formação em gestão do desporto enquanto fator de melhoria no exercício das funções de líder e técnico superior de desporto.

Em virtude da pouca informação existente em relação ao tema em investigação, será necessário proceder à recolha de dados junto dos 308 municípios portugueses. Sendo este um estudo de carácter quantitativo, recorreremos à utilização de questionários, direcionados aos responsáveis municipais pelo desporto e aos técnicos superiores de desporto. Esses dados irão permitir analisar e identificar os diversos indicadores do estudo.

No que diz respeito à fundamentação teórica e respetiva revisão da bibliografia existente, será imperioso respeitar e delimitar cada uma das áreas de forma a evitar a dispersão de conteúdos. Estabelecidos os 4 pilares da linha de investigação, a revisão da

bibliografia incidu numa análise documental sobre a gestão das organizações em geral, e gestão do desporto em particular. Na liderança, foi revisto a fundamentação teórica existente e aplicada ao tema, e em relação à motivação, foram também analisadas as principais teorias e a sua importância nas pessoas e nas organizações. O conhecimento existente sobre os municípios também foi alvo da revisão bibliográfica, abordando as componentes necessárias à sua caracterização, bem como a quem se destina o estudo, ou seja, aos técnicos superiores de desporto.

Esta investigação foi idealizada com base numa temática que, apesar de diversas teorias, modelos e estudos, continua a ser ainda pouco compreendida e muito discutida. Após ter sido efetuada a revisão da bibliografia, confrontámo-nos com um cenário pouco animador, dada a falta de obras e conhecimento empírico sobre o tema e o contexto em que se encontra inserido (SARMENTO *et al.*, 2009; TEIXEIRA; RIJO; SESINANDO, 2022).

A investigação seguiu uma abordagem dedutiva, uma vez que parte do geral para o particular, sendo que a análise e interpretação dos dados são de natureza quantitativa descritiva, uma vez que um dos objetivos reside na “identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis” e exploratória, porque “têm por objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade” (SOUSA; BATISTA, 2014, p.53-57). Em relação ao tipo de dados, os mesmos são primários, uma vez que “os dados são informações que o investigador obtém diretamente através da conceção e aplicação de inquéritos”, ou seja, para além da revisão da bibliografia, existe recurso a pesquisa de campo e recolha de dados, sendo igualmente do tipo não-probabilístico (SOUSA; BATISTA, 2014, p.71).

Serão também utilizadas medidas de tendência central e de correlação, uma vez que um dos objetivos é o de analisar e identificar a existência de relações entre as variáveis em estudo. Para finalizar, e respeitando a metodologia escolhida para o desenvolvimento do estudo, serão formuladas hipóteses com o objetivo de validar a existência ou não de relações entre variáveis, e que respondam ao propósito do mesmo. O teste de hipóteses permite rejeitar ou não rejeitar uma hipótese estatística evidenciada através da amostra. Paralelamente às dimensões identificadas no modelo de análise, devem ser igualmente consideradas as dimensões sociodemográficas, ou seja: a) sexo; b) idade; c) habilitações académicas; d) nr. ° de anos a trabalhar no município e nas funções de responsável/técnico; e, e) o tipo de vínculo laboral. A Figura 16 ilustra o modelo de análise conceptual da investigação.

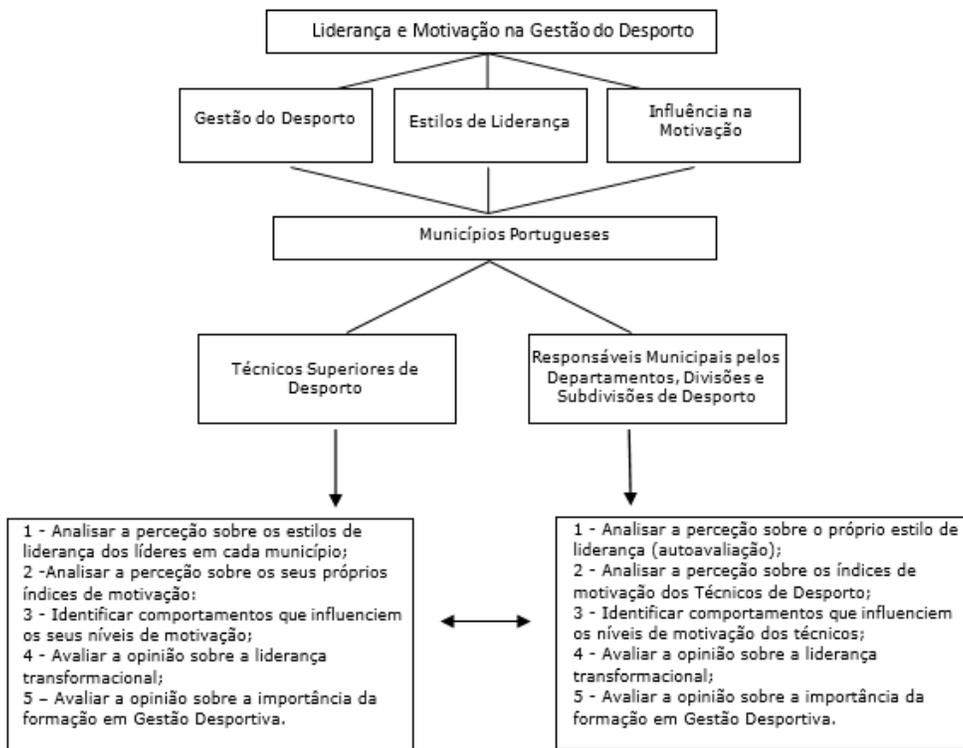


Figura 16 – Modelo de análise conceitual

VARIÁVEIS

Após a análise e investigação em relação ao conhecimento existente sobre o tema em estudo, devemos definir e identificar quais as dimensões mais importantes e pelo qual procuramos obter respostas (VILELA, 2020). Uma vez definido o modelo de análise conceptual, importa agora definir e classificar as variáveis de interesse para a investigação (SOUSA; BATISTA, 2014). As variáveis correspondem a “propriedade que varia, é observável e quantificável”, isto é, “valores possíveis de mensuração, uma classificação ou medida” (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018, p.59). Nesse sentido, e após uma análise exigente, ficaram definidas variáveis independentes e dependentes que possuem as dimensões necessárias e adequadas para encontrar respostas aos objetivos desta investigação, bem como para uma recolha de dados objetiva e enquadrada com o tema em estudo. Segundo Vilelas (2020, p.171), “as variáveis têm de estar de acordo com a definição do problema, dos objetivos, das hipóteses e em consonância com o marco teórico”. No que diz respeito às variáveis independentes, “este tipo de variável é independente dos procedimentos da investigação, constituindo, no entanto, fatores determinantes que a vão influenciar”, ou seja, “o investigador recorre à sua manipulação para observar os efeitos produzidos nas

variáveis dependentes”. Por outro lado, a variável dependente “é aquela que se conota diretamente com as respostas que se procuram na investigação (...)”, ou seja, “(...) ao resultado obtido com os procedimentos de investigação” (SOUSA; BATISTA, 2014, p.49).

Uma vez que o objetivo principal do estudo é relacionar os estilos de liderança dos responsáveis municipais pelo desporto e a influência dessa liderança na motivação dos técnicos superiores de desporto, foi necessário estudar alguns indicadores intimamente ligados a esta relação multifatorial. Para isso, foram selecionadas diversas variáveis que pretendem dar uma resposta direta e outras que permitam relacionar-se entre si, explorando e descrevendo as diversas dimensões em análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014). As variáveis foram selecionadas e distribuídas em quatro dimensões em ambos os questionários, ou seja, na versão A destinado aos técnicos superiores de desporto e na versão B destinada aos responsáveis pelo desporto nos municípios. No que diz respeito à sua distribuição, foram assim atribuídos 12 itens na dimensão Caracterização da Amostra e Formação em Gestão do Desporto; 22 itens na dimensão Diagnóstico sobre Estilos de Liderança; 19 itens na dimensão Diagnóstico sobre Motivação; e, 15 itens da dimensão – Diagnóstico sobre o Líder no Desporto. Apresentamos de seguida as variáveis do estudo:

Variáveis Independentes - Sociodemográficas

Dimensão Caracterização da Amostra

- Sexo;
- Idade;
- Área geográfica onde exercem funções;
- Habilitações académicas;
- Número de anos a trabalhar no município;
- Número de anos a trabalhar no município enquanto técnico superior de desporto;
- Número de anos a trabalhar no município enquanto responsável pelo desporto;
- Tipo de vínculo contratual.

Variáveis dependentes

Dimensão *Formação em Gestão do Desporto*

- A importância da formação em gestão do desporto no desempenho das funções enquanto líder nas organizações desportivas;
- A importância da formação em gestão do desporto no desempenho das funções enquanto técnico superior de desporto.

Dimensão *Diagnóstico sobre Estilos de Liderança*

- Os estilos de liderança percebidos pelos técnicos superiores de desporto sobre os responsáveis municipais pelo desporto;
- Os estilos de liderança dos responsáveis municipais pelo desporto segundo a sua própria visão e percepção.

Dimensão *Diagnóstico sobre Motivação*

- A influência dos estilos de liderança na motivação dos técnicos superiores de desporto segundo a sua opinião pessoal;
- A influência dos estilos de liderança na motivação dos técnicos superiores de desporto segundo a opinião dos responsáveis municipais pelo desporto.

Dimensão *Diagnóstico sobre o Líder no Desporto*

- A opinião sobre as principais características da liderança transformacional, segundo a visão e percepção dos inquiridos com vista a estabelecer a liderança transformacional enquanto estilo de preferência no futuro da liderança na gestão do desporto nas organizações desportivas contemporâneas.

HIPÓTESES

Segundo Vilelas (2020, p.165), uma hipótese “é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação”. As hipóteses são então “suposições admissíveis que tentam solucionar a pergunta de partida e ajudam a compreender o tema” (SOUSA; BATISTA, 2014, p.27), sendo que os “testes de hipóteses visam testar suposições que são efetuadas sobre a população (LAUREANO, 2020, p.13). Quando se estabelecem hipóteses, estamos a identificar igualmente as variáveis e as relações entre si, ou seja, “está a definir-se o papel das variáveis na investigação” (VILELAS, 2020, p.166).

A definição de hipóteses permite a realização de testes que validem ou não, indicadores e dimensões do estudo com vista a uma maior clarificação e que devem ser baseados “na teoria e nunca tendo em conta o observado na amostra” (LAUREANO, 2020, p.13). De acordo com a questão inicial e os objetivos do estudo, e ao mesmo tempo que se procura produzir conhecimento relevante neste campo de investigação, apresentamos de seguida as hipóteses do estudo:

- **H1** – A formação em gestão do desporto é considerada importante pelos técnicos superiores de desporto e pelos responsáveis municipais pelo desporto;
- **H2** - Existe associação entre a variável “O seu estilo de liderança é maioritariamente: “Autoritário, Democrático ou Outro” e os grupos (técnicos superiores de desporto e os responsáveis municipais pelo desporto);

- **H3** – Existe diferença no grau de frequência dos “Estilos de Liderança, da Motivação e de o Líder no Desporto”, entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto);
- **H4** - Existe diferença no grau de frequência dos “Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto”, entre o “sexo”, por grupo (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto);
- **H5** – Existe diferença no grau de frequência dos “Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto”, em função de “possuir formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos”, entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto);
- **H6** – Existe correlação entre o grau de frequência dos “Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto”, e a “Faixa Etária, Habilitações, Tempo na função pública e Tempo como Responsável Municipal pelo Desporto”.

METODOLOGIA

A metodologia de investigação compreende a concretização de diversas etapas referentes às fases e aos procedimentos adotados de forma sistemática, crítica e empírica aquando da realização de uma investigação ou trabalho de âmbito académico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014; VILELAS, 2020). Esta escolha da metodologia consiste na definição de uma estratégia que posteriormente influenciará as técnicas e instrumentos na recolha e tratamento dos dados obtidos (SOUSA; BATISTA, 2014). No que diz respeito a este estudo em particular, nesta parte do trabalho será apresentado todo o processo referente à escolha da população em análise, assim como à sua caracterização sociodemográfica. De seguida, passaremos à descrição sobre o processo de escolha do instrumento para a recolha de dados, tal como ao processo de tratamento da informação recolhida através de técnicas específicas para identificarmos por último os resultados obtidos com a realização do estudo.

TIPO DE ESTUDO

Conforme referido anteriormente na definição do modelo conceptual da investigação, este trabalho de âmbito académico caracteriza-se por ser um estudo quantitativo de carácter descritivo. O método quantitativo procura estudar fenómenos através da relação entre variáveis de modelos já existentes ou através do levantamento de novas hipóteses (NEVES; GUERRA, 2015; CARMO; FERREIRA, 2018). Este tipo de investigação “integra-se no paradigma positivista apresentando como objetivo a identificação e a apresentação de dados indicadores e tendências observáveis” (SOUSA; BATISTA, 2014, p.54). Segundo Vilelas (2020, p.197), “os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificados e analisados”. Estes baseiam-se em informações ou dados primários, obtidos diretamente da realidade, bem como na formulação de hipóteses e em técnicas de verificação, procurando respostas causais de acordo com a realidade (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018).

Vilelas (2020, pp.198-199) define quatro características do estudo quantitativo: 1) colhe dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos; 2) caracteriza-se pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas para testar construtos científicos e hipóteses; 3) é um método sistémico e lida com informações objetivas; e, 4) é associado a estudos positivistas confirmatórios. Nesse sentido, o nosso estudo parte de uma questão inicial no qual procuramos encontrar uma resposta através de diversas variáveis previamente selecionadas, bem como através do levantamento de hipóteses que

visam identificar relações para fenómenos concretos.

De forma a conseguirmos dar resposta a estas suposições, foi escolhido o instrumento de investigação que considerámos como sendo o mais adequado aos objetivos que o estudo pretende alcançar. O estudo pode ainda ser considerado enquanto estudo exploratório, tendo em conta que não existe muita informação ou dados científicos sobre a realidade estudada no âmbito da gestão do desporto e liderança, mas também enquanto estudo de carácter correlacional, uma vez que serão correlacionadas algumas variáveis em estudo na tentativa de encontrar respostas a questões específicas e às hipóteses levantadas.

UNIVERSO E AMOSTRA

Caracterização do Universo em Estudo

Uma das fases de um processo de investigação passa pela identificação do que queremos estudar e quem queremos analisar (população/universo). Consoante essa clarificação, e na impossibilidade de analisar toda a população por questões diversas, identifica-se um subconjunto de pessoas (amostra) que nos permite obter dados ou observações, com o objetivo de tirar conclusões sobre a população de quem foram recolhidas informações (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018; VILELAS, 2020).

Considerando que a principal premissa deste estudo consiste na identificação e análise de possíveis efeitos que os estilos de liderança em gestão do desporto poderão ter na motivação dos técnicos superiores de desporto nos municípios portugueses, decidimos alargar a nossa investigação a todo o território de Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Esta decisão permite-nos não só obter uma análise rigorosa e representativa da população alvo de estudo, mas também a possibilidade de proceder a uma atualização no quadro científico de conhecimento sobre os principais intervenientes na gestão do desporto municipal, ou seja, os técnicos superiores de desporto, assim como os responsáveis pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto nos municípios portugueses. De acordo com Figueira (2018), os últimos grandes estudos nacionais sobre o desporto nas autarquias (PIRES, 1989; BRANCO, 1994; PEREIRA, 1998) e os seus profissionais (técnicos superiores de desporto) remetem-nos para cerca de duas décadas atrás, surgindo igualmente esta oportunidade para recolher dados mais recentes. Nesse sentido, definimos enquanto população em estudo os técnicos superiores de desporto atualmente em funções nas divisões ou subdivisões de desporto, bem como os atuais responsáveis municipais pelas unidades orgânicas de desporto nos quais se inserem Presidentes, Vice-presidentes, Vereadores, Diretores ou Chefes de Gabinete/Secção. Os primeiros são de facto os principais intervenientes neste estudo, cujo objetivo

passa por desenhar a sua situação atual em função do âmbito do estudo, já os segundos intervêm enquanto atores secundários, mas de enorme relevância.

Este estudo irá utilizar o método por amostragem não probabilística, uma vez que existiu uma escolha deliberada sobre os elementos a quem recolhemos os dados necessários. Tendo em conta que este estudo pretende aproximar-se o máximo possível de um resultado representativo de toda a população em estudo, optámos por realizar a investigação no total dos 308 municípios de Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Importa referir que do total de municípios contactados, 3 não possuíam área de desporto ou técnicos superiores de desporto e outros 3 em que não foi possível estabelecer contactos por ausência de informação/contactos disponíveis de forma a formalizar o pedido de recolha de dados.

Caracterização da Amostra

A amostra em estudo é constituída por um total de 318 técnicos superiores de desporto e por 125 responsáveis pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto nos municípios portugueses. Conforme referido anteriormente, foram enviados pedidos de recolha de dados para 302 dos 308 municípios em Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira. Os mesmos encontram-se organizados da seguinte maneira (Figura 17):

- Algarve
- Alentejo
- Área Metropolitana de Lisboa
- Centro
- Norte
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira



Figura 17 – Mapa de Portugal

Fonte: Direção Geral da Educação, 2020

Considerando o total de respostas obtidas, podemos constatar que tanto em relação aos técnicos superiores de desporto, assim como aos responsáveis municipais pelo desporto, foram obtidas respostas provenientes de todas as áreas geográficas que constituem o território português.

Inquiridos por Área Geográfica

No que diz respeito aos técnicos superiores de desporto, podemos verificar que do total das 318 respostas, 29,2% dos respondentes localizam-se na área de Lisboa e Vale do Tejo (93 respostas); 23,9% na região Centro (76 respostas); 18,9% na região Norte (60 respostas); 17,0% na região do Alentejo (54 respostas); 6,0% na região do Algarve (19 respostas); 3,1% na região dos Açores (10 respostas); e, 1,9% na região da Madeira (6 respostas). Em relação aos responsáveis municipais pelo desporto, podemos verificar que do total das 125 respostas, 27,2% dos respondentes localizam-se na região Centro (34 respostas); 21,6% na região Norte (27 respostas); 20,8% na área de Lisboa e Vale do Tejo (26 respostas); 17,6% na região do Alentejo (22 respostas); 7,2% na região do Algarve (9 respostas); 3,2% na região da Madeira (4 respostas); e, 2,4% na região dos Açores (3 respostas) (Tabela 1).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsáveis Mun. Desporto | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Porcentagem (%) | Frequência (n=125) | Porcentagem (%) |
| Norte | 60 | 18,9% | 27 | 21,6% |
| Centro | 76 | 23,9% | 34 | 27,2% |
| Lisboa e Vale do Tejo | 93 | 29,2% | 26 | 20,8% |
| Alentejo | 54 | 17,0% | 22 | 17,6% |
| Algarve | 19 | 6,0% | 9 | 7,2% |
| RA Madeira | 6 | 1,9% | 4 | 3,2% |
| RA Açores | 10 | 3,1% | 3 | 2,4% |

Tabela 1 – Frequência da variável “Inquiridos por Área Geográfica”

PROCEDIMENTOS E RECOLHA DE DADOS

Uma vez ultrapassada a fase conceptual da investigação onde foram definidos através de um modelo analítico os campos de intervenção e estudo deste trabalho, assim como o seu objetivo e propósito, foi indispensável explorar a melhor forma para procedermos à recolha de informação necessária. Considerando todos os constrangimentos vividos durante o decurso desta investigação em virtude da pandemia mundial gerada pela doença Covid-19, mas também pelo tipo de informação e dados necessários para a nossa análise,

direcionámos a nossa escolha para a utilização de questionários.

Numa primeira fase foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre os diversos modelos já existentes e concluímos que para cumprir os nossos objetivos, seria imprescindível a elaboração de um instrumento que correspondesse exatamente ao pretendido. Tendo em conta que o estudo pretendia analisar os aspetos relacionados com a gestão do desporto e liderança na influência sobre a motivação, era necessário que obtivéssemos dados relativos aos atuais líderes no desporto municipal (responsáveis municipais pelo desporto) e sobre os liderados (técnicos superiores de desporto), tendo sido por essa razão elaborados dois questionários que abordaremos em pormenor no ponto seguinte.

Durante a concessão dos instrumentos, iniciámos o contacto com os diversos municípios após uma prévia e exaustiva pesquisa com o propósito de estabelecer não só um contato inicial, mas também para a elaboração de uma base de contactos. Esta tarefa foi bastante desafiante, uma vez que uma parte considerável dos municípios não possuem os contactos associados aos seus departamentos/secções/gabinetes de desporto de forma pública nas suas páginas institucionais *online*, assim como os contactos de autarcas e/ou responsáveis municipais. Todavia, com alguma insistência e também interesse por parte dos municípios, foi possível completar essa base de dados com os contactos diretos das áreas municipais pelo desporto e dos seus responsáveis. Aquando desse primeiro contacto, informámos de forma breve que nos encontrávamos a recolher a informação necessária para a realização de um estudo de âmbito académico e que posteriormente seria enviada informação adicional. Entre agosto e setembro conseguimos obter o contato de 201 municípios.

Em relação aos questionários, e uma vez elaborados os dois exemplares (anexo 1 e 2), foi necessário proceder à realização de um teste com recurso a 4 TSD e 2 RMD, selecionados de forma aleatória para testar o tempo de resposta, estrutura e compreensão do conteúdo, identificando assim possíveis erros no preenchimento e na conceção dos mesmos de forma a garantir a sua validação e posterior consistência interna. Estes profissionais foram contactados com recurso à base de dados que desenvolvemos sobre os municípios, mediante o sigilo e confidencialidade dos elementos inquiridos. Inicialmente os questionários foram estruturados e desenhados em suporte papel, tendo sido posteriormente convertidos para a plataforma online *Google Forms*. Esta alteração permitiu um acesso fácil e rápido, facilitando igualmente a sua distribuição a todos os municípios.

Após a realização do teste piloto, e uma vez alcançado o objetivo pretendido, iniciámos a fase de recolha de dados em novembro de 2020 através de um segundo contacto com os municípios, formalizando desta vez o pedido institucional para a aplicação do instrumento,

bem como a identificação dos investigadores em causa e quais os propósitos e objetivos do estudo. A recolha de dados decorreu assim entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021, num total de duas fases, já depois de devidamente autorizada por cada município. A fase 1 em que estabelecemos contacto com recurso à nossa base de dados e a fase 2, onde tivemos que reforçar a importância dos municípios em contribuir para o estudo em curso e de alcançar os municípios em que ainda não tinha sido possível estabelecer um contacto direto. No total, foram estabelecidos contatos com 302 municípios, sendo que 3 não possuíam departamento ou secção de desporto e 3 em que não foi possível estabelecer uma ligação por ausência de contactos disponíveis, totalizando os 308 municípios.

Importa reforçar que os investigadores mantiveram sempre uma postura idónea sobre o caráter confidencial das respostas e em relação ao âmbito do estudo sob pena de pôr em causa toda a investigação e a veracidade dos dados. Os respondentes apenas tiveram que identificar a região geográfica onde exerciam funções. Acreditamos que a confidencialidade das respostas permitiu uma participação nesta investigação que superou todas as expectativas.

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Caracterização do Instrumento

Investigar pressupõe entre diversas questões, a análise e recolha de informação, ou seja, de dados. Numa pesquisa de dados quantitativos existem vários tipos de instrumentos que permitem aos investigadores conhecer melhor determinados fenómenos e recolher informações sobre os mesmos. Estes instrumentos por sinal, constituem em grande parte uma síntese da investigação documental previamente realizada, permitindo a aproximação entre a conceção teórica do estudo e as variáveis que se pretende investigar e analisar (VILELAS, 2020).

Nesse sentido, de forma a encontrar respostas aos objetivos do estudo e recolher toda a informação pretendida e necessária à presente investigação, foi escolhido pelos investigadores como instrumento de recolha de dados o formato de questionário de respostas fechadas. De acordo com Sousa e Batista (2014, pp.90-91), “um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente na inquirição de um grupo representativo da população em estudo”. Ainda segundo as mesmas autoras, “a aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos”.

A utilização de questionários de resposta fechada, “apresenta como principais vantagens o facto de: ser útil para obtenção de informações e opiniões relativamente simples; e, permite a obtenção do mesmo tipo de informações relativamente a um grande

número de pessoas” (LOUSÃ; SANTOS; CABRAL, 2018, p.67). Considerando não só o contexto atual que o mundo vive em geral, e Portugal em particular devido à pandemia provocada pelo vírus SarsCov-2, mas também pela enorme exigência em alcançar todos os municípios num espaço temporal relativamente curto, a escolha recaiu para a utilização de um questionário de diagnóstico conforme já mencionado. Desde logo, percebemos que seria a forma mais eficiente, rápida e eficaz de chegar a todos os municípios, ultrapassando assim quaisquer tipos de restrições socio-legais. Por conseguinte, era primordial que fossem avaliados o total dos 308 municípios, convertendo este trabalho no mais abrangente possível. Somente dessa forma seria possível almejar a uma compreensão rigorosa e mais próxima da realidade que se pretendia investigar. O recurso a um questionário de respostas fechadas permitiu um maior controlo de respostas, bem como evitar possíveis desvios, respostas nulas ou demasiado dissipadas. Não obstante o objetivo principal ser a análise dos possíveis efeitos da liderança na motivação dos técnicos superiores de desporto no sector público, segundo a opinião dos próprios, pretendemos igualmente analisar a perceção dos atuais líderes e a influência que acreditam ter, positiva ou negativamente, em função do contexto que se encontram inseridos. Nesse sentido, foram elaborados dois questionários: o *questionário A* dirigido aos técnicos superiores de desporto e o *questionário B* dirigido aos atuais responsáveis pelo desporto municipal.

A aplicação do *questionário A* teve como objetivo avaliar e analisar a visão de liderança dos técnicos superiores de desporto, aspetos relacionados com a liderança sobre si exercida e quais os efeitos na sua motivação, ou seja, identificar quais os fatores que maior influência tem na sua motivação diária. Em sentido contrário, foi igualmente aplicado o *questionário B* aos responsáveis municipais pelo desporto, exatamente com o mesmo propósito. Isto é, avaliar e analisar a sua perceção de liderança e quais os efeitos dos seus comportamentos enquanto líderes na motivação dos técnicos superiores de desporto. No que diz respeito à sua estrutura, os questionários encontram-se divididos em quatro partes:

- *Parte I – Caracterização da Amostra e Competências em Gestão do Desporto:* referente à caracterização da amostra e pretende enquadrar os respondentes, percebendo quem são segundo as tradicionais variáveis sociodemográficas de contexto pessoal e profissional, assim como perceber a forma como classificam a importância da formação em gestão do desporto num total de 12 perguntas;
- *Parte II – Diagnóstico sobre Estilos de Liderança:* referente à observação dos estilos de liderança em função da perceção dos técnicos superiores de desporto e dos responsáveis municipais pelo desporto, encontrando-se as questões intimamente ligadas aos processos e comportamentos exercidos por cada líder num total de 22 perguntas;
- *Parte III – Diagnóstico sobre Motivação:* referente a questões diretamente rela-

cionadas aos comportamentos e percepções de contexto que podem influenciar os níveis de motivação dos técnicos superiores de desporto num total de 19 perguntas;

- *Parte IV – Diagnóstico sobre o Líder no Desporto:* esta última parte pretendeu abordar as características-chave da liderança transformacional e apurar o grau de concordância ou discordância sobre os comportamentos desejáveis numa liderança de sucesso no desporto, num total de 15 perguntas. Quanto maior a concordância, maior será em teoria a aceitação e validação enquanto estilo mais adequado para uma liderança de excelência no futuro do desporto.

Ainda em relação à elaboração dos questionários, importa referir que estes dispõem da mesma estrutura de perguntas, ou seja, a diferença reside meramente na forma como foram articuladas. Se nos técnicos superiores de desporto o objetivo principal foi o de avaliar a sua percepção sobre os líderes (responsáveis municipais pelo desporto), nos responsáveis o objetivo seria que eles avaliassem a própria conceção sobre os seus comportamentos e quais as influências que poderiam ter junto dos técnicos superiores de desporto, tanto ao nível dos estilos de liderança, como nos efeitos e índices de motivação. Esta opção permitiu aferir com maior perfeição não só os estilos dominantes e os possíveis efeitos segundo a visão de ambos, como também avaliar até que ponto os líderes e liderados possuíam a mesma visão.

Quanto à escala selecionada para a avaliação de respostas, a *Parte I* contempla uma seleção de perguntas com escolha múltipla, contendo três questões em que os respondentes mencionam a sua área de formação académica e/ou outros tipos de formações. As partes II, III e IV contemplam uma seleção de perguntas com resposta em escala ordinal do tipo *Likert*, permitindo respostas em parâmetros de 1 e 5, apresentando a seguinte designação (Tabela 2):

| Nunca | Raramente | Por vezes | Frequentemente | Sempre |
|-------|-----------|-----------|----------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabela 2 – Escala de avaliação das respostas do instrumento

Escalas de Avaliação dos Instrumentos

Considerando que esta investigação pretendeu analisar diferentes indicadores sobre a influência e os efeitos da liderança em gestão do desporto na motivação dos técnicos superiores de desporto nos municípios portugueses (TSD), foi necessário proceder a uma divisão conceptual do instrumento utilizado. Essa divisão permitiu não só uma melhor análise dos dados recolhidos, mas também agrupar devidamente as diferentes dimensões.

Conforme referido anteriormente, o instrumento utilizado encontra-se dividido em

quatro partes, sendo que a parte I possui duas dimensões (Caracterização da Amostra/ Competências em Gestão do Desporto) num total de 12 perguntas; a parte II possui três dimensões (Liderança Autoritária; Liderança Democrática; e, Liderança Transformacional) num total de 22 perguntas; a parte III possui 2 dimensões (Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca) num total de 19 perguntas; e, a parte IV que possui uma dimensão (O Líder no Desporto) num total de 15 perguntas. No total, o questionário utilizado neste estudo tem assim um total 68 perguntas divididas por 8 dimensões. Uma vez identificadas e definidas essas mesmas dimensões, foi necessário construir diferentes escalas de avaliação que nos permitissem estatisticamente analisar os dados recolhidos em função de cada dimensão. Nesse sentido, o instrumento utilizado possui três escalas de avaliação que iremos contextualizar de seguida.

Diagnóstico sobre Estilos de Liderança

No que diz respeito às propriedades psicométricas escolhidas no instrumento para avaliar e analisar a componente “Estilos de Liderança”, e respeitando os objetivos do estudo, definimos três dimensões que nos permitissem apurar e identificar os estilos de liderança exercidos pelos responsáveis municipais pelo desporto (RMD) em estudo. Através de um instrumento elaborado especificamente para este estudo, definimos como pontos-chave as dimensões: Liderança Autocrática/Autoritária; Liderança Democrática; e, a Liderança Transformacional. O conceito associado à existência de diferentes estilos de liderança surgiu através dos famosos estudos da universidade do Iowa nos Estados Unidos desenvolvidos pela equipa de Lewin. De acordo com os seus estudos, e após algumas investigações, Lewin avançou com a existência de 3 tipos diferentes de comportamentos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (PEACHEY *et al.*, 2015; HERNANDEZ *et al.*, 2018). Este modelo teórico deu origem posteriormente a novos estudos, novas perspectivas e inclusivamente novos estilos de liderança.

Nesse sentido, e de acordo com o objetivo da investigação, decidimos adotar o conceito de liderança autocrática/autoritária e democrática. Esta escolha teve por princípio selecionar aqueles que são reconhecidos como os dois estilos de liderança mais enraizados nas organizações, assim como os mais reconhecidos pela maioria das pessoas, ou seja, o líder autocrata/autoritário e o líder democrático. O líder autocrata, mais conhecido como líder autoritário, é o tipo de líder que segundo Barracho (2012), apresenta determinadas características que o tornam num líder altamente controlador e diretivo, onde estão centralizadas todas as decisões. Este tipo de líder assume total controlo das tarefas a realizar, como as realizar e quem as realiza (DINIBUTUN, 2020). É por tendência alguém que pouco ou nada comunica para além do essencial e onde não existe feedback. A opinião dos trabalhadores não é considerada, o que na maioria das vezes potencia elevados índices

de desmotivação e desinteresse, ao mesmo tempo que não promove o desenvolvimento pessoal (MAÇÃES, 2020). Importa referir que na escala aplicada aos RMD, foi necessário inverter as questões 3 e 4, uma vez que a atribuição de uma avaliação pelos líderes não proporcionará diretamente um sentido indicativo quanto ao estilo de liderança autoritário, ou seja, se nos TSD a avaliação indica diretamente um comportamento mais ou menos autoritário, nos RMD as questões possuem um sentido conceptual oposto, sendo por isso necessário inverter a sua escala para melhor compreender a sua opinião.

Por outro lado, temos também a liderança democrática cujas características associadas em muito se distanciam do líder autoritário. Este tipo de líder é reconhecido como alguém que aceita e promove a participação das pessoas no processo de tomada de decisão, delega poderes e/ou funções e tenta que as decisões tenham o máximo de concordância possível (REIS, 2019). É um líder por tendência comunicativo e utiliza o recurso ao feedback para ajudar aqueles em seu redor. Os líderes democráticos estão mais abertos aos processos de decisão conjunta, podendo, contudo, em determinadas ocasiões exercer o seu poder enquanto líder quando não é possível atingir um consenso ou quando acredita que a sua visão é a mais correta.

Por último, mas não menos importante, selecionámos a liderança transformacional como terceiro elemento nesta escala de avaliação. A liderança transformacional tem sido uma das teorias de liderança mais investigadas nas últimas décadas segundo diversos autores (ANTONAKIS; HOUSE, 2014; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; JENSEN *et al.*, 2019). É o tipo de liderança que se distancia largamente de uma liderança autoritária, ao mesmo tempo que transcende o próprio conceito de liderança democrática, isto é, a liderança transformacional é o tipo de liderança que procura não só democratizar processos, mas cujo foco principal está nas pessoas e no seu desenvolvimento ao mesmo tempo que se tenta atingir resultados de excelência (AVOLIO *et al.*, 2004; BARRACHO, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; CHEN; PENG, 2017). Resultados esses por vezes nunca alcançados, recorrendo a elevados níveis de motivação, entrega e desempenho em que as próprias pessoas se sentem estimuladas a ir mais além.

A liderança transformacional está bastante associada ao aumento saudável da motivação, ao mesmo tempo que promove a melhoria e a mudança nos processos e cultura organizacional (BASS, 1990; ELKINS; KELLER, 2003; GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; BARTH-FARKAS; VERA, 2014; NORTHOUSE, 2018). Nesse sentido, a distinção feita entre estes três estilos de liderança pretendeu promover a separação entre um líder reconhecido como sendo autoritário (menos positivo), o líder democrático enquanto elemento intermédio, tendo em conta as suas características mais positivas e o líder transformacional, amplamente associado à melhoria e mudança dos processos de gestão,

liderança e motivação. O conceito de liderança liberal ou *laissez-faire* não foi adotado neste estudo, uma vez que as suas características podem ser facilmente confundidas com outros tipos de liderança consoante a perspetiva individual de cada pessoa. A realidade em que se insere o estudo (municípios portugueses) será tendencialmente pouco propícia a este tipo de liderança. Por essa razão optámos somente pelos estilos de liderança já evidenciados e que melhor se apresentaram para a procura de respostas aos objetivos traçados por esta investigação.

No fundo, o que se pretende com a aplicação destas duas escalas, uma direcionada aos TSD e outra direcionada aos RMD, é analisar e avaliar se existem tendências de resposta que indiquem uma predominância de um determinado estilo de liderança e se a perceção entre os dois grupos é semelhante ou não, com base em comportamentos do dia-a-dia em qualquer organização, mas que dependendo de cada líder podem ter resultados diferentes. Através dos dados recolhidos, será igualmente possível correlacionar as respostas com as variáveis sociodemográficas no sentido de apurar e analisar tendências que se mostrem relevantes para o estudo. Os Quadros 13 e 14 demonstram a escala de avaliação direcionada aos TSD e aos RMD.

| Dimensões | Itens |
|-----------------------|--|
| Liderança Autoritária | 1 - Sente que pode sofrer represálias se não cumprir as tarefas impostas? 2 - As decisões são tomadas ao estilo do “sempre foi assim, não é agora que vamos mudar”? 3 - Toma decisões sem questionar a opinião dos trabalhadores? 4 - Trata os trabalhadores sem considerar os seus sentimentos? 5 - Exerce poder pela posição hierárquica que ocupa, influenciando a opinião dos trabalhadores? |
| Liderança Democrática | 7 - Demonstra coerência entre as palavras e ações? 8 - Sabe ouvir e facilita o diálogo? 9 - Tenta encontrar uma solução com rapidez quando são tomadas decisões menos corretas? 10 - Investe o seu tempo em ajudar a melhorar o seu desempenho? 12 - Reconhece o seu empenho e os bons resultados do seu trabalho? 13 - Realiza reuniões regulares para perceber das dificuldades que possam ter? 14 - Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem? 15 - Incentiva a sua autoconfiança e a autoestima? |

| | |
|---------------------------------------|--|
| <p>Liderança Transformacional</p> | <p>6 - Está disponível e dá apoio sempre que necessário? 11 - Mais que dizer, lidera pelo fazer, ou seja, lidera pelo exemplo? 16 - Procura perspectivas diferentes para solucionar os problemas? 17 - Incentiva e encoraja os trabalhadores a serem “parte de uma equipa”? 18 - Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões? 19 - Expressa confiança que os objetivos serão alcançados? 20 - Estimula a repensar a maneira como executa as suas tarefas? 21 - Interessa-se pelos trabalhadores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional?</p> |
|---------------------------------------|--|

Quadro 13 – Escala de Avaliação – Diagnóstico sobre Estilos de Liderança (TSD)

| Dimensões | Itens |
|----------------------------------|---|
| <p>Liderança Autoritária</p> | <p>1 - Os trabalhadores têm receio de sofrerem represálias se não cumprirem as tarefas impostas? 2 - As decisões são tomadas ao estilo do “sempre foi assim, não é agora que vamos mudar”? 3 - Tem em conta a opinião dos trabalhadores na tomada de decisão?*</p> |
| <p>Liderança Democrática</p> | <p>4 - Tem em consideração os sentimentos dos trabalhadores?*</p> <p>5 - Exerce poder pela posição que ocupa, tentando influenciar a opinião dos trabalhadores?</p> <p>7 - Acha que demonstra coerência entre as palavras e as suas ações? 8 - Sabe ouvir e facilita o diálogo entre si e os trabalhadores? 9 - Tenta encontrar uma solução com rapidez quando são tomadas decisões menos corretas? 10 - Investe tempo em ajudar a melhorar o desempenho dos trabalhadores? 12 - Reconhece o empenho e os bons resultados dos trabalhadores? 13 - Realiza reuniões regulares para perceber as dificuldades que possam ter? 14 - Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem? 15 - Incentiva a autoconfiança e a autoestima dos trabalhadores?</p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| Liderança Transformacional | 6 - Está disponível e dá apoio sempre que necessário aos trabalhadores? 11 - Mais que dizer, lidera pelo fazer, ou seja, lidera pelo exemplo? 16 - Procura perspectivas diferentes para solucionar os problemas? 17 - Incentiva e encoraja os trabalhadores a serem “parte de uma equipa”? 18 - Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões? 19 - Expressa confiança junto dos trabalhadores de que os objetivos serão alcançados? 20 - Estimula os trabalhadores a repensar a maneira como se fazem as coisas? 21 - Proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos que expressam esse desejo? |
|-------------------------------|---|

Quadro 14 – Escala de Avaliação – Diagnóstico sobre Estilos de Liderança (RMD)

*Itens invertidos

Diagnóstico sobre Motivação

Em relação às dimensões selecionadas na escala de avaliação do diagnóstico sobre “Motivação”, e seguindo igualmente o propósito do estudo, distribuímos a escala em duas dimensões: uma relacionada com a motivação intrínseca (fatores internos) e outra relacionada com a motivação extrínseca (fatores externos). Conforme mencionado anteriormente na revisão teórica, a motivação e as suas origens são temas em que existem diversas perspectivas, e onde o único grande consenso existente diz respeito ao facto de a motivação ter iminentemente duas origens, uma interna que advém do próprio interesse em exercer determinado comportamento com vista à obtenção de prazer ou satisfação pessoal, e uma externa que normalmente está associada ao desenvolvimento de comportamentos com o objetivo de ter uma recompensa ou evitar uma punição (CUNHA *et al.*, 2016; LOCKE; SCHATTKER, 2019). Uma vez que o objetivo desta escala é avaliar e analisar os possíveis efeitos dos estilos de liderança dos RMD na motivação dos TSD, optámos por classificar e agrupar as propriedades psicométricas em dimensões que pudessem de certa forma avançar com respostas mais associadas, por um lado à motivação interna (intrínseca) dos TDS, e que permitissem também compreender melhor os fatores externos (extrínsecos) propícios a influenciar a sua motivação.

A aplicação de duas escalas, uma direcionada aos TSD e outra aos RMD, teve como objetivo analisar e compreender a perceção dos próprios técnicos sobre a influência que reconhecem ter os estilos de liderança na sua motivação, enquanto nos RMD o objetivo passou por procurar respostas que nos ajudassem a compreender a perceção que estes têm sobre o efeito da sua liderança na motivação dos TSD. As questões selecionadas englobam comportamentos e/ou situações comuns no dia-a-dia de qualquer pessoa e que

procuraram compreender melhor a realidade atual. Na escala de motivação aplicada em ambos os grupos foi necessário inverter as questões 12 e 13, uma vez que o sentido em que se encontram colocadas é oposto às restantes questões. Os Quadros 15 e 16 demonstram as propriedades psicométricas desta escala de avaliação.

| Dimensões | Itens |
|----------------------|---|
| Motivação Intrínseca | <p>2 - Sente realização pessoal na função que ocupa neste momento?</p> <p>3 - Entende que os trabalhadores, quando motivados, são mais produtivos e dão sempre o melhor de si?</p> <p>4 - Sente-se parte integrante e importante no setor do Desporto de que faz parte?</p> <p>5 - Sente-se motivado(a) para ser cada vez melhor e executar com maior eficiência as suas tarefas?</p> <p>12 - Limita-se apenas a cumprir com as tarefas que lhe são delegadas?*</p> <p>13 - Sente que não está a dar o melhor de si e a explorar o seu potencial?*</p> <p>14 - Ao fazer trabalho extra fora do horário normal, faz porque gosta da sua profissão?</p> <p>18 - Mesmo quando existem problemas, tenta fazer o melhor da situação e procura soluções?</p> <p>19 - Oferece sugestões e formas de aperfeiçoar o trabalho em que está envolvido(a)?</p> |
| Motivação Extrínseca | <p>1 - O seu líder tem um papel importante na sua motivação diária?</p> <p>6 - A sua chefia define os objetivos e metas de desempenho consigo?</p> <p>7 - O seu líder incentiva a inovação e a implementação de novas metodologias de trabalho?</p> <p>8 - O seu líder dá-lhe liberdade para tomar decisões de forma autónoma?</p> <p>9 - O seu líder prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito pela equipa?</p> <p>10 - O seu líder reconhece o seu empenho e os bons resultados do seu trabalho?</p> <p>11 - O seu líder torna-o numa pessoa melhor?</p> <p>15 - O seu líder apoia sempre que tem problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?</p> <p>16 - Um líder deve estimular as pessoas, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos estabelecidos?</p> <p>17 - Sente-se encorajado(a) pelo seu líder a tomar iniciativa na resolução de problemas?</p> |

Quadro 15 – Escala de Avaliação – Diagnóstico sobre Motivação (TSD)

*Itens invertidos

| Dimensões | Itens |
|---------------------------------|---|
| Motivação Intrinseca | <p>2 - Sente que os trabalhadores estão realizados na função que ocupam neste momento?</p> <p>3 - Os trabalhadores, quando motivados, são mais produtivos e dão sempre o melhor de si?</p> <p>4 - Consideram ser parte integrante e importante no setor do Desporto?</p> <p>5 - Estão motivados a tornarem-se melhores e executarem com maior eficiência as suas tarefas?</p> <p>12 - Sente que apenas limitam-se a cumprir com as tarefas que lhe são delegadas?*</p> <p>13 - Sente que não estão a dar o melhor de si e a explorar o seu potencial?*</p> <p>14 - Ao realizarem trabalho extra fora do horário normal, fazem porque gostam da sua profissão?</p> <p>18 - Mesmo quando existem problemas, tentam fazer o melhor da situação e procuram soluções?</p> <p>19 - Oferece sugestões e formas de aperfeiçoar o trabalho em que os trabalhadores estão envolvidos?</p> |
| Motivação Extrínseca | <p>1 - O líder tem um papel importante na motivação diária das pessoas?</p> <p>6 - É importante para os trabalhadores que se definam sempre os objetivos e metas de desempenho?</p> <p>7 - Sente que incentiva a inovação e a implementação de novas metodologias de trabalho?</p> <p>8 - Sente que dá liberdade para tomarem decisões de forma autónoma?</p> <p>9 - Transmite confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito pela equipa junto dos trabalhadores?</p> <p>10 - Reconhece o empenho e os bons resultados no trabalho junto dos trabalhadores?</p> <p>11 - Sente que torna os trabalhadores em melhores pessoas?</p> <p>15 - Apoia quem tem problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?</p> <p>16 - Um líder deve estimular os trabalhadores, tornando-os comprometidos com os objetivos estabelecidos?</p> <p>17 - Sente-se encoraja os trabalhadores a tomar iniciativa na resolução de problemas?</p> |

Quadro 16 – Escala de Avaliação – Diagnóstico sobre Motivação (RMD)

*Itens invertidos

Diagnóstico sobre o Líder no Desporto

Em relação à escala de avaliação do diagnóstico sobre “o Líder no Desporto”, entendemos que seria possível analisar e avaliar o objetivo da sua aplicação através de uma única dimensão, ou seja, da conjugação daquelas que são reconhecidas como as

principais características deste tipo de liderança. Nesse sentido, e de acordo com diversos autores e através do conhecimento científico existente, foi possível identificar algumas das principais características que se distinguem particularmente das demais teorias e estilos de liderança, ou seja, o facto de estar centrada na partilha de visão, de valores e inovação, contribuindo amplamente para o desenvolvimento das pessoas e estimulando elevados níveis de motivação (BASS, 1995; PODSAKOFF; MACKENZIE; BOMMER, 1996; GIBSON *et al.*, 2012; CUNHA *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018).

O que se procurou com a aplicação deste instrumento foi a análise e avaliação de uma possível tendência de resposta que demonstre a percepção dos inquiridos face a alguns comportamentos específicos e em que medida avaliam a sua importância. Para garantir uma melhor análise, ou uma maior evidência de resposta, optámos por colocar 3 questões não conducentes a um líder transformacional, mas pelo contrário a um estilo autocrático/autoritário. Esta intenção teve o objetivo de perceber não só a tendência das respostas, mas também confirmar a percepção sobre aqueles comportamentos que distinguem uma liderança empenhada no sucesso global das pessoas, de uma fortemente desinteressada no desenvolvimento e motivação, estando somente focada no cumprimento dos objetivos da organização. Estas 3 questões foram invertidas em ambos os grupos, nomeadamente, as questões 7, 12 e 13, uma vez que representam um sentido conceptual oposto das restantes 12 questões colocadas.

No final, através dos resultados obtidos, pretendemos conseguir evidenciar uma clara validação ou não da percepção dos inquiridos sobre a importância dada a este tipo de comportamentos associados ao estilo de liderança transformacional. O Quadro 17 demonstra as perguntas inseridas nesta escala de avaliação.

| Dimensões | Itens |
|----------------------------|--|
| O Líder no Desporto | 1 – Ajudar a desenvolver os pontos fortes e trabalhar os mais fracos? |
| | 2 – Encorajar a exprimir as minhas ideias e opiniões? |
| | 3 – Aumentar o otimismo quanto ao futuro? |
| | 4 – Ajudar a ser capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras? |
| | 5 – Ajudar a identificar aquilo que de facto é importante e que deve ser tido em conta? |
| | 6 – Encorajar a ter em conta o ponto de visto do outro? |
| | 7 – Exigir somente o essencial?* |
| | 8 – Assumir um papel de facilitador e encorajar a cooperação? |
| | 9 – Ser uma fonte de inspiração e um modelo a seguir? |
| | 10 – Encorajar a iniciativa pessoal de cada trabalhador? |
| | 11 – Transmitir entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar, mesmo as mais difíceis? |
| | 12 – Apenas transmitir o essencial para desempenhar as funções?* |
| | 13 – Manter tudo igual e sem alterações, mesmo que as coisas corram bem, não alterando nada no processo?* |
| | 14 – Desafiar constantemente o “sempre se fez assim”? |
| | 15 – Ser portador de valores como lealdade, honestidade, integridade, profissionalismo e espírito de entreajuda? |

Quadro 17 – Escala de Avaliação – Diagnóstico sobre o Líder no Desporto (TSD + RMD)

*Itens invertidos em ambos os grupos.

Análise de Consistência Interna das Escalas

Conforme referido anteriormente, os instrumentos utilizados na recolha de dados para esta investigação foram devidamente estruturados e definidos com base nos objetivos do estudo, e na informação que se pretendia apurar com a sua aplicação. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2014), existem três requisitos essenciais que devem ser tidos em conta quando falamos num instrumento de medição e/ou recolha de dados: a) a confiabilidade; b) a validade; e, c) a objetividade. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), estatisticamente e em relação à produção de dados científicos relevantes, o valor mínimo aceitável de consistência interna é de 0,7 sendo considerado como razoável. Os valores situados entre 0,8 e 0,9 são geralmente bons indicadores da consistência interna, mas é quando o alfa apresenta valores superiores a 0,9 que a consistência interna é considerada como muito boa (Tabela 3).

| Alfa de Cronbach (α) | Consistência Interna |
|-------------------------------|----------------------|
| 1,00 – 0,90 | Muito boa |
| 0,80 – 0,90 | Boa |

| | |
|-------------|--------------|
| 0,70 – 0,80 | Razoável |
| 0,60 – 0,70 | Fraca |
| $\leq 0,60$ | Inadmissível |

Tabela 3 – Valores do Coeficiente Alfa de Cronbach (α)

Fonte: Pestana & Gageiro (2008)

Nesse sentido, a determinação da fiabilidade foi verificada utilizando o método de consistência interna. O *Alfa de Cronbach* deve ser superior a 0,70 sugerido por Pestana e Gageiro (2008), que nos indicam fiabilidade, correlação e homogeneidade dos itens, permitindo um grau de confiança e exatidão dos mesmos valores ao longo do tempo. No grupo dos TSD (Tabela 4), a “*Liderança Autoritária*” e a “*Motivação Intrínseca*” apresentaram uma consistência interna razoável ($\alpha > 0,700$); o “*O Líder no Desporto*” apresentou uma consistência interna boa ($\alpha > 0,800$); a “*Liderança Democrática*”, a “*Liderança Transformacional*”, e a “*Motivação Extrínseca*” apresentaram uma consistência interna muito boa ($\alpha > 0,900$). No grupo dos RMD, a consistência das dimensões em estudo, nomeadamente a “*Liderança Autoritária*” apresentou um valor próximo de ($\alpha = 0,600$); a “*Motivação Intrínseca*” apresentou uma consistência interna razoável ($\alpha > 0,700$); quanto à “*Liderança Democrática*”, a “*Liderança Transformacional*”, a “*Motivação Extrínseca*” e “*O Líder no Desporto*” apresentaram uma consistência interna boa ($\alpha > 0,800$).

| Itens | Nr. | Técnico Sup. Desporto | Responsável Mun. Desporto |
|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----------------------------|
| | | Alpha Cronbach (α) | Alpha Cronbach (α) |
| Estilos de Liderança | | | |
| Liderança Autoritária | 5 | 0,740 | 0,563 |
| Liderança Democrática | 8 | 0,940 | 0,823 |
| Liderança Transformacional | 8 | 0,934 | 0,806 |
| Motivação | | | |
| Motivação Intrínseca | 9 | 0,761 | 0,706 |
| Motivação Extrínseca | 10 | 0,914 | 0,836 |
| O Líder no Desporto | 15 | 0,880 | 0,856 |

Tabela 4 – Coeficiente do Alfa de Cronbach (α)

TRATAMENTO DOS DADOS

Após a recolha dos dados e uma vez encerrado o período de resposta, procedemos à sua análise estatística de forma a demonstrar os resultados obtidos através da utilização de diversas variáveis em estudo, bem como a verificação das hipóteses colocadas e a

correlação entre algumas variáveis específicas.

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas com os dados estatísticos antecidos de análise. A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para a realização da análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

Para a realização da análise inferencial e tendo em consideração o cumprimento dos critérios necessários para a realização de testes paramétricos, e após realizado o teste da normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, cuja Hipótese Nula (H_0) é que os dados estão normalmente distribuídos, e dado que o resultado do *pvalue* foi ($p < 0,05$) para as variáveis em estudo, rejeitamos a Hipótese Nula (H_0) e assumimos que a amostra não segue uma distribuição normal. Nesse sentido, foram utilizados testes não-paramétricos.

Para comparar os “*Estilos de Liderança*”, a “*Motivação Intrínseca*”, a “*Motivação Extrínseca*” e o “*Líder no Desporto*” em função de dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto), bem como em função do “*sexo*”, foi aplicado o teste de *Mann-Whitney* que é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de pelo menos uma variável ordinal medida em duas amostras independentes (MARÔCO, 2014).

Para correlacionar o grau de frequência dos “*Estilos de Liderança*”, a “*Motivação Intrínseca*”, a “*Motivação Extrínseca*” e o “*Líder no Desporto*”; e a “*Faixa Etária*”, as “*Habilitações*”, o “*Tempo na função pública*” e o “*Tempo como responsável do desporto*” foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* que é uma medida de associação não paramétrica entre pelo menos duas variáveis ordinais. Este coeficiente é obtido através da substituição dos valores das observações pelas respetivas ordens. As medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis (MARÔCO, 2014).

Para associar a variável “*O seu estilo de liderança é maioritariamente:*” e os dois “*grupos*” (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) foi aplicado o teste do Qui-Quadrado (χ^2) que serve para testar se duas ou mais populações (ou grupos) independentes diferem relativamente a uma determinada característica, isto é, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável qualitativa é ou não aleatória. (MARÔCO, 2014).

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez analisada a informação recolhida com base na metodologia aplicada e nos objetivos a que nos propusemos investigar nesta temática, iremos apresentar de seguida os dados da investigação recorrendo uma análise descritiva e inferencial para a sua interpretação, assim como a respetiva discussão com base nos dados científicos recolhidos.

RESULTADOS

Iniciamos a componente de apresentação dos resultados obtidos através de uma análise descritiva em função dos dados sociodemográficos que possibilitaram realizar a caracterização da amostra envolvida no estudo, seguido da apresentação dos resultados sobre as competências e formação em gestão do desporto, assim como uma análise dos resultados em função das escalas de avaliação dos instrumentos aplicados. Posteriormente serão apresentados os dados resultantes da análise inferencial que nos permitiram correlacionar algumas dimensões de interesse para a investigação.

Dados Sociodemográficos

Sexo

Relativamente à variável *sexo* (Tabela 5), é possível identificar que do total das 318 respostas por parte dos técnicos superiores de desporto (TSD), 74,5% dos respondentes são do sexo Masculino (237 respostas), enquanto 25,5% são do sexo Feminino (81 respostas). Em relação aos responsáveis municipais pelo desporto (RMD), é possível identificar que do total das 125 respostas, 73,6% dos respondentes são do sexo Masculino (92 respostas), enquanto 26,4% são do sexo Feminino (33 respostas).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|-----------|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| Masculino | 237 | 74,5% | 92 | 73,6% |
| Feminino | 81 | 25,5% | 33 | 26,4% |

Tabela 5 – Frequência da variável “Sexo”

Idade

Relativamente à variável *idade* (Tabela 6), é possível identificar que do total das

318 respostas por parte dos TSD, 51,3% dos respondentes possuem uma idade entre os 40 e os 49 anos (163 respostas); 30,8% possui uma idade entre os 30 e os 39 anos (98 respostas); 9,4% possui uma idade entre os 50 e os 59 anos (30 respostas); 7,2% possui uma idade entre os 20 e os 29 anos (23 respostas); e, 1,3% possui idade superior a mais de 60 anos (4 respostas). Em relação aos RMD, é possível identificar que do total das 125 respostas, 54,4% dos respondentes possuem uma idade entre os 40 e os 49 anos (68 respostas); 26,4% possui uma idade entre os 50 e os 59 anos (33 respostas); 12,8% possui uma idade entre os 30 e os 39 anos (16 respostas); e, 6,4% possui idade superior a mais de 60 anos (8 respostas).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|-------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Porcentagem (%) | Frequência (n=125) | Porcentagem (%) |
| 20-29 | 23 | 7,2% | 0 | 0,0% |
| 30-39 | 98 | 30,8% | 16 | 12,8% |
| 40-49 | 163 | 51,3% | 68 | 54,4% |
| 50-59 | 30 | 9,4% | 33 | 26,4% |
| +60 | 4 | 1,3% | 8 | 6,4% |

Tabela 6 – Frequência da variável “Idade”

Habilitações Académicas

Em relação ao nível das habilitações académicas (Tabela 7), maioritariamente o nível de escolaridade situa-se no grau de licenciado com 228 técnicos (71,7%), o que não surpreende considerando que é um requisito obrigatório no cargo de TSD. Existe um nível considerável de técnicos com o grau de mestre com 24,8% referente a 79 técnicos. Foi possível verificar que existem 2 técnicos com doutoramento representando 0,6%, tal como 2 técnicos com o nível de bacharelato. A categoria «outros» corresponde aos que ocupam lugar semelhante na categoria de nível 4 conforme o regime de carreiras em cargos públicos e não possuem habilitações de nível superior. Em relação aos RMD, é possível identificar que do total das 125 respostas, 64,0% dos respondentes possui o grau de licenciado (80 respostas); 28,0% possui o grau de mestre (35 respostas); 4,0% possui o grau de bacharelato (5 respostas); 1,6% possui um doutoramento (2 respostas); e, 2,4% não possui habilitações de nível superior (3 respostas).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|--------------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| Bacharelato | 2 | 0,6% | 5 | 4,0% |
| Licenciatura | 228 | 71,7% | 80 | 64,0% |
| Mestrado | 79 | 24,8% | 35 | 28,0% |
| Doutoramento | 2 | 0,6% | 2 | 1,6% |
| Outros | 7 | 2,3% | 3 | 2,4% |

Tabela 7 – Frequência da variável “Habilitações Académicas”

Área de Formação Académica

No que diz respeito à área de formação académica dos TSD (Tabela 8), é possível verificar que se dividem maioritariamente na área da Educação Física com 34,0% e nas Ciências do Desporto com 32,0%, representando 109 e 102 dos técnicos respetivamente. A terceira área de formação diz respeito à variante da educação física e desporto com 15,0% da amostra num total de 48 técnicos. Em relação à gestão do desporto, os dados demonstram que ainda são uma minoria aqueles com formação específica de base na área da gestão do desporto, representando apenas 10,0%, ou seja, 32 do total de técnicos a nível nacional, já os restantes 27 técnicos possuem formação nas mais diversas áreas do universo do desporto. Em relação à área de formação dos RMD, é possível verificar que mais de metade dos respondentes possuem formação numa área que não a do desporto. Dos 125 respondentes, 69 possuem formação nas mais diversas áreas, correspondendo a 55,2%, os restantes responsáveis possuem formação na área da educação física e desporto com 21 responsáveis, correspondendo a 16,8%; desporto com 16 responsáveis, correspondendo a 12,8%; gestão do desporto com 10 responsáveis, correspondendo a 8,0%; e, educação física com 9 responsáveis, correspondendo a 7,2%.

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| Educação Física | 109 | 34,0% | 9 | 7,2% |
| Desporto | 102 | 32,0% | 16 | 12,8% |
| Educação Física e Desporto | 48 | 15,0% | 21 | 16,8% |
| Gestão do Desporto | 32 | 10,0% | 10 | 8,0% |
| Outros | 27 | 9,0% | 69 | 55,2% |

Tabela 8 – Frequência da variável “Área de Formação Académica”

Dos restantes TSD que não possuem formação de base em gestão do desporto, importa referir que apenas 22 possuem uma pós-graduação em gestão do desporto, correspondendo a 7,6% dos restantes 286 técnicos. Em relação aos RMD que não possuem formação de base em gestão do desporto, importa igualmente referir que apenas 6 possuem uma pós-graduação em gestão do desporto, correspondendo a 5,2% dos restantes 115 responsáveis municipais pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto. Verifica-se que à semelhança dos técnicos, existe um baixo nível de responsáveis municipais pelo desporto com formação de base em gestão do desporto ou outro tipo de formação nesta área (Tabela 9).

| | Pós-graduação em Gestão do Desporto | |
|-----------------|-------------------------------------|---------------------------|
| | Técnico Sup. Desporto | Responsável Mun. Desporto |
| Frequência | 22 | 6 |
| Percentagem (%) | 7,6% | 5,2% |

Tabela 9 – Frequência da variável “Outro tipo de formação em Gestão do Desporto”

O facto de os serviços de desporto estarem na sua maioria associados e acoplados a outros setores municipais, justifica em parte o elevado número de responsáveis pelo desporto que não possuem qualquer formação na área, sendo igualmente responsáveis por vários outros serviços municipais.

Tempo do Vínculo Profissional

Relativamente à variável *Tempo do vínculo profissional* (Tabela 10), é possível identificar que do total das 318 respostas por parte dos TSD, 29,6% dos respondentes encontram-se vinculados contratualmente enquanto funcionários públicos entre os 15 e os 19 anos (94 respostas); 22,3% entre os 10 e os 14 anos (71 respostas); 17,6% há mais de 20 anos (56 respostas); 14,5% entre os 1 e os 4 anos (46 respostas); 10,1% entre os 5 e os 9 anos (32 respostas); e 6,0% encontram-se vinculados há menos de 1 ano (19 respostas). Em relação aos RMD, é possível identificar que do total das 125 respostas, 38,4% dos respondentes encontram-se vinculados contratualmente enquanto funcionários públicos há mais de 20 anos (48 respostas); 25,6% entre os 15 e os 19 anos (32 respostas); 14,4% entre os 5 e os 9 anos (18 respostas); 12,0% entre os 1 e os 4 anos (15 respostas); e, 9,6% encontram-se vinculados entre os 10 e os 14 anos (12 respostas).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|----------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| <1 ano | 19 | 6,0% | 0 | 0,0 |
| 1 – 4 | 46 | 14,5% | 15 | 12,0% |
| 5 – 9 | 32 | 10,1% | 18 | 14,4% |
| 10 – 14 | 71 | 22,3% | 12 | 9,6% |
| 15 - 19 | 94 | 29,6% | 32 | 25,6% |
| >20 anos | 56 | 17,6% | 48 | 38,4% |

Tabela 10 – Frequência da variável “Tempo do vínculo profissional”

Tempo que Ocupa o Cargo Atual

Relativamente à variável *Tempo que ocupa o cargo atual* (Tabela 11), é possível identificar que do total das 318 respostas por parte dos TSD, 23,9% dos respondentes exerce funções enquanto técnico superior de desporto entre os 10 e os 14 anos (76 respostas); 23,6% entre 15 e os 19 anos (75 respostas); 22,6% entre os 1 e os 4 anos (72 respostas); 14,8% entre os 5 e os 9 anos (47 respostas); 9,1% há menos de 1 ano (29 respostas); e, 6% ocupa o cargo há mais de 20 anos (19 respostas). Em relação aos RMD, é possível identificar que do total das 125 respostas, 40,8% ocupa o cargo entre os 1 e os 4 anos (51 respostas); 26,4% entre os 5 e os 9 anos (33 respostas); 9,6% há menos de 1 ano (12 respostas); 8,8% entre os 15 e os 19 anos (11 respostas); 8,0% entre os 10 e os 14 anos (10 respostas); e, 6,4% ocupa o cargo de responsável pelo desporto há mais de 20 anos (8 respostas).

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|----------|------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| <1 ano | 29 | 9,1% | 12 | 9,6% |
| 1 – 4 | 72 | 22,6% | 51 | 40,8% |
| 5 – 9 | 47 | 14,8% | 33 | 26,4% |
| 10 – 14 | 76 | 23,9% | 10 | 8,0% |
| 15 - 19 | 75 | 23,6% | 11 | 8,8% |
| >20 anos | 19 | 6,0% | 8 | 6,4% |

Tabela 11 – Frequência da variável “Tempo que ocupa o cargo atual”

Tipo de Vínculo

Relativamente à variável *Tipo de vínculo* (Tabela 12), é possível identificar que do total das 318 respostas por parte dos TSD, 49,7% possui um vínculo contratual sem

termo (158 respostas); 23,9% possui um contrato a termo incerto (76 respostas); 20,8% possui um contrato com termo certo (60 respostas); e, 5,7% possui «outro» tipo de vínculo contratual (18 respostas). Em relação aos RMD, é possível identificar que do total das 125 respostas, 32,8% possui outro tipo de vínculo contratual que não os mencionados (41 respostas); 30,4% possui um vínculo contratual sem termo (38 respostas); 19,2% possui um vínculo contratual com termo incerto; e, 17,6% possui um vínculo com termo certo (22 respostas). A grande percentagem no campo «outros» poderá ser justificado com o facto de alguns desses cargos serem de ordem política e seleccionados por nomeação e/ou eleição.

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|---------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| Termo certo | 66 | 20,8% | 22 | 17,6% |
| Termo incerto | 76 | 23,9% | 24 | 19,2% |
| Sem termo | 158 | 49,7% | 38 | 30,4% |
| Outros | 18 | 5,6% | 41 | 32,8% |

Tabela 12 – Frequência da variável “Tipo de vínculo”

Competências e Formação em Gestão do Desporto

Quanto questionados sobre a aquisição de “*formação complementar na área da gestão do desporto*” (Tabela 13), 212 TSD responderam que não possuíam qualquer formação complementar em gestão do desporto, correspondendo a 66,7% dos inquiridos, enquanto 106 TSD responderam positivamente quanto à aquisição de formação adicional, correspondendo a 33,3% do total de técnicos. Já em relação à formação complementar associada à “*liderança, comunicação ou gestão de recursos humanos*”, a tendência de resposta foi semelhante uma vez que 245 TSD responderam negativamente, enquanto 73 responderam que possuíam formação nestas áreas, correspondendo a 77,0% e 23,0% respetivamente. No que diz respeito aos RMD, em relação à “*formação complementar na área da gestão do desporto*”, 87 RMD responderam que não, correspondendo a 69,6%, já 38 responderam que sim, correspondendo a 30,4% do total de inquiridos. Em relação à formação adicional em “*liderança, comunicação ou gestão de recursos humanos*”, 72 RMD responderam que não possuíam formação nesta área, num total de 57,6%, enquanto os restantes 53 responderam afirmativamente, correspondendo a 42,4% da amostra.

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|--|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| 9 - Possui formação complementar na área da Gestão do Desporto? | | | | |
| Não | 212 | 66,7 | 87 | 69,6 |
| Sim | 106 | 33,3 | 38 | 30,4 |
| 10 - Possui algum tipo de formação complementar na área da liderança, comunicação ou gestão de pessoas/recursos humanos? | | | | |
| Não | 245 | 77,0 | 72 | 57,6 |
| Sim | 73 | 23,0 | 53 | 42,4 |

Tabela 13 – Frequência da variável “Competências e formação em gestão do desporto (1)”

Diagnóstico sobre Estilos de Liderança

Relativamente ao instrumento de avaliação e análise sobre os “Estilos de Liderança” (Tabela 14 e 15), conforme anteriormente referido, foram direcionados uma versão para cada grupo em estudo. No grupo dos TSD, pretendeu-se obter “a opinião sobre o tipo de liderança presente na unidade orgânica dos serviços de desporto em cada município, tendo em consideração o comportamento atual do seu Líder e Responsável Municipal pelo Desporto (RMD) junto dos Técnicos Superiores de Desporto (TSD). Enquanto TSD, responda:”

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - Sente que pode sofrer represálias se não cumprir as tarefas impostas? | 2,44 | 1,075 | 1 | 5 |
| Q2 - As decisões são tomadas ao estilo do “sempre foi assim, não é agora que vamos mudar”? | 2,30 | 1,104 | 1 | 5 |
| Q3 - Toma decisões sem questionar a opinião dos trabalhadores? | 2,31 | 1,069 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 2,31 | 1,068 | 1 | 5 |
| Q4 - Trata os trabalhadores sem considerar os seus sentimentos? | 1,92 | 1,140 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 1,92 | 1,140 | 1 | |
| Q5 - Exerce poder pela posição hierárquica que ocupa, influenciando a opinião dos trabalhadores? | 2,22 | 1,175 | 1 | 5 |
| Q6 - Está disponível e dá apoio sempre que necessário? | 4,31 | ,979 | 1 | 5 |
| Q7 - Demonstra coerência entre as palavras e ações? | 4,06 | ,985 | 1 | 5 |
| Q8 - Sabe ouvir e facilita o diálogo? | 4,11 | 1,045 | 1 | 5 |

| | | | | |
|---|------|-------|---|---|
| Q9 - Tenta encontrar uma solução com rapidez quando são tomadas decisões menos corretas? | 3,99 | ,973 | 1 | 5 |
| Q10 - Investe o seu tempo em ajudar a melhorar o seu desempenho? | 3,77 | 1,065 | 1 | 5 |
| Q11 - Mais que dizer, lidera pelo fazer, ou seja, lidera pelo exemplo? | 3,85 | 1,076 | 1 | 5 |
| Q12 - Reconhece o seu empenho e os bons resultados do seu trabalho? | 3,76 | 1,076 | 1 | 5 |
| Q13 - Realiza reuniões regulares para perceber das dificuldades que possam ter? | 3,29 | 1,116 | 1 | 5 |
| Q14 - Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem? | 4,02 | 1,110 | 1 | 5 |
| Q15 - Incentiva a sua autoconfiança e a autoestima? | 3,77 | 1,153 | 1 | 5 |
| Q16 - Procura perspetivas diferentes para solucionar os problemas? | 3,81 | ,899 | 1 | 5 |
| Q17 - Incentiva e encoraja os trabalhadores a serem “parte de uma equipa”? | 4,10 | 1,086 | 1 | 5 |
| Q18 - Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões? | 3,99 | 1,040 | 1 | 5 |
| Q19 - Expressa confiança que os objetivos serão alcançados? | 3,99 | ,953 | 1 | 5 |
| Q20 - Estimula a repensar a maneira como executa as suas tarefas? | 3,72 | ,988 | 1 | 5 |
| Q21 - Interessa-se pelos trabalhadores, proporcionando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional? | 3,91 | 1,107 | 1 | 5 |

Tabela 14 – Resultados do diagnóstico dos TSD sobre “Estilos de Liderança”

No grupo dos RMD, pretendeu-se avaliar e analisar “a opinião sobre o tipo de liderança presente na unidade orgânica dos serviços de desporto no seu município, tendo em consideração o seu comportamento enquanto Líder e Responsável Municipal pelo Desporto (RMD) junto dos Técnicos Superiores de Desporto (TSD). Enquanto RMD, responda:”

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - Os trabalhadores têm receio de sofrerem represálias se não cumprirem as tarefas impostas? | 1,95 | ,923 | 1 | 5 |
| Q2 - As decisões são tomadas ao estilo do “sempre foi assim, não é agora que vamos mudar”? | 1,54 | ,848 | 1 | 5 |

| | | | | |
|--|------|-------|---|---|
| Q3 - Tem em conta a opinião dos trabalhadores na tomada de decisão? | 4,32 | ,725 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 1,68 | ,725 | 1 | 5 |
| Q4 - Tem em consideração os sentimentos dos trabalhadores? | 4,18 | ,787 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 1,81 | ,786 | 1 | 5 |
| Q5 - Exerce poder pela posição que ocupa, tentando influenciar a opinião dos trabalhadores? | 2,13 | 1,070 | 1 | 5 |
| Q6 - Está disponível e dá apoio sempre que necessário aos trabalhadores? | 4,71 | ,579 | 1 | 5 |
| Q7 - Acha que demonstra coerência entre as palavras e as suas ações? | 4,40 | ,696 | 1 | 5 |
| Q8 - Sabe ouvir e facilita o diálogo entre si e os trabalhadores? | 4,53 | ,576 | 1 | 5 |
| Q9 - Tenta encontrar uma solução com rapidez quando são tomadas decisões menos corretas? | 4,49 | ,617 | 1 | 5 |
| Q10 - Investe tempo em ajudar a melhorar o desempenho dos trabalhadores? | 4,18 | ,623 | 1 | 5 |
| Q11 - Mais que dizer, lidera pelo fazer, ou seja, lidera pelo exemplo? | 4,42 | ,663 | 1 | 5 |
| Q12 - Reconhece o empenho e os bons resultados dos trabalhadores? | 4,48 | ,617 | 1 | 5 |
| Q13 - Realiza reuniões regulares para perceber as dificuldades que possam ter? | 3,85 | ,752 | 1 | 5 |
| Q14 - Cria um bom ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem? | 4,39 | ,621 | 1 | 5 |
| Q15 - Incentiva a autoconfiança e a autoestima dos trabalhadores? | 4,34 | ,671 | 1 | 5 |
| Q16 - Procura perspetivas diferentes para solucionar os problemas? | 4,27 | ,627 | 1 | 5 |
| Q17 - Incentiva e encoraja os trabalhadores a serem “parte de uma equipa”? | 4,64 | ,614 | 1 | 5 |
| Q18 - Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões? | 4,38 | ,738 | 1 | 5 |
| Q19 - Expressa confiança junto dos trabalhadores de que os objetivos serão alcançados? | 4,39 | ,594 | 1 | 5 |
| Q20 - Estimula os trabalhadores a repensar a maneira como se fazem as coisas? | 4,22 | ,670 | 1 | 5 |
| Q21 - Proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos que expressam esse desejo? | 4,39 | ,634 | 1 | 5 |

Tabela 15 – Resultados do diagnóstico dos RMD sobre “Estilos de Liderança”

De acordo com os resultados obtidos, é possível realizar algumas considerações que nos indicam a percepção e opinião dos TSD sobre o comportamento dos seus líderes e RMD. Em relação ao “*estilo de liderança autoritário*”, e considerando as questões 1, 2, 3, 4 e 5, é possível verificar que o grau de avaliação das respostas foi bastante baixo, ou seja, os técnicos responderam em média uma avaliação de 2,24 (raramente) em relação aos comportamentos do líder associados a um estilo de liderança mais autoritário. No que diz respeito às questões associadas ao “*estilo de liderança democrático*”, nomeadamente a questões 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 e 15, é possível verificar que o grau de avaliação das respostas dos TSD foi muito próximo de 4 (3,85), ou seja, entre uma avaliação moderada a elevada, o que sugere um maior reconhecimento dos comportamentos do líder associados a um estilo de liderança mais democrático. Por último, e em relação ao “*estilo de liderança transformacional*”, medida através das questões 6, 11, 16, 17, 18, 19, 20 e 21, é possível verificar que em média, os TSD avaliaram o grau de resposta em 4,0 (frequentemente), o que indica uma percepção recorrente do comportamento dos líderes em determinados contextos muito associado ao estilo de liderança transformacional.

No que diz respeito à aplicação da mesma escala, desta vez direcionada aos RMD no sentido de analisar a própria percepção sobre os seus comportamentos enquanto líderes, foi igualmente possível identificar alguns indicadores. Em relação às questões associadas ao “*estilo de liderança autoritário*”, nomeadamente, as questões 1, 2, 3, 4 e 5, é possível verificar que em média, os líderes avaliaram os seus comportamentos associados a este estilo de liderança em 1,82 (nunca a raramente), o que sugere que nunca ou muito raramente têm comportamentos do tipo autoritário junto dos TSD. Nas questões associadas ao “*estilo de liderança democrático*”, nomeadamente, as questões 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 e 15, é possível verificar que o grau de avaliação das respostas foi em média 4,33 (frequentemente), o que indica que na sua maioria os líderes e RMD associam os seus comportamentos a um estilo de liderança mais democrático. Já em relação às questões associadas ao “*estilo de liderança transformacional*”, nomeadamente, as questões 6, 11, 16, 17, 18, 19, 20 e 21, é possível verificar que de acordo com o grau de avaliação de resposta da escala, os RMD responderam em média 4,43 (frequentemente), ou seja, eles avaliam o seu comportamento consoante determinado contexto como estando bastante associado ao estilo de liderança transformacional.

Diagnóstico sobre Motivação

Relativamente ao instrumento de avaliação e análise sobre a “Motivação” (Tabela 16 e 17), foram igualmente direcionadas uma versão para cada grupo em estudo. No grupo dos TSD, pretendeu-se obter “a opinião sobre os possíveis efeitos e/ou influências na

motivação dos Técnicos Superiores de Desporto (TSD) em função do tipo de liderança do seu Líder e Responsável Municipal pelo Desporto (RMD). Enquanto TSD, responda:”

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - O seu líder tem um papel importante na sua motivação diária? | 3,56 | 1,165 | 1 | 5 |
| Q2 - Sente realização pessoal na função que ocupa neste momento? | 3,64 | 1,026 | 1 | 5 |
| Q3 - Entende que os trabalhadores, quando motivados, são mais produtivos e dão sempre o melhor de si? | 4,82 | ,454 | 1 | 5 |
| Q4 - Sente-se parte integrante e importante no setor do Desporto de que faz parte? | 3,93 | 1,050 | 1 | 5 |
| Q5 - Sente-se motivado(a) para ser cada vez melhor e executar com maior eficiência as suas tarefas? | 3,90 | 1,026 | 1 | 5 |
| Q6 – O seu líder define os objetivos e metas de desempenho consigo? | 3,25 | 1,197 | 1 | 5 |
| Q7 - O seu líder incentiva a inovação e a implementação de novas metodologias de trabalho? | 3,17 | 1,151 | 1 | 5 |
| Q8 - O seu líder dá-lhe liberdade para tomar decisões de forma autónoma? | 3,50 | 1,065 | 1 | 5 |
| Q9 - A sua líder prima pela confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito pela equipa? | 3,70 | 1,190 | 1 | 5 |
| Q10 - O seu líder reconhece o seu empenho e os bons resultados do seu trabalho? | 3,52 | 1,177 | 1 | 5 |
| Q11 - O seu líder torna-o numa pessoa melhor? | 3,16 | 1,204 | 1 | 5 |
| Q12 - Limita-se apenas a cumprir com as tarefas que lhe são delegadas? | 2,57 | 1,112 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,42 | 1,111 | 1 | 5 |
| Q13 - Sente que não está a dar o melhor de si e a explorar o seu potencial? | 2,93 | 1,180 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,06 | 1,180 | 1 | 5 |
| Q14 - Ao fazer trabalho extra fora do horário normal, faz porque gosta da sua profissão? | 4,13 | ,917 | 1 | 5 |
| Q15 - O seu líder apoia sempre que tem problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? | 3,64 | 1,117 | 1 | 5 |
| Q16 - Um líder deve estimular as pessoas, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos estabelecidos? | 4,43 | ,688 | 1 | 5 |

| | | | | |
|--|------|-------|---|---|
| Q17 - Sente-se encorajado(a) pelo seu líder a tomar iniciativa na resolução de problemas? | 3,56 | 1,057 | 1 | 5 |
| Q18 - Mesmo quando existem problemas, tenta fazer o melhor da situação e procura soluções? | 4,44 | ,626 | 1 | 5 |
| Q19 - Oferece sugestões e formas de aperfeiçoar o trabalho em que está envolvido(a)? | 4.25 | ,644 | 1 | 5 |

Tabela 16 – Resultados do diagnóstico dos TSD sobre “Motivação”

No grupo dos RMD, pretendeu-se avaliar e analisar “a opinião enquanto Líder e Responsável Municipal pelo Desporto (RMD) sobre a sua liderança e os possíveis efeitos e/ou influências na motivação dos Técnicos Superiores de Desporto (TSD). Enquanto RMD, responda:”

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - O líder tem um papel importante na motivação diária das pessoas? | 4,57 | ,627 | 1 | 5 |
| Q2 - Sente que os trabalhadores estão realizados na função que ocupam neste momento? | 3,62 | ,631 | 1 | 5 |
| Q3 - Os trabalhadores, quando motivados, são mais produtivos e dão sempre o melhor de si? | 4,65 | ,586 | 1 | 5 |
| Q4 - Consideram ser parte integrante e importante no setor do Desporto? | 4,25 | ,643 | 1 | 5 |
| Q5 - Estão motivados a tornarem-se melhores e executarem com maior eficiência as suas tarefas? | 4,04 | ,689 | 1 | 5 |
| Q6 - É importante para os trabalhadores que se definam sempre os objetivos e metas de desempenho? | 4,28 | ,691 | 1 | 5 |
| Q7 - Sente que incentiva a inovação e a implementação de novas metodologias de trabalho? | 4,06 | ,632 | 1 | 5 |
| Q8 - Sente que dá liberdade para tomarem decisões de forma autónoma? | 4,15 | ,685 | 1 | 5 |
| Q9 - Transmite confiança mútua, espírito de iniciativa e respeito pela equipa junto dos trabalhadores? | 4,38 | ,563 | 1 | 5 |
| Q10 - Reconhece o empenho e os bons resultados no trabalho junto dos trabalhadores? | 4,36 | ,559 | 1 | 5 |
| Q11 - Sente que torna os trabalhadores em melhores pessoas? | 3,77 | ,649 | 1 | 5 |

| | | | | |
|---|------|------|---|---|
| Q12 - Sente que apenas limitam-se a cumprir com as tarefas que lhe são delegadas? | 2,55 | ,911 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,44 | ,911 | 1 | 5 |
| Q13 - Sente que não estão a dar o melhor de si e a explorar o seu potencial? | 2,82 | ,959 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,17 | ,959 | 1 | 5 |
| Q14 - Ao realizarem trabalho extra fora do horário normal, fazem porque gostam da sua profissão? | 3,80 | ,648 | 1 | 5 |
| Q15 - Apoia quem tem problemas pessoais e preocupa-se com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional? | 4,37 | ,642 | 1 | 5 |
| Q16 - Um líder deve estimular os trabalhadores, tornando-os comprometidos com os objetivos estabelecidos? | 4,60 | ,508 | 1 | 5 |
| Q17 - Sente que encoraja os trabalhadores a tomar iniciativa na resolução de problemas? | 4,26 | ,611 | 1 | 5 |
| Q18 - Mesmo quando existem problemas, tentam fazer o melhor da situação e procuram soluções? | 4,02 | ,628 | 1 | 5 |
| Q19 - Oferece sugestões e formas de aperfeiçoar o trabalho em que os trabalhadores estão envolvidos? | 4,19 | ,564 | 1 | 5 |

Tabela 17 – Resultados do diagnóstico dos RMD sobre “Motivação”

A escala de avaliação sobre “Motivação” direcionada aos TSD, teve como objetivo avaliar e analisar a sua opinião em relação aos seus índices de motivação, no sentido de melhor compreender possíveis efeitos ou influências em virtude dos comportamentos dos líderes e RMD que pudessem indicar maiores ou menores índices de motivação intrínseca e extrínseca. Nesse sentido, e analisando primeiramente a escala aplicada aos TSD para analisar a “*motivação intrínseca*”, nomeadamente, as questões 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 18 e 19, é possível verificar que o grau de avaliação de resposta foi em média muito próximo de 4 (3,96 - por vezes a frequentemente), o que poderá ser um indicador de que os TSD possuem um considerável índice de motivação intrínseca. Em relação à “*motivação extrínseca*”, as questões associadas a este tipo de motivação, nomeadamente, as questões 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 e 17, demonstram um grau de avaliação de resposta que em média foi de 3,55 (por vezes), o que poderá ser um indicador de um índice de motivação extrínseca moderado.

Em relação aos dados obtidos com a aplicação da mesma escala junto dos RMD, em que o pretendido era que estes avaliassem a motivação dos TSD e a influência que os seus comportamentos poderiam ter juntos destes, foi igualmente possível verificar alguns

indicadores. De acordo com a aplicação do instrumento, é possível verificar que no campo da “*motivação intrínseca*”, no qual se referem as questões 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 18 e 19, o grau de avaliação das respostas foi em média 3,91 (quase frequentemente), o que indica que os RMD consideram que os TSD apresentam um considerável índice de motivação intrínseca. Já no que diz respeito à “*motivação extrínseca*”, as questões colocadas, nomeadamente, as questões 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 e 17, indicam que em média o grau de avaliação das respostas dos RMD 4,28, ou seja, os atuais líderes têm a opinião e a percepção de que os TSD se encontram altamente motivados em relação à componente extrínseca da motivação, o que contrasta com a avaliação feita pelos próprios TSD.

Diagnóstico sobre O Líder no Desporto

Em relação à escala de avaliação utilizada na dimensão “o Líder no Desporto” (Tabela 18 e 19), esta foi aplicada em ambos os grupos utilizando a mesma escala, e pretendeu avaliar e analisar a opinião e percepção dos TSD e RMD quanto às principais características da liderança transformacional. Nesse sentido, foi pedido a cada grupo “*De acordo com a sua opinião, um líder de excelência no desporto deve*”:

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - Ajudar a desenvolver os pontos fortes e trabalhar os mais fracos? | 4,30 | ,808 | 1 | 5 |
| Q2 - Encorajar a exprimir ideias e opiniões? | 4,36 | ,751 | 1 | 5 |
| Q3 - Aumentar o otimismo quanto ao futuro? | 4,25 | ,807 | 1 | 5 |
| Q4 - Ajudar a ser capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras? | 4,18 | ,802 | 1 | 5 |
| Q 5- Ajudar a identificar aquilo que de facto é importante e que deve ser tido em conta? | 4,25 | ,773 | 1 | 5 |
| Q6 - Encorajar a ter em conta o ponto de visto do outro? | 4,19 | ,806 | 1 | 5 |
| Q7 - Exigir somente o essencial? | 2,54 | 1,113 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,45 | 1,113 | 1 | 5 |
| Q8 - Assumir um papel de facilitador e encorajar a cooperação? | 4,29 | ,792 | 1 | 5 |
| Q9 - Ser uma fonte de inspiração e um modelo a seguir? | 4,26 | ,809 | 1 | 5 |
| Q10 - Encorajar a iniciativa pessoal de cada trabalhador? | 4,31 | ,795 | 1 | 5 |
| Q11 - Transmitir entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar, mesmo as mais difíceis? | 4,42 | ,764 | 1 | 5 |
| Q12 - Apenas transmitir o essencial para desempenhar as funções? | 2,38 | 1,127 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,61 | 1,127 | 1 | 5 |

| | | | | |
|---|------|-------|---|---|
| Q13 - Manter tudo igual e sem alterações, mesmo que as coisas corram bem, não alterando nada no processo? | 2,17 | 1,016 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,82 | 1,016 | 1 | 5 |
| Q14 - Desafiar constantemente o “sempre se fez assim”? | 3,32 | 1,397 | 1 | 5 |
| Q15 - Ser portador de valores como lealdade, honestidade, integridade, profissionalismo e espírito de entreatajuda? | 4,69 | ,655 | 1 | 5 |

Tabela 18 – Resultados do diagnóstico dos TSD sobre “O Líder no Desporto”

| Itens | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| Q1 - Ajudar a desenvolver os pontos fortes e trabalhar os mais fracos? | 4,40 | ,609 | 1 | 5 |
| Q2 - Encorajar a exprimir ideias e opiniões? | 4,44 | ,574 | 1 | 5 |
| Q3 - Aumentar o otimismo quanto ao futuro? | 4,34 | ,595 | 1 | 5 |
| Q4 - Ajudar a ser capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras? | 4,34 | ,608 | 1 | 5 |
| Q5 - Ajudar a identificar aquilo que de facto é importante e que deve ser tido em conta? | 4,41 | ,685 | 1 | 5 |
| Q6 - Encorajar a ter em conta o ponto de visto do outro? | 4,34 | ,671 | 1 | 5 |
| Q7 - Exigir somente o essencial? | 2,31 | 1,122 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,68 | 1,220 | 1 | 5 |
| Q8 - Assumir um papel de facilitador e encorajar a cooperação? | 4,44 | ,677 | 1 | 5 |
| Q9 - Ser uma fonte de inspiração e um modelo a seguir? | 4,31 | ,846 | 1 | 5 |
| Q10 - Encorajar a iniciativa pessoal de cada trabalhador? | 4,48 | ,655 | 1 | 5 |
| Q11 - Transmitir entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar, mesmo as mais difíceis? | 4,54 | ,629 | 1 | 5 |
| Q12 - Apenas transmitir o essencial para desempenhar as funções? | 2,11 | 1,186 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 3,88 | 1,186 | 1 | 5 |
| Q13 - Manter tudo igual e sem alterações, mesmo que as coisas corram bem, não alterando nada no processo? | 1,86 | 1,006 | 1 | 5 |
| (*) invertido | 4,14 | 1,005 | 1 | 5 |
| Q14 - Desafiar constantemente o “sempre se fez assim”? | 3,82 | 1,476 | 1 | 5 |
| Q15 - Ser portador de valores como lealdade, honestidade, integridade, profissionalismo e espírito de entreatajuda? | 4,86 | ,446 | 1 | 5 |

Tabela 19 – Resultados do diagnóstico dos RMD sobre “O Líder no Desporto”

A escala aplicada sobre “o Líder no Desporto”, teve como objetivo identificar e avaliar, segundo a opinião dos inquiridos, os comportamentos de liderança que podem

levar a uma excelência da liderança no desporto. Nesse sentido, foram aplicadas 15 perguntas aos TSD, sendo que 12 questões encontram-se associados à liderança transformacional, nomeadamente, as questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14 e 15, e 3 questões associadas a um comportamento oposto e mais autoritário, nomeadamente, as questões 7, 12 e 13. Através dos dados recolhidos, é possível verificar que em média, o grau de avaliação das respostas relativas à liderança transformacional (4,24) indica que os comportamentos associados a um líder transformacional obtiveram uma classificação alta e relevante sobre como deve atuar um líder de excelência no desporto. Por outro lado, as 3 questões associadas a um comportamento mais autoritário obtiveram um grau de avaliação de resposta em média (2,36) que poderá indicar que não foram consideradas como comportamentos desejados num líder de excelência.

Em relação aos resultados obtidos através da aplicação da mesma escala junto dos RMD, foi possível verificar que as 12 questões associadas ao líder transformacional tiveram em média um grau de avaliação de resposta (4,39) indicando que também os RMD e líderes, avaliam estas características como essenciais quando falamos numa liderança de excelência no desporto. As restantes 3 questões de despiste obtiveram um grau de avaliação de resposta em média (2,09) que reforça a opinião e perceção em relação às principais características da liderança transformacional e da sua relevância para uma liderança de excelência no desporto.

ANÁLISE INFERENCIAL E HIPÓTESES DO ESTUDO

De acordo com Laureano (2020, p.13), a inferência estatística “pretende, com base nos elementos observados e descritos, retirar conclusões (...)”, obtendo “generalizações aplicáveis a indivíduos que não tenham sido observados”. Esta, por sua vez, “pode estimar apenas um valor para o parâmetro (...), um conjunto de valores credíveis para o parâmetro (...), ou testar afirmações sobre parâmetros e a existência ou não de relação entre variáveis (PESTANA e GAGEIRO, 2014, p.239). Este método estatístico pode ser aplicado de duas formas, ou seja, através de estimação ou com a realização de testes de hipóteses. Nesse sentido, apresentamos de seguida os resultados alcançados tendo em conta as hipóteses inicialmente formuladas.

Hipóteses

H1 - A formação em gestão do desporto é considerada importante pelos técnicos superiores de desporto e pelos responsáveis municipais pelo desporto.

No que se refere à importância da “*formação em gestão do desporto*” (Tabela 20), a maioria dos TSD considerou que a formação em gestão do desporto “*é importante para*

uma melhor liderança no âmbito das organizações desportivas” (81,4%), num total de 259 TSD; “ajuda a potenciar os conhecimentos e competências nas funções de técnico superior de desporto” (83,3%), num total de 265 TSD; e “poderia fazer de si um melhor Líder no Desporto” (70,8%), num total de 225 TSD. Em relação aos RMD, a maioria considerou que a formação em gestão do desporto “é importante para uma melhor liderança no âmbito das organizações desportivas” (76,0%), num total de 95 RMD; “ajuda a potenciar os conhecimentos e competências nas funções de responsável municipal pelo desporto” (78,4%), num total de 98 RMD; e “poderia fazer de si um melhor Líder no Desporto” (64,0%), num total de 80 RMD.

| | Técnico Sup. Desporto | | Responsável Mun. Desporto | |
|---|-----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| | Frequência (n=318) | Percentagem (%) | Frequência (n=125) | Percentagem (%) |
| 11 - A formação em gestão do desporto é importante para uma melhor liderança no âmbito das organizações desportivas? | | | | |
| Não | 5 | 1,6% | 5 | 7,0% |
| Sim | 259 | 81,4% | 95 | 76,0% |
| Talvez | 54 | 17,0% | 25 | 20,0% |
| 12 - A formação em gestão do desporto ajuda a potenciar os conhecimentos e competências nas funções de responsável municipal pelo desporto / técnicos superiores de desporto? | | | | |
| Não | 2 | 0,6% | 2 | 1,6% |
| Sim | 265 | 83,3% | 98 | 78,4% |
| Talvez | 51 | 16,0% | 25 | 20,0% |
| 13 - A formação em gestão do desporto poderia fazer de si um melhor líder no desporto? | | | | |
| Não | 9 | 2,8% | 8 | 6,4% |
| Sim | 225 | 70,8% | 80 | 64,0% |
| Talvez | 84 | 26,4% | 37 | 29,6% |

Tabela 20 – Frequência da variável “Competências e formação em gestão do desporto (2)”

H2 - Existe associação entre a variável “O seu estilo de liderança é maioritariamente: (Autoritário, Democrático ou Outro)” e os “Grupos” (Técnicos Superiores de Desporto e Responsáveis Municipais pelo Desporto).

Da associação entre a variável “O seu estilo de liderança é maioritariamente: (Autoritário, Democrático ou Outro)” e os “grupos” (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) existe uma associação estatisticamente significativa ($p=0,000$) que sugere a dependência entre as duas variáveis; nomeadamente (Tabela 21):

- a maioria dos participantes do grupo de RMD considerou que o seu estilo de liderança era maioritariamente “Democrático” (89,6%) e apenas 1 participantes considerou que tinha um estilo “Autoritário” (0,8%);

- a maioria dos TSD consideraram que o RMD tinha um estilo de liderança maioritariamente “*Democrático*” (72,6%) e 46 participantes consideraram que tinha um estilo “*Autoritário*” (14,5%).

| O seu estilo de liderança é maioritariamente: | | Técnico Sup. Desporto | Responsável Mun. Desporto | Total | <i>p</i> |
|---|--------------------|-----------------------|---------------------------|---------------|--------------|
| Autoritário | N | 46 | 1 | 47 | |
| | % Estilo Liderança | 97,9% | 2,1% | 100,0% | |
| | % Grupo | 14,5% | 0,8% | 10,6% | |
| Democrático | N | 231 | 112 | 343 | |
| | % Estilo Liderança | 67,3% | 32,7% | 100,0% | |
| | % Grupo | 72,6% | 89,6% | 77,4% | |
| Outro | N | 41 | 12 | 53 | |
| | % Estilo Liderança | 77,4% | 22,6% | 100,0% | |
| | % Grupo | 12,9% | 9,6% | 12,0% | |
| Total | N | 318 | 125 | 443 | |
| | % Estilo Liderança | 71,8% | 28,2% | 100,0% | |
| | % Grupo | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 0,000 |

Tabela 21 – Teste do Qui-Quadrado entre “O seu estilo de liderança é maioritariamente (*Autoritário, Democrático ou Outro*)” e os grupos

H3 – Existe diferença no grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, entre os dois grupos (técnicos superiores de Desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Da comparação do grau de frequência dos “*Estilos de Liderança*”, “*da Motivação*” e de “*o Líder no Desporto*”, entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) (Tabela 22) existem diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente:

Cuja frequência foi *superior* quando percecionada pelos TSD em relação ao RMD

- na Liderança Autoritária ($p=0,000$).

Cuja frequência foi *inferior* quando percecionada pelos TSD em relação ao RMD

- na Liderança Democrática ($p=0,000$);
- na Liderança Transformacional ($p=0,000$);
- na Motivação Extrínseca ($p=0,000$);
- na Liderança Transformacional ($p=0,003$).

| | Técnico Sup. Desporto (n=318) | | Responsável Mun. Desporto (n=125) | | dif. | p |
|----------------------------|----------------------------------|------|--------------------------------------|------|-------|--------------|
| | média | dp | média | dp | | |
| Estilos de Liderança | | | | | | |
| Liderança Autoritária | 2,24 | 0,78 | 1,82 | 0,53 | -0,42 | 0,000 |
| Liderança Democrática | 3,85 | 0,90 | 4,33 | 0,43 | 0,48 | 0,000 |
| Liderança Transformacional | 3,96 | 0,84 | 4,43 | 0,42 | 0,47 | 0,000 |
| Motivação | | | | | | |
| Motivação Intrínseca | 3,95 | 0,54 | 3,91 | 0,39 | -0,04 | 0,093 |
| Motivação Extrínseca | 3,55 | 0,83 | 4,28 | 0,39 | 0,73 | 0,000 |
| O Líder no Desporto | 4,11 | 0,55 | 4,30 | 0,49 | 0,18 | 0,003 |

Tabela 22 – Comparação do grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e da Liderança Transformacional, entre os dois grupos

(1=Nunca; 2=Raramente; 3=Por vezes; 4= Frequentemente; 5=Sempre)

(p= *Teste Mann-Whitney*)

H4 - Existe diferença no grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, entre o sexo, por grupo (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Da comparação do grau de frequência dos “*Estilos de Liderança*”, da “*Motivação*” e de “*O Líder no Desporto*” entre o “*sexo*”, por grupo (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) (Tabela 23), não existem diferenças estatisticamente significativas.

| | Técnico Sup. Desporto | | | | Responsável Mun. Desporto | | | |
|----------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|---------------------------|-------|----------|-------|
| | M (n=237) | | F (n=81) | | M (n=92) | | F (n=33) | |
| | média | média | dif. | p | média | média | dif. | p |
| Estilos de Liderança | | | | | | | | |
| Liderança Autoritária | 2,22 | 2,29 | -0,07 | 0,549 | 1,81 | 1,87 | -0,06 | 0,784 |
| Liderança Democrática | 3,86 | 3,81 | 0,05 | 0,157 | 4,31 | 4,40 | -0,09 | 0,312 |
| Liderança Transformacional | 3,98 | 3,89 | 0,09 | 0,097 | 4,41 | 4,50 | -0,09 | 0,171 |
| Motivação | | | | | | | | |
| Motivação Intrínseca | 3,96 | 3,94 | 0,02 | 0,443 | 3,91 | 3,91 | 0,00 | 0,645 |
| Motivação Extrínseca | 3,55 | 3,55 | 0,00 | 0,787 | 4,29 | 4,25 | 0,04 | 0,502 |
| O Líder no Desporto | 4,09 | 4,18 | -0,09 | 0,249 | 4,32 | 4,22 | 0,10 | 0,307 |

Tabela 23 – Comparação do grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, entre o sexo, por grupo (Resp. Municipais e Técnicos)

(1=Nunca; 2=Raramente; 3=Por vezes; 4= Frequentemente; 5=Sempre)

(p= *Teste Mann-Whitney*)

H5 - Existe diferença no grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, em função de possuir formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos, entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Da comparação do grau de frequência dos “*Estilos de Liderança*”, da “*Motivação*” e de “*o Líder no Desporto*”, em função de “*possuir formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos*”, entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) (Tabela 24), existem diferenças estatisticamente significativas, no grupo dos RMD, cuja frequência foi *superior* nos participantes que tinham formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos, relativamente à perceção do seu comportamento enquanto líder com características associadas ao Estilo de Liderança Transformacional ($p=0,013$); e relativamente à sua opinião sobre as características que um líder de excelência no desporto deve possuir ($p=0,017$).

| | Técnico Sup. Desporto | | | | Responsável Mun.Desporto | | | |
|----------------------------|---|---------------|-------|----------|--------------------------|---------------|-------|--------------|
| | Q9 – Possui formação em Liderança, Comunicação ou Gestão de Recursos Humanos? | | | | | | | |
| | Não (n=245) | Sim (n=73) | | <i>p</i> | Não (n=72) | Sim (n=53) | | <i>p</i> |
| média | média | dif. | | média | média | dif. | | |
| Estilos de Liderança | | | | | | | | |
| Liderança Autoritária | 2,24 | 2,24 | 0,00 | 0,715 | 1,85 | 1,78 | 0,07 | 0,882 |
| Liderança Democrática | 3,81 | 3,97 | -0,15 | 0,186 | 4,27 | 4,41 | -0,14 | 0,120 |
| Liderança Transformacional | 3,93 | 4,08 | -0,16 | 0,175 | 4,35 | 4,54 | -0,20 | 0,013 |
| Motivação | | | | | | | | |
| Motivação Intrínseca | 3,94 | 4,01 | -0,07 | 0,132 | 3,86 | 3,98 | -0,11 | 0,094 |
| Motivação Extrínseca | 3,55 | 3,55 | 0,00 | 0,782 | 4,22 | 4,36 | -0,13 | 0,057 |
| O Líder no Desporto | 4,11 | 4,14 | -0,03 | 0,652 | 4,20 | 4,42 | -0,22 | 0,017 |

Tabela 24 – Comparação do grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, em função de possuir formação em Liderança, entre os dois grupos

(1=Nunca; 2=Raramente; 3=Por vezes; 4= Frequentemente; 5=Sempre)

(p = Teste Mann-Whitney)

H6 - Existe correlação entre o grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, e a Faixa Etária, Habilitações, Tempo na função pública e Tempo como Responsável Municipal pelo Desporto.

Da correlação entre o grau de frequência dos “*Estilos de Liderança*”, da “*Motivação*” e de “*o Líder no Desporto*”, e a “*Faixa Etária*”, “*Habilitações*”, “*Tempo na função pública*” e

“Tempo como responsável do Desporto” (Tabela 25) existem correlações estatisticamente significativas, nomeadamente:

- nos *Responsáveis Municipais pelo Desporto*, o grau de frequência atribuído ao *Líder no Desporto* na posição de um líder de excelência no desporto, está *correlacionado positivamente* com o “Tempo na função pública” ($r=,223^*$) e com o “Tempo como responsável do Desporto” ($r=,195^*$), o que sugere que quanto mais tempo tinham de função pública e como Responsáveis Municipais pelo Desporto, maior foi o grau de frequência atribuído ao *Líder no Desporto* relativamente à posição de um líder de excelência no Desporto.
- nos *Técnicos Superiores de Desporto*, o grau de frequência atribuído à sua *Motivação Intrínseca* em função do comportamento do líder está *correlacionado negativamente* à “Faixa Etária” ($r=-,150^{**}$); ao “Tempo na função pública” ($r=-,123^{**}$) e ao “Tempo como responsável do Desporto” ($r=-,147^{**}$), bem como o grau de frequência atribuído à sua *Motivação Extrínseca* em função do comportamento do líder está *correlacionado negativamente* à “Faixa Etária” ($r=-,145^{**}$); ao “Tempo na função pública” ($r=-,133^{**}$) e ao “Tempo como responsável do Desporto” ($r=-,185^{**}$), o que sugere que os técnicos superiores de desporto com mais idade, mais tempo na função pública e a trabalhar há mais tempo com os atuais responsáveis municipais pelo desporto, tinham um grau inferior na frequência atribuída à *Motivação Intrínseca* e à *Motivação Extrínseca*.

| | | Faixa Etária | Habilitações Académicas | Tempo de Função Pública | Tempo Resp. Mun. de Desporto |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Técnico Superior de Desporto | Estilos de Liderança | | | | |
| | Liderança Autoritária | 0,027 | -0,019 | 0,020 | 0,075 |
| | Liderança Democrática | -0,036 | 0,032 | -0,010 | -0,048 |
| | Liderança Transformacional | -0,027 | 0,020 | -0,002 | -0,021 |
| | Motivação | | | | |
| | Motivação Intrínseca | -,150** | 0,056 | -,123* | -,147** |
| | Motivação Extrínseca | -,145** | 0,021 | -,133* | -,185** |
| | O Líder no Desporto | -0,061 | 0,068 | 0,007 | -0,013 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|--------|--------|--------------|--------------|
| Responsável Municipal pelo Desporto | Estilos de Liderança | | | | |
| | Liderança Autoritária | -0,084 | -0,010 | -0,122 | -0,010 |
| | Liderança Democrática | 0,087 | -0,029 | 0,102 | -0,023 |
| | Liderança Transformacional | 0,022 | -0,059 | 0,097 | 0,018 |
| | Motivação | | | | |
| | Motivação Intrínseca | 0,140 | -0,047 | 0,104 | 0,057 |
| | Motivação Extrínseca | 0,163 | -0,035 | 0,059 | 0,002 |
| | O Líder no Desporto | 0,180 | 0,085 | ,223* | ,195* |

Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Spearman entre o grau de frequência dos Estilos de Liderança, da Motivação e do Líder no Desporto, e a Faixa Etária, as Habilitações, Tempo na função pública e Tempo como responsável do Desporto

** A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

*A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo que aqui se apresenta foi desenvolvido no âmbito da gestão do desporto e liderança nos municípios portugueses com o objetivo de compreender melhor uma realidade ainda pouco conhecida, na tentativa de analisar e avaliar os estilos de liderança e respetivos comportamentos dos atuais líderes e responsáveis municipais pelo desporto, e a existência de uma relação de influência sobre os efeitos na motivação dos técnicos superiores de desporto. Nesse sentido, foram aplicados dois instrumentos direcionados a cada grupo e que nos permitiram recolher dados científicos sobre a opinião e a perceção de líderes e liderados no âmbito da liderança e motivação.

O instrumento utilizado permitiu-nos igualmente recolher informação adicional que nos ajudaram a caracterizar a amostra envolvida no estudo, possibilitando assim atualizar o conhecimento sobre quem são e qual a sua visão sobre a importância da formação em gestão do desporto no exercício de funções enquanto técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto, assim como no âmbito da liderança. Uma vez que não se optou pela utilização de uma escala de avaliação validada, foi efetuada a respetiva análise de consistência interna que garantiu a fiabilidade do instrumento, apresentando estas no geral uma boa consistência interna. O estudo envolveu um total de 302 dos 308 municípios portugueses e teve uma amostra constituída por 443 participantes, dos quais a maioria eram técnicos superiores de desporto (n= 318, 72%), enquanto os restantes eram responsáveis municipais pelo desporto (n=125, 28%).

Relativamente à caracterização da amostra, a mesma foi constituída por 318 TSD, dos quais 237 do sexo masculino (74,5%) e 81 do sexo feminino (25,5%), apresentando os RMD igualmente uma predominância do sexo masculino com 92 respondentes (73,6%)

e 33 do sexo feminino (26,4%). Em relação à idade, a maioria dos TSD situa-se na casa dos 40-49 (n=163), logo seguido dos 30-39 (n=98), correspondendo a 51,3% e 30,8% respetivamente. Já os RMD apresentam igualmente uma maioria na casa dos 40-49 (n=68), logo seguido dos 50-59 (n=33), correspondendo a 54,4% e 26,4% respetivamente.

No que diz respeito às habilitações académicas, os TSD na sua maioria possuem o nível de licenciatura (n=228) correspondendo a 71,7%, logo seguido do nível de mestrado (n=79) com 24,8% do total dos TSD. Em relação ao RMD, na sua maioria apresentam igualmente o nível de licenciatura (n=80), correspondendo a 64,0%, logo seguido do nível de mestrado (n=35) com 28,0% do total dos RMD. Já em relação à sua área de formação académica, os TSD dividem-se na sua maioria entre a formação em educação física (n=109) e desporto (102), correspondendo a 34,0% e 32,0% respetivamente. Salientamos que em relação à gestão do desporto, somente 32 TSD possuem formação de base nesta área, num total de 10,0% dos participantes deste grupo. Já os RMD na sua maioria não possuem formação na área do desporto (n=69), estando a sua área de formação dispersa pelas mais variadas áreas do conhecimento, representando 55,2% dos inquiridos deste grupo. Em relação à formação em gestão do desporto, apenas 10 RMD possuem formação de base nesta área, num total de 8,0% dos RMD inquiridos.

Do total dos TSD e RMD inquiridos que não apresentaram formação de base em gestão do desporto (licenciatura, mestrado ou doutoramento), 22 dos TSD possuem uma pós-graduação nesta área, assim como 6 dos RMD, correspondendo a 7,26% e 5,2% do total dos inquiridos sem formação de base em gestão do desporto.

No que diz respeito ao exercício de funções em cargos públicos, nomeadamente ao tempo do vínculo profissional, na sua maioria os TSD exercem funções entre os 15-19 anos (n=91), logo seguidos dos que exercem entre os 10-14 anos, correspondendo a 29,6% e 22,3% respetivamente. Já os RMD encontram-se no exercício de funções em cargos públicos há mais de 20 anos (n=48), logo seguidos daqueles que se encontram na casa dos 15-19 anos, correspondendo a 38,4% e 25,6% respetivamente. Em relação ao tempo que ocupam o cargo atual (TSD e RMD), existe um espaço temporal considerável em relação os TSD, uma vez que 75 ocupam o cargo entre os 15-19 anos (23,6%), 76 entre os 10-14 anos (23,9%) e 72 entre 1-4 anos (22,6%). Situação diferente encontramos nos RMD, já que na sua maioria 51 ocupam o cargo entre 1-4 anos (40,8%), logo seguidos de 33 que ocupam o cargo entre os 5-9 anos (26,4%). A maioria dos TSD possui um vínculo laboral sem termo (n=158), correspondendo a 49,7%, enquanto os RMD possuem na sua maioria outro tipo de vínculo que não os evidenciados (n=41), logo seguidos daqueles que possuem igualmente um vínculo sem termo (n=38), correspondendo a 32,8% e 30,4% respetivamente. Por último, importa referir que obtivemos respostas de todas as áreas

geográficas de Portugal Continental, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, sendo que por razões óbvias, a grande maioria de respostas foi proveniente de Portugal Continental.

No que diz respeito aos resultados referentes à dimensão dos “*Estilos de Liderança*”, existe uma percepção predominante entre grupos sobre o estilo de liderança prevalecente, tendo sido considerado como sendo mais democrático. Os líderes têm uma tendência para minimizar os comportamentos autoritários e reforçar alguns mais transformacionais, enquanto os TSD possuem uma visão ligeiramente oposta ao considerar alguns tipos de comportamentos associados a um estilo de liderança mais autoritária. No geral, é possível afirmar que os RMD estão disponíveis para ajudar, facilitando o diálogo e sabendo ouvir os TSD, ao mesmo tempo que criam bons ambientes de trabalho, incentivando o espírito de equipa e mostrando coerência entre as palavras e as ações que praticam. Podemos então considerar que os processos de liderança são manifestamente satisfatórios segundo a percepção de ambos os grupos.

No que diz respeito aos resultados referentes à “*Motivação*” e considerando os dados recolhidos, podemos afirmar que existe influência direta na motivação dos TSD em alguns campos específicos quando comparados com a percepção dos RMD. Os RMD percebem os TSD como estando altamente motivados de forma extrínseca, o que contrasta com a própria percepção destes últimos, uma vez que apresentam resultados inferiores nesta dimensão. Em relação à dimensão da motivação intrínseca, existe uma percepção semelhante entre grupos e que sugere um considerável índice de motivação externa nos TSD em função dos comportamentos dos líderes. No geral, os TSD sentem-se motivados para serem cada vez melhores na execução eficiente das suas tarefas, considerando serem parte integrante e importante no setor do desporto de que fazem parte, gostam do trabalho que desenvolvem, tentando resolver os problemas, mesmo que difíceis, oferecendo sugestões e formas de aperfeiçoar o trabalho em que estão envolvidos. A um nível mais pessoal, podemos refletir sobre o papel do líder e a percepção que os TSD têm sobre o contributo para sua motivação extrínseca em que parecem não ter uma intervenção e influência preponderante.

No que diz respeito aos resultados obtidos em relação ao “*o Líder no Desporto*”, ambos os grupos apresentaram uma tendência de resposta clarificadora quanto ao tipo de comportamento desejado e essencial para uma liderança de excelência no futuro da gestão do desporto e da liderança nas organizações desportivas. Nesse campo, foi nossa intenção abordar as características da liderança transformacional como o estilo de liderança mais capaz de produzir resultados de excelência a todos os níveis, mas principalmente ao nível do desenvolvimento humano. De acordo com os resultados, o líder transformacional é

aquele que apresenta o tipo de características mais desejadas pelos liderados e cujas características se encontram mais associados à tentativa de alcançar uma liderança de excelência no desporto.

Relativamente aos resultados obtidos em relação à importância atribuída à formação em gestão do desporto, a maioria dos participantes, em ambos os grupos, apresentou uma prevalência positiva e inequívoca quanto à importância deste tipo de formação no exercício das suas funções e na melhoria dos processos associados a uma melhor liderança no desporto.

Entre os dois grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto) existem diferenças significativas na frequência dos “*Estilos de Liderança*”, na “*Motivação Extrínseca*” e no “*O Líder no Desporto*”. Verificou-se também uma associação significativa entre os “*Estilos de Liderança*” predominantes e os grupos.

No grupo dos responsáveis municipais pelo desporto verificam-se ainda diferenças significativas na frequência do “*Estilo de Liderança Transformacional*” e no “*Líder no Desporto*”, em função de possuir “*Formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos*” bem como correlações significativas entre o grau de frequência do “*Líder no Desporto*” o “*Tempo na função pública*” e o “*Tempo como responsável do Desporto*”. No grupo dos técnicos superiores de desporto, verificam-se correlações significativas entre o grau de frequência da “*Motivação Intrínseca*” e o grau de frequência da “*Motivação Extrínseca*”, com a “*Faixa Etária*”, o “*Tempo na função pública*”, e o “*Tempo como responsável do Desporto*”.

Relativamente aos resultados obtidos através da formulação inicial das hipóteses do estudo, e depois de testadas através de diferentes procedimentos estatísticos, apresentamos de seguida os resultados em função das hipóteses formulados com vista a avaliar o objetivo geral deste estudo.

H1: A formação em gestão do desporto é considerada importante pelos responsáveis municipais pelo desporto e pelos técnicos superiores de desporto.

Os resultados deste estudo confirmam esta hipótese. A maioria dos técnicos superiores do desporto e dos responsáveis municipais pelo desporto, considerou importante a formação em gestão do desporto, nomeadamente “*para uma melhor Liderança no âmbito das organizações desportivas*” - TSD (81,4%) e RMD (76,0%); porque “*ajuda a potenciar os conhecimentos e competências nas funções que exercem*” - TSD (83,3%) e RMD (78,4%); e “*poderia fazer de si um melhor Líder no Desporto*” - TSD (70,8%) e RMD (64,0%). Acreditamos que estes dados são de extrema importância, não só porque torna evidente e reconhecida a importância da gestão do desporto, mas também porque a opinião e perceção advém de profissionais que já atuam na gestão do desporto municipal.

Conforme verificámos anteriormente, são poucos aqueles que já possuem formação em gestão do desporto, todavia, reconhecem a sua importância na melhoria das competências enquanto TSD ou RMD mas também na melhoria dos processos de liderança e no seu papel atual e futuro enquanto líderes no desporto.

A reflexão sobre as competências dos gestores desportivos tem sido um tema abordado por diversos autores (BATISTA *et al.*, 2011; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; CARVALHO; JOAQUIM; BATISTA, 2013; BATISTA; JOAQUIM; CARVALHO, 2016; MIRANDA *et al.*, 2017; QUINAUD; FARIAS; NASCIMENTO, 2018; TEIXEIRA; LEÃO; ALMEIDA, 2019; TEODORA, 2020), uma vez que é ainda hoje difícil definir o seu campo de intervenção. Intervir no desporto, e mais concretamente no desporto municipal, exige diferentes conhecimentos e competências. Apesar da dificuldade da definição de competências, os estudos existentes reforçam em grande medida a particularidade da atuação dos gestores desportivos e da importância de se possuírem as ferramentas e conhecimentos necessários para intervir cada vez mais e melhor. Considerando o âmbito do desporto e da sua gestão, é através da formação em gestão do desporto que se conseguirá cimentar e valorizar os gestores desportivos e as suas competências na melhoria da intervenção e gestão do desporto e das organizações desportivas, assim como na melhoria dos processos de liderança e na formação e/ou emancipação de líderes de excelência no desporto que demonstrem interesse e capacidades em tornarem as organizações desportivas mais resilientes, mais bem-sucedidas e acima de tudo em exemplos para a sociedade na sua forma de atuar e desenvolver o fenómeno desportivo (PEACHEY *et al.*, 2015).

H2: Existe uma associação entre o grau de frequência dos comportamentos dos estilos de Liderança predominantes (Autoritário, Democrático ou Outro) e os grupos (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Os resultados deste estudo confirmam esta hipótese. Existe uma associação significativa entre “*O seu Estilo de Liderança é maioritariamente: (Autoritário, Democrático ou Outro)*” e os “*Grupos*” (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto), o que nos indica uma reação de dependência entre as duas variáveis. A maioria dos participantes do grupo dos RMD considerou que o seu estilo de liderança era maioritariamente “*Democrático*” (89,6%) e apenas 1 participante considerou que tinha um estilo “*Autoritário*” (0,8%). Os TSD consideraram que os RMD tinham um estilo de liderança maioritariamente “*Democrático*” (72,6%); contudo, 46 participantes consideraram que tinha um estilo “*Autoritário*” (14,5%).

Estes resultados parecem-nos particularmente interessantes, uma vez que na

maioria dos casos existem diferenças na percepção dos comportamentos dos líderes quando confrontados com a opinião dos liderados, isto é, grande parte das vezes os próprios líderes têm uma percepção de que não atuam de forma mais ou menos autoritária, ou mais ou menos democrática, enquanto os liderados percebem os seus comportamentos de maneira diferente. Um líder que não reconheça o seu estilo de liderança, pode em grande medida atuar de forma mais autoritária sem que se perceba dessa situação, gerando uma opinião contrária sobre o tipo de liderança junto dos liderados. Considerando a realidade em que o estudo se inseriu, acreditamos tratar-se de um dado significativo e que demonstra que existe uma percepção positiva de ambas as partes em relação aos comportamentos dos líderes, apesar de ainda assim existirem diferenças na forma como os grupos percebem os comportamentos do líder, em especial no que diz respeito a um comportamento mais autoritário.

H3: Existem diferenças no grau de frequência dos comportamentos nos Estilos de Liderança, na Motivação e no Líder no Desporto, entre os dois grupos.

Os resultados deste estudo confirmam parcialmente esta hipótese, pois existem diferenças significativas em todas as dimensões em estudo, nomeadamente nos “*Estilos de Liderança (Autoritário, Democrático, Transformacional)*”, na “*Motivação Extrínseca*” e no “*O Líder no Desporto*”, entre os dois grupos, exceto na “*Motivação Intrínseca*”. O grau de frequência dos comportamentos da “*Liderança Autoritária*”, foi *superior* quando percebido pelos Técnicos Superiores de Desporto em relação ao Responsável Municipal pelo Desporto. O grau de frequência dos comportamentos da “*Liderança Democrática, Liderança Transformacional, Motivação Extrínseca e O Líder no Desporto*”, foi *inferior* quando percebido pelos Técnicos Superiores de Desporto em relação ao Responsável Municipal pelo Desporto.

De acordo com os resultados obtidos, é possível verificar que os TSD associam alguns comportamentos dos líderes em menor escala a um estilo mais autoritário, o que não é percebido de igual forma pelos próprios líderes, influenciando igualmente a sua opinião quanto a comportamentos menos democráticos e transformacionais em relação aos percebidos pelos líderes. Parece-nos evidente que estes pontos se encontram interligados e que é natural que existam, ainda que não muito relevantes, uma ligeira percepção diferente entre TSD e RMD no que diz respeito aos comportamentos associados a cada estilo de liderança.

Já em relação aos índices de motivação extrínseca, parece-nos mais relevante a existência de uma percepção diferente entre TSD e RMD. Os resultados sugerem que os líderes têm uma opinião contrária quando confrontados com esta realidade, uma vez que

os TSD evidenciam menores índices de motivação externa segundo a sua própria opinião, face à opinião dos RMD que demonstram uma percepção mais elevada dos índices de motivação externa. Estes dados podem demonstrar que existe uma falha na capacidade de compreender e avaliar a motivação dos TSD por parte dos RMD.

H4: Existem diferenças no grau de frequência dos comportamentos nos Estilos de Liderança, na Motivação e no Líder no Desporto, entre o sexo, em cada grupo (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Os resultados deste estudo não confirmam esta hipótese, pois não existem diferenças significativas no grau de frequência dos comportamentos nos *“Estilos de Liderança”, na “Motivação” e no “O Líder no Desporto”,* entre o *“sexo”,* em cada grupo (técnicos superiores de desporto e responsáveis municipais pelo desporto). Apesar não se encontrarem diferenças significativas quando comparada esta questão entre sexos, acreditamos tratar-se de um resultado com relativo significado, ou seja, numa altura em que cada vez mais se debate não só o papel das mulheres na liderança das organizações, as diferenças entre comportamentos de líderes do sexo masculino e feminino ou até mesmo a questão sobre de facto de quem tem mais sucesso na liderança das organizações (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003; CAZA *et al.*, 2010; AYMAN; KORABIK, 2010; FISCHBACH; LICHTENTHALER; HORSTMANN, 2015; GROSSMAN; KOMAI; JENSEN, 2015; SCHLAMP; GERPOTT; VOELPEL, 2021), estes resultados mostram que no âmbito da gestão e liderança nas organizações públicas de desporto, a opinião é consensual entre TSD e RMD de ambos os sexos. Alguns estudos apontam para diferenças percecionadas entre sexos em relação aos estilos e comportamentos de liderança, mas o mesmo não acontece em relação à gestão, onde ambos são percecionados como igualmente bem-sucedidos (SNAEBJORNSSON; EDVARDSSON, 2013).

A evidência científica demonstra que existem algumas diferenças, todavia, este indicador revela que a diferença entre sexos não está relacionada diretamente com melhores ou piores resultados no que respeita aos estilos de liderança, assim como de comportamentos que possam influenciar positiva ou negativamente a motivação intrínseca e extrínseca. Por último, parece-nos também interessante que existe um claro consenso entre sexos sobre a identificação das características que um líder de excelência no desporto deve ter.

H5: Existem diferenças no grau de frequência dos comportamentos nos Estilos de Liderança, na Motivação e no Líder no Desporto, em função de possuir *“Formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos”,* em cada grupo (técnicos superiores de

desporto e responsáveis municipais pelo desporto).

Os resultados deste estudo confirmam parcialmente esta hipótese, pois existem diferenças significativas apenas no grupo dos Responsáveis Municipais pelo Desporto, em função de possuir “*formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos*”, cuja frequência dos comportamentos na “*Liderança Transformacional*”, e no “*O Líder no Desporto*” foi *superior* quando percecionada pelos participantes que tinham formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos. Estes resultados demonstram que a compreensão sobre a importância de formação especializada é maior nos indivíduos que possuem algum tipo de formação complementar em liderança, gestão de recursos humanos ou comunicação. Parece-nos evidente que ao possuir formação especializada em determinada área, isso ajuda-nos a compreender melhor determinado fenómeno e que isso seja valorizado, quando pelo contrário, se não estivermos dispostos a compreender melhor ou adquirir mais conhecimento sobre determinada realidade, tendemos a não valorizar o ganho de novos conhecimentos para a melhoria das nossas competências.

O facto de os RMD evidenciarem um reconhecimento sobre comportamentos associados a uma liderança transformacional, pode demonstrar que são conhecedores do tema e que compreendem o seu comportamento e atuação enquanto líderes. Em relação os TSD, e considerando que a única exigência para o exercício das suas funções por exemplo, é a obrigação de possuir o grau de licenciatura na área do desporto, a aquisição de conhecimentos noutras áreas pode ser pouco valorizada para o exercício das suas funções e como tal não é percecionada como relevante.

H6: Existe correlação entre o grau de frequência dos comportamentos nos Estilos de Liderança, na Motivação, no Líder no Desporto; e a Faixa Etária, Habilitações, Tempo na função pública e Tempo como Responsável pelo Desporto.

Os resultados deste estudo confirmam parcialmente esta hipótese, pois existem correlações significativas em ambos os grupos, mas apenas entre algumas dimensões.

No grupo dos Responsáveis Municipais pelo Desporto, o grau de frequência atribuído aos comportamentos de excelência de “*O Líder no Desporto*” está *correlacionado positivamente* com o “*Tempo na função pública*” e com o “*Tempo como Responsável Municipal pelo Desporto*” o que sugere que quanto mais tempo tinham de função pública e como Responsáveis Municipais pelo Desporto, maior foi o grau de frequência atribuído aos comportamentos de excelência que um Líder no Desporto deve ter. No grupo dos Técnicos Superiores de Desporto, o grau de frequência da “*Motivação Intrínseca*” está *correlacionado negativamente* à “*Faixa Etária*”, ao “*Tempo na função pública*”, e ao “*Tempo como Responsável Municipal pelo Desporto*”; bem como o grau de frequência atribuído

à “*Motivação Extrínseca*” em função do comportamento do líder está *correlacionado negativamente* à “*Faixa Etária*”, ao “*Tempo na função pública*”, e ao “*Tempo como Responsável Municipal pelo Desporto*”, o que sugere que os técnicos superiores de desporto com mais idade, mais tempo na função pública e a trabalhar há mais tempo com os atuais responsáveis municipais pelo desporto, apresentaram um grau de frequência inferior na “*Motivação Intrínseca*” e na “*Motivação Extrínseca*”.

Estes resultados indicam que quanto mais tempo os líderes se encontram no exercício de funções, maior reconhecimento tem sobre o tipo e características essenciais para uma liderança de excelência no desporto. Parece-os evidente, e um claro indicador, de que a experiência em cargos de liderança demonstra que os atuais líderes reconhecem as necessidades inerentes a um comportamento exemplar e que coincidem aliás, com os resultados percecionais quando questionados sobre os estilos de liderança anteriormente referidos.

Em relação aos TSD, os resultados demonstram uma tendência relevante e que deve ser considerada em relação à motivação. De acordo com os dados obtidos, os TSD que ocupam o cargo à mais tempo, quando associados a uma idade mais avançada possuem tendencialmente menores índices de motivação intrínseca e extrínseca, o que de certa forma parece ser um paradoxo. Se por um lado temos os líderes que evidenciam que uma maior experiência é sinal de uma melhor compreensão sobre a importância da liderança e de determinados comportamentos sobre os liderados, do lado oposto constatamos que aqueles também com maior experiência no exercício das funções de TSD são os que evidenciam uma evidente falta de motivação, tanto intrinsecamente como extrinsecamente. Esta falta de motivação poderá então estar associada a fatores de desgaste na função, falta de estímulo organizacional ou de perspectivas de progressão da carreira, entre outros, ao mesmo tempo que podem estar associadas ao tipo de organização. As organizações públicas são reconhecidas pelas suas particularidades, burocracias, hierarquias e interesses políticos, pelo que estes dados podem evidenciar diversas razões que determinem este paradoxo existente.

CONCLUSÕES

Esta investigação teve como objetivo analisar e avaliar os estilos de liderança dos atuais responsáveis municipais pelo desporto e os efeitos do seu comportamento enquanto líderes na motivação dos técnicos superiores de desporto nos municípios portugueses. Através da implementação deste estudo, pretendeu-se compreender melhor uma realidade ainda pouco conhecida no âmbito da investigação em gestão do desporto e liderança nas organizações desportivas, ao mesmo tempo que se procurou conhecer mais sobre quem são os principais atores no desenvolvimento e gestão do desporto municipal.

A amostra envolvida neste estudo contou com o contributo de 443 participantes, sendo que 318 enquanto técnicos superiores de desporto e 125 enquanto responsáveis municipais pelas unidades orgânicas dos serviços de desporto. Ainda que não sendo possível obter a informação sobre o número real de técnicos existentes no universo dos municípios, acreditamos que o número de inquiridos é bastante representativo. Através da aplicação do instrumento de medida nos dois grupos, foi possível identificar diversos indicadores que nos ajudaram a encontrar respostas ao propósito desta investigação.

Na sua maioria, os profissionais ligados à gestão do desporto municipal continuam a ser do sexo masculino em ambos os grupos, todavia, regista-se um número considerável de profissionais do sexo feminino no cargo de técnico superior de desporto, mas também enquanto líderes e responsáveis municipais pelo desporto. Os primeiros, na sua maioria possuem habilitações académicas ao nível da licenciatura em educação física e nas ciências do desporto, enquanto a maioria dos responsáveis municipais não possui formação na área do desporto. Em relação à formação em gestão do desporto, esta ainda apresenta números pouco significativos em ambos os grupos, mas é preciso ressaltar que já existem profissionais devidamente habilitados nesta área a atuar na gestão do desporto municipal.

Em relação ao propósito do estudo, os dados recolhidos indicam que existe, ao nível da liderança e dos comportamentos dos líderes em função dos seus estilos de liderança, uma perceção semelhante quanto aos estilos predominantes, tendo sido o estilo democrático o mais observado. Todavia, e apesar de uma clarividência neste campo, foi possível verificar que existe em menor escala uma perceção oposta quanto a comportamentos do estilo mais autoritário ou transformacional entre grupos, ou seja, os técnicos avaliam em alguns campos os líderes como mais autoritários enquanto os responsáveis municipais se perceberam como mais associados ao estilo de liderança transformacional. Após a análise dos resultados, parece-nos evidente que existe uma influência dos comportamentos dos líderes na forma como é percebida pelos técnicos superiores de desporto e que essa influência produz efeitos mais positivos do que negativos no campo da liderança.

No campo da motivação, é possível concluir que no geral, os técnicos superiores de desporto apresentam níveis satisfatórios de motivação intrínseca e extrínseca, sendo na dimensão intrínseca que se percecionam como estando mais motivados. Existe uma perceção entre grupos semelhante no campo da motivação intrínseca, o que contraria a mesma perceção em relação à motivação extrínseca, ou seja, os técnicos superiores de desporto evidenciam um menor índice de motivação extrínseca em função dos comportamentos e estilos de liderança, em contraste quando percecionados pelos próprios líderes e responsáveis municipais que o percecionam como tendencialmente elevado. Nesse sentido, acreditamos que existe uma clara influência da liderança e dos comportamentos dos líderes que sugerem ter efeitos nos índices de motivação dos técnicos superiores de desporto.

Em relação ao objetivo de explorar a liderança transformacional enquanto estilo de liderança mais próximo para atingir a excelência no futuro da gestão do desporto, ambos os grupos percecionaram e avaliaram significativamente as principais características deste tipo de liderança como essenciais quando questionados sobre os comportamentos de um líder de excelência. Estes resultados demonstram que tanto os técnicos superiores de desporto, enquanto liderados, e os responsáveis municipais pelo desporto, enquanto líderes, percecionam de igual forma os comportamentos diferenciados deste tipo de liderança e que são responsáveis por elevados índices de motivação, empenho e dedicação das pessoas, ao mesmo tempo que promovem o desenvolvimento das suas competências em estreita conjugação com os objetivos das organizações. Esta constatação elimina o mito existente sobre a possibilidade de mudanças na cultura organizacional das organizações públicas, mesmo considerando as suas particularidades e origens mais burocráticas e hierarquizadas.

Por último, os dados recolhidos nos dois grupos revelaram uma prevalência da importância atribuída à *“Formação em Gestão do Desporto”* pela maioria dos participantes em ambos os grupos. Entre os dois grupos verificaram-se diferenças significativas na frequência dos *“Estilos de Liderança”*, na *“Motivação Extrínseca”* e no *“O Líder no Desporto”*. No grupo dos responsáveis municipais pelo desporto verificaram-se diferenças significativas na frequência do *“Estilo de Liderança Transformacional”* e no *“O Líder no Desporto”* em função de possuir *“Formação em Liderança ou Gestão de Recursos Humanos”* bem como correlações significativas entre o grau de frequência do *“Líder no Desporto”* o *“Tempo na função pública”* e o *“Tempo como responsável do Desporto”*. No grupo dos técnicos superiores de desporto, verificam-se correlações significativas entre o grau de frequência da *“Motivação Intrínseca”* e o grau de frequência da *“Motivação Extrínseca”*, com a *“Faixa Etária”*, o *“Tempo na função pública”*, e o *“Tempo como responsável do Desporto”*.

Esta investigação permitiu-nos assim conhecer uma realidade pouco conhecida em relação à investigação em gestão do desporto e liderança, no âmbito das organizações públicas desportivas, onde se conseguiram retirar conclusões interessantes do ponto de vista da influência e dos efeitos que a liderança tem sobre a motivação. O resultado é bastante satisfatório e acreditamos terem sido cumpridos os objetivos do estudo.

LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E EXTENSÃO DO ESTUDO

A principal limitação deste estudo está relacionada com a falta de investigação no âmbito da liderança nas organizações desportivas, assim como ao nível da investigação sobre a motivação na perspetiva dos liderados. Existe efetivamente uma vasta disponibilidade de conhecimento científico sobre liderança e motivação, todavia, grande parte encontra-se associada ao setor privado o que corresponde a uma realidade diferente quando falamos em organizações públicas. A própria gestão do desporto carece de mais estudos no âmbito das organizações públicas desportivas, isto é, no âmbito dos municípios, e que retratem a realidade sobre a atuação prática na gestão pública do desporto e dos seus intervenientes diretos.

Acreditamos ser do maior interesse para o conhecimento em gestão do desporto, mas também no âmbito da liderança e motivação no desporto, que se investigue mais sobre os comportamentos dos líderes, sobre a sua influência no sucesso das organizações, mas também ao nível da melhoria do desempenho e competências das pessoas. As organizações desportivas envolvem um considerável número de pessoas, e seria interessante conhecer melhor quem são, quais as suas competências e áreas de intervenção. Nesse sentido, futuros estudos poderão explorar mais a associação entre liderança e motivação nos diferentes contextos das organizações desportivas, reforçando simultaneamente a importância da formação em gestão do desporto na melhoria dos processos de gestão e liderança, consolidando a crescente e relevante importância de todos os intervenientes no sucesso das organizações desportivas no presente e no futuro do desporto.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, D; CARNEIRO, P; CAVAZOTTE, F. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ABUBAKAR, H; DILBECK, K; MCCROSKEY, J. Mediating Role of Supervisory Communication Practices on Relations Between Leader-Member Exchange and Perceived Employee Commitment to Workgroup. **Communication Monographs**, v. 77, n. 4, p. 637-656, 2010.
- AFONSO, P. **Dilemas da Liderança**. Forte da Casa: Escolar Editora, 2011.
- AFONSO, P. **Por que falham os líderes**. Forte da Casa: Escolar Editora, 2018.
- ALGHAZO, A; AL-ANAZI, M. The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. **International Journal of Economics and Business Administration**, v. 2, n. 5, p. 37-44, 2016.
- AMBADY, N; LAPLANTE, D; NGUYEN, T; ROSENTHAN, R; CHAUMETON, N; LEVINSON, W. Surgeons' tone of voice: A clue to malpractice history. **Surgery**, v. 132, p. 5-9, 2002.
- ALMEIDA, R. **Gestão Desportiva Municipal em Aguiar da Beira: O Técnico Superior de Desporto como Impulsionador do Desenvolvimento Desportivo**. 2014. Relatório Profissional (Mestrado em Gestão do Desporto) - Universidade do Porto, Porto.
- ANCHIETA, T. **Perfil do gestor desportivo no Amazonas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) - Universidade do Porto, Porto.
- ANDREW, D; GRADY, J; KIM, S. Is There Anything Unique About Sport Management? An Introduction to the JGSM Special Issue on "The Uniqueness of the Sport Context". **Journal of Global Sport Management**, v. 6, n. 1, p. 1-6, 2021.
- ANDREWS, W. Applied Sport Management Skills. **Managing Leisure**, v. 15, n. 4, p. 309-311, 2010.
- ANDRIANI, S; KESUMAWATI, N; KRISTIAWAN, M. The Influence Of the Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 7, n. 7, p. 19-29, 2018.
- ANTONAKIS, J; AVOLIO, B; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ANTONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leadership. In: DAY, D; ANTONAKIS, J. (Eds.). **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. p. 256-288.
- ANTONAKIS, J; HOUSE, R. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.

APPELBAUM, S; AUDET, L; MILLER, J. Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 1, p. 43-51, 2003.

ARAÚJO, J. **Gerir é Treinar**. Coimbra: Booknomics, 2008.

ARAÚJO, J. **O Caminho do Futuro – Treino na Área Comportamental**. Lisboa: Guerra e Paz, 2010.

ARMAN, R; WARDI, Y; EVANITA, S. The Effect of Transformational Leadership and motivation on employee Performance. **Advances in Economics, Business, and Management Research**, v. 64, p. 1043-1051, 2018.

ARNOLD, R; FLETCHER, D; MOLYNEUX, L. Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 317-336, 2012.

ARRAYA, M. As Funções e as Competências do Dirigente/Gestor. *In*: ARRAYA, M; SILVA, M. (Eds.). **Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva**. Lisboa: Aretê, 2014. p. 35-53.

ASRAR-UL-HAG, M; ANWAR, S. The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. **Future Business Journal**, v. 4, n. 2, p. 179-188, 2018.

AVOLIO, B; WALUMBWA, F; WEBER, T. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

AVOLIO, B; ZHU, W; KOH, W; BHATIA, P. Transformational Leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 8, p. 951-958, 2004.

AVOLIO, B; BASS, B. Individual consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Difusion of Transformational Leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.

AWAMLEH, R; GARDNER, W. Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 345-373, 1999.

AYMAN, R; KORABIK, K. Leadership – Why Gender and Culture Matter. **American Psychological Association**, v. 65, n. 3, p. 157-170, 2010.

AZEVEDO, A; EIRA, P. A Importância dos Agentes Desportivos Autárquicos no Desenvolvimento do Desporto: Estudo Realizado no Distrito de Viseu. **Gymnasium**, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2017.

AZEVEDO, A. Bases da Gestão de Instalações Esportivas e de Lazer - Do Planeamento à Implantação. *In*: AZEVEDO, P. (Coord.). **Gestão Estratégica de Instalações Esportivas e de Lazer**. Curitiba: Appris Editora, 2018. p. 79-102.

BARBUTO, J; BURBACH, M. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. **The Journal of Social Psychology**, v. 146, n. 1, p. 51-64, 2006.

- BARLING, J; WEBER, T; KELLOWAY, E. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 827-832, 1996.
- BARRACHO, C. **Liderança em Contexto Organizacional**. Forte da Casa: Escolar Editora, 2012.
- BARTH-FARKAS, F; VERA, A. Power and Transformational Leadership in Public Organizations. **International Journal of Leadership in Public Services**, v. 10, n. 4, p. 217-232, 2014.
- BASS, B; AVOLIO, B. Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.
- BASS, B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.
- BASS, B. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BASS, B; AVOLIO, B; JUNG, D; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BASTOS, F. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivência**, v. 15, n. 20, p. 295-306, 2003.
- BATISTA, P; MATOS, Z; MESQUITA, I; GRAÇA, A. Representações dos profissionais do desporto acerca do conceito de competência profissional. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. 2, p. 197-213, 2011.
- BATISTA, P; JOAQUIM, B; CARVALHO, M. A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 38, n. 1, p. 50-57, 2016.
- BEKIARI, A. Verbal Aggressiveness and Leadership Style of Sports Instructors and Their Relationship with Athletes Intrinsic Motivation. **Creative Education**, v. 5, n. 2, p. 114-121, 2014.
- BEKIARI, A; NTAKEU, V. Insights to Argumentativeness in Relation to Leadership Style and Job Satisfaction: using Employees Sport Organizations as an illustration. **Open Journal of Leadership**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2018.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader** (20a ed.). New York: Basic Book, 2009.
- BENTO, J. Em defesa do desporto. In: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Coords.). **Em Defesa do Desporto – Mutações e Valores em Conflito**. Coimbra: Almedina, 2007. p. 9-55.

BERSON, Y; SHAMAIR, B; AVOLIO, B.; POPPER, M. The relationship between vision strength, leadership style, and context. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 53-73, 2001.

BILHIM, J. **Teoria Organizacional** (7a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013.

BILLSBERRY, J; MUELLER, J; SKINNER, J; SWANSON, S; CORBETT, B; FERKINS, L. Reimagining Leadership in Sport Management: Lessons From the Social Construction of Leadership. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 2, p. 170-182, 2018

BORNMAN, D; PUTH, G. Investigating employee perceptions of leadership communication: A South African study. **Journal of Contemporary Management**, v. 14, p. 1-23, 2017.

BORGES, F; MENDES, J. Competências do Gestor e do Líder: Estudo de caso. **Lusiada. Economia & Empresa**, v. 18, p. 89-120, 2014.

BORZAGA, C; TORTIA, E. Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 225-248, 2006.

BOYNE, G. Public and Private Management: What's the Difference?. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BOYNE, G. Strategies for Public Service Turnaround: Lessons from the Private Sector?. **Administration & Society**, v. 38, n. 3, p. 365-388, 2006.

BRASSIE, P. Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Career in Sport Management. **Journal of Sport Management**, v. 3, n. 2, p. 158-164, 1989.

BRAUN, S; PEUS, C; WEISWEILER, S; FREY, D. Transformational leadership, job satisfaction and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 270-283, 2013.

BRAUNSTEIN-MINKOVE, J; DELUCA, J. Effectively Adapting the Sport Management Curricula: Harnessing Internal and External Resources to Address Industry-Specific Needs. **SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education**, v. 30, n. 2, p. 12-30, 2015.

BRAVO, G. Gestão do desporto: um campo de intervenção profissional e académico. *In*: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 37-60.

BRIGHT, L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008.

BUGENTAL, D; LYON, J; LIN, E; MCGRATH, E; BIMBELA, A. Children "tune out" in response to the ambiguous communication style of powerless adults. **Child Development**, v. 70, n. 1, p. 214-230, 1999.

BUNN, F; FUMAGALLI, L. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista FAE**, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016.

- CABRITA, T. Comunicação: ligar as pessoas, as ideias e os sonhos. *In*: CORREIA, A; BISCAIA, R. (Eds.). **Gestão do Desporto, Compreender para Gerir**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2019. p. 461-475.
- CAEIRO, J. Governança e desenvolvimento local. *In*: RALHA, J. (Coord). **Da Gestão em Autarquias – Para Melhorar as Competências em Gestão, dos Eleitos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2018. p. 63-84.
- CAI, Y; JIA, L; YE, Y. The Influence of Differentiated Transformational Leadership on Knowledge Sharing and Team Creativity: Interpretation of Social Network Mechanism. **Journal of Mental Science**, v. 45, n. 5, p. 585-598, 2013.
- CAI, D; FINK, E; Walker, C. Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 14, n. 1, p. 51-59, 2021.
- CAMPBELL, J. A Collaboration-Based Model of Work Motivation and Role Ambiguity in Public Organizations. **Public Performance & Management Review**, v. 39, n. 3, p. 655-675, 2016.
- CARMO, H; FERREIRA, M. **Metodologia da Investigação. Guia para a Auto-Aprendizagem** (2a ed.). Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- CAIRNEY, P. **Understanding Public Policy – Theories and Issues**. (2nd ed.). London: Bloomsbury Publishing, 2019.
- CARPENTER, J; DOVERSPIKE, D; MIGUEL, R. Public Service Motivation as a Predictor of Attraction to the Public Sector. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 509-523, 2012.
- CARVALHO, M; JOAQUIM, B; BATISTA, P. Perfil Funcional de Competências dos Gestores de Desporto – Estudo de Caso dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 16-37, 2013.
- CARVALHO, M; MOURA, J; OLIVEIRA, N. Empresas municipais de desporto: contributos para a sua caracterização legal, funcional e relacional. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9, n. 2, p. 33-45, 2009.
- CARVALHO, M. Estado e desporto profissional: relação política e regulativa. *In*: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 85-107.
- CAZA, A; BAGOZZI, R; WOOLLEY, L; LEVY, L; CAZA, B. Psychological capital and authentic leadership – Measurement, gender, and cultural extension. **Asian-Pacific Journal of Business Administration**, v. 2, n. 1, p. 53-70, 2010.
- CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Barcelona: Editorial INDE, 2004.
- CHALIP, L. Toward a Distinctive Sport Management Discipline. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 1, p. 1-21, 2006.
- CHAPPELET, J. A Glocal Vision for Sport (and Sport Management). **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 483-485, 2009.

- CHATZIGIANNI, E. Global sport governance: globalizing the globalized. **Sport in Society**, v. 21, n. 9, p. 1454-1482, 2018.
- CHEN, D; PENG, X. Research on the Relationship between Transformational Leadership and Government Service Innovation. **Open Journal of Leadership**, v. 6, n. 2, p. 82-94, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** (7a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones** (2a ed.). New York: McGraw-Hill, 2009.
- CIOMAGA, B. Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. **European Sport Management Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 557-578, 2013.
- CIOMAGA, B. Convergence Challenges in Sport-Related Applied Disciplines: The Case of Sport Management. **Quest**, v. 67, n. 3, p. 300-316, 2015.
- CONGER, J; KANUNGO, R. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 637-647, 1987.
- CONGER, J. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 145-169, 1999.
- CONSTANTINO, J. **Desporto e Municípios**. Lisboa: Livros Horizonte, 1994.
- CONSTANTINO, J. **Desporto, Política e Autarquias**. Lisboa: Livros Horizonte, 1999.
- CONSTANTINO, J. **Um Novo Rumo para o Desporto**. Lisboa: Livros Horizonte, 2002.
- CONSTANTINO, J. **Desporto, Geometria de Equívocos**. Lisboa: Livros Horizonte, 2006.
- CORREIA, J. Políticas Públicas e Desenvolvimento do Desporto. In: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 7-44.
- CORREIA, A; BISCAIA, R. **Gestão do Desporto, Compreender para Gerir** (Eds.). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2019.
- CORREIA, L; MARTINS, P. A Relação Entre as Receitas e as Despesas Públicas nos Municípios Portugueses: 2009-2017. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, v. 56, p. 135-150, 2020.
- COSTA, C. The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. **Journal of Sport Management**, v. 19, n. 2, p. 117-142, 2005.
- COTE, R. Vision of Effective Leadership. **International journal of Business Administration**, v. 8, n. 6, p. 1-10, 2017.

CREWS, E-R; BROUWERS, M; Visagie, J. Transformational and transaccional leadership effects on communication styles. **Journal of Psychology in Africa**, v. 29, n. 5, p. 421-428, 2019.

CRUZ, N; TAVARES, A; MARQUES, R; JORGE, S; SOUSA, L. Measuring Local Government Transparency. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 866-893, 2016.

CUNHA, L. **O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2003.

CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R; CABRAL-CARDOSO, C; NEVES, P. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (8a ed.). Lisboa: Editora RH, 2016.

CUNHA, M; REGO, A; GUINOTE, A. **Poder – Veneno e Remédio**. Lisboa: Lidel, 2017.

CUNHA, M; REGO, A; CABRAL-CARDOSO, A. **Teoria das Organizações e da Gestão – Uma perspectiva histórica**. Lisboa: Edições Silabo, 2019.

CUNHA, L. **Os Espaços do Desporto – Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano**. Coimbra: Edições Almedina, 2019.

CUNHA, M; REGO, A. **Liderar no Novo Normal**. Lisboa: Edições Silabo, 2020.

CUNNINGHAM, G; FINK, J; ZHANG, J. The Distinctiveness of Sport Management Theory and Research. **Kinesiology Review**, v. 10, n. 3, p. 339-349, 2021.

CUSTÓDIO, C. **A autarquia e a promoção de atividade física: estudo de caso em sete Municípios da Península de Setúbal**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) - Universidade de Lisboa, Lisboa.

DARTEY-BAAH, K. Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. **Journal of Global Responsibility**, v. 6, n. 1, p. 99-112, 2015.

DASKAL, L. **Porque Falham os Líderes: O que se Interpõe entre Si e a Excelência**. Lisboa: Vogais, 2018.

DAVIS, L; JOWETT, S; TAFVELLIN, S. Communication Strategies: The Fuel for Quality Coach-Athlete Relationships and Athlete Satisfaction. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1-12, 2019.

DAY, D; GRONN, P; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 857-880, 2004.

DE VRIES, R; VAN DEN HOOFF, B; DE RIDDER, J. Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. **Communication Research**, v. 33, n. 2, p. 115-135, 2006.

DE VRIES, R; BAKKER-PIEPER, A; OOSTENVELD, W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 3, p. 367-380, 2010.

DECI, U; RYAN, E. Facilitation Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. **Canadian Psychology**, v. 49, n. 1, p. 14-23, 2008.

DEICHMANN, D; STAM, D. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 204-219, 2015.

DELUCA, J; BRAUNSTEIN-MINKOVE, J. An Evaluation of Sport Management Student Preparedness: Recommendations for Adapting Curriculum to Meet Industry Needs. **Sport Management Education Journal**, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2016.

DEMIRDAG, S. Communication Skills and Time Management as the Predictors of Student Motivation. **International Journal of Psychology and Educational Studies**, v. 8, n. 1, p. 38-50, 2021.

DEN HARTOG, D; VAN MUIJEN, J; KOOPMAN, P. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, n. 1, p. 19-34, 1997.

DEN HARTOG, D; SHIPPERS, M; KOOPMAN, P. The Impact of Leader Behaviour on Trust in Management and Co-workers. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 29-34, 2002.

DENHARDT, R; DENHARDT, J. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DINIBUTUN, S. Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. **Journal of Economics and Business**, v. 3, n. 1, p. 44-64, 2020.

DIONNE, S; YAMMARINO, F; HOWELL, J; VILLA, J. Substitutes for leadership, or not. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 169-193, 2005.

DICHTER, H; LAKE, R; DYRESON, M. New Dimensions of Sport in Modern Europe: Perspectives from the 'Long Twentieth Century'. **The International Journal of the History of Sport**, v. 36, n. 2-3, p. 123-130, 2019.

DOHERTY, A. Investing in sport management: The value of good theory. **Sport Management Review**, v. 16, n. 1, p. 5-11, 2013.

DOMINGUES, J; PEREIRA, J; SILVA, T; DELAPEDRA, A; PONTES, I. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, p. 1-15, 2018.

DONATO, F; AVILA, M; VÁZQUEZ, J; ROSA, C. Las políticas deportivas en la provincia de Barcelona. La visión de los gestores deportivos municipales. **Cultura, Ciencia y Deporte**, v. 17, n. 51, p.53-64, 2022.

DOWLING, M. Exploring Sport Management as an Academic Profession: A Critical Review of Occupational Theory. **Journal of Global Sport Management**, v. 3, n. 4, p. 321-338, 2018.

DRUCKER, P. Your leadership is unique. **Leadership**, v. 17, n. 4, p. 54-55, 1996.

- DRZEWIECKA, M; ROCZNIIEWSKA, M. The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. **European Review of Applied Psychology**, v. 68, n. 4-5, p. 161-169, 2018.
- DUBINSKY, A; YAMMARINO, F; JOLSON, M; SPANGLER, W. Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 15, n. 2, p. 17-31, 1995.
- DVIR, T; EDEN, D; AVOLIO, B; SHAMIR, B. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.
- DYRESON, M. Mapping Sport History and the History of Sport in Europe. **Journal of Sport History**, v. 38, n. 3, p. 397-405, 2011.
- EDWARDS, G; SCHEDLITZKI, D; TURNBULL, S; GILL, R. Exploring power assumptions in the leadership and management debate. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 36, n. 3, p. 328-343, 2015.
- EISENBERG, J; POST, C; DITOMASO, N. Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. **Small Group Research**, v. 50, n. 3, p. 348-380, 2019.
- ELKINS, T; KELLER, R. Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 587-606, 2003.
- ELLICKSON, M; LOGSDON, K. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. **Public Personnel Management**, v. 31, n. 3, p. 343-359, 2002.
- ESTES, B; POLNICK, B. Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory analysis of Tenured Faculty Productivity. **International Journal of Management, Business, and Administration**, v. 15, n. 1, p. 1-7, 2012.
- EVANS, A; PFISTER, G. Women in sports leadership: A systematic narrative review. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 56, n. 3, p. 317-342, 2021.
- FAHRNER, M; SCHUTTOFF, U. Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. **European Sport Management Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 344-363, 2019.
- FAIRHURST, G. Discursive approaches to leadership. *In*: BRYMAN, A; COLLINSON, D; GRINT, K; JACKSON, B; UHL-BIEN, M. (Eds). **The Sage Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 201., p. 495-507.
- FEHR, E; HERZ, H; WILLKENING, T. The Lure of Authority: Motivation and Incentive Effects of Power. **American Economic Review**, v. 103, n. 4, p. 1325-1359, 2010.
- FERKINS, L; SHILBURY, D; O'BOYLE, I. Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. **Sport Management Review**, v. 21, n. 3, p. 221-231, 2018a.

- FERKINS, L; SKINNER, J; SWANSON, S. Sport Leadership: A New Generation of Thinking. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 2, p. 77-81, 2018b.
- FERNANDES, V. **Caracterização do perfil de competências do gestor**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresárias) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- FERNANDEZ, S. Developing and Testing an Integrative Framework of Public Sector Leadership: Evidence from the Public Education Arena. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 15, n. 2, p. 197-217, 2004.
- FERRAZ, T; LOPES, P; TEOTÔNIO, A; BORRAGINE, S. Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. **Revista Digital**, v. 147, n. 15, 2010.
- FERTIG, J; JOSEPH, M. What management is versus what managers do: An investigation required management course offerings for undergraduate business students. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 2, p. 100641, 2022.
- FAIZ, M; SU, Q; IKRAM, A; SAQIB, A. Leadership Styles and Employees Motivation: Perspective from an Emerging Economy. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 4, p. 143-156, 2017.
- FIGUEIRA, T. **Políticas Públicas de Desporto: Estudo sobre Municípios da Área Metropolitana de Lisboa**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direção e Gestão Desportiva) - Universidade de Évora, Évora.
- FIGUEIRA, T; TEIXEIRA, M. Sports public policy: sports activities in the first cycle in the municipalities of the metropolitan area of Lisbon. **Journal of Physical Education**, v. 32, n. 1, p. e-3275, 2021.
- FIGUEIRA, T; TEIXEIRA, M. Políticas Públicas de Desporto nos municípios da Área Metropolitana de Lisboa. In: SOUZA, L. (Org.). **Educação Física e Qualidade de Vida: Reflexões e perspectivas**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2022. p. 118-154.
- FINLAY, W; MARTIN, J; ROMAN, P; BLUM, T. Organizational structure and job satisfaction. **Administration & Society**, v. 27, n. 3, p. 427-450, 1995.
- FINK, J. Theory development in sport management: My experience and other considerations. **Sport Management Review**, v. 16, n. 1, p. 17-21, 2013.
- FISCHBACH, A; LICHTENTHALER, P; HORSTMANN, N. Leadership and Gender Stereotyping of Emotions: Think Manager – Think Male?. **Journal of Personnel Psychology**, v. 14, n. 3, p. 153-162, 2015.
- FLABBI, L; MACIS, M; MORO, A; SCHIVARDI, F. Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. **The Economic Journal**, v. 129, n. 622, p. 2390-2433, 2019.
- FOLDESI, G. From Mass Sport to the “Sport for All” Movement in the “Socialist” Countries in Eastern Europe. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 26, n. 4, p. 241-257, 1991.

- FORSYTH, J; JONES, J; DUVAL, L; BAMBRIDGE, A. Opportunities and barriers that females face for study and employment in sport. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 24, p. 80-89, 2019.
- GAMMELSAETER, H. Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 257-279, 2021.
- GARCIA-UNANUE, J; FELIPE, J; GALLARDO, L; MAJANO, C; Perez-Lopez, G. Decentralisation and Efficiency in Municipal Sports Services: Expenditure vs. Cost. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2260, 2021.
- GIAUQUE, D; RITZ, A; VARONE, F; ANDERFUHREN-BIGET, S. Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. **Public Administration**, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012.
- GIBSON, J; IVANCEVICH, J; DONNELLY, J; KONOPASKE, R. **Organizations: Behavior, Structure, Processes** (14a ed.). New York: McGraw-Hill, 2012.
- GILMORE, P; HUI, X; WEI, F; TETRICK, L; ZACCARO, S. Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 8, p. 1061-1075, 2013.
- GILLEY, A; GILLEY, J; MCMILLAN, H. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. **Performance Improvement Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 75-94, 2009.
- GIRGINOV, V. Culture and the Study of Sport Management. **European Sport Management Quarterly**, v. 10, n. 4, p. 397-417, 2010.
- GOFFEE, R; JONES, G. **Why Should Anyone Be Led by You?**. Harvard Business Review: Leadership and Managing People, S/I, 2000.
- GOMES, A. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. Tese (Doutoramento em Psicologia do Desporto) - Universidade do Minho, Braga.
- GOMES, A; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: Modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.
- GÓMEZ, A; MESTRE, J. **La importancia del gestor deportivo en el municipio**. Barcelona: Editorial INDE, 2005.
- GONCALVES, M. Leadership Styles: The Power to Influence Others. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 4, p. 1-3, 2013.
- GONZÁLEZ-SERRANO, M; MORENO, F; HERVÁS, J. Sport management education through an entrepreneurial perspective: Analysing its impact on Spanish sports science students. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100271, 2021.
- GRAHAM, J; TRENDAFILOVA, S; ZIAKAS, V. Environmental sustainability and sport management education: bridging the gaps. **Managing Sport and Leisure**, v. 23, n. 1, p. 1-12, 2018.

- GRINT, K. A History of Leadership. In: BRYMAN, A; COLLINSON, D; GRINT, K; JACKSON, B; UHLBIEN, M. **The SAGE Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011, p. 3-14.
- GROSSMAN, P; KOMAI, M; JENSEN, J. Leadership and gender in groups: An experiment. **Canadian Journal of Economics**, v. 48, n. 1, p. 368-388, 2015.
- GUMUSLUOGLU, L; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.
- HALIMAH, L; SUK MAYADI, V. The Role of “Jigsaw” Method in Enhancing Indonesian Prospective Teachers Pedagogical Knowledge and Communication Skill. **International Journal of Instruction**, v. 12, n. 2, p. 289-304, 2019.
- HARTLEY, J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34, 2005.
- HERBERT, I; ROTHWELL, A; GLOVER, J; LAMBERT, S. Graduate employability, employment prospects and work-readiness in the changing field of professional work. **The International Journal of Management Education**, v. 18, n. 2, p. 100378, 2020.
- HERNANDEZ, D; SANTOS, J; CRUZ, L; SANTANA, L; SILVA, S; CASTRO, L. A Importância da Liderança nas Organizações do Século XXI: Uma Revisão de Literatura. **Revista Diálogos & Ciência**, v. 3, n. 41, p. 109-122, 2018.
- HEROLD, D; FEDOR, D; CALDWELL, S; LIU, Y. The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change: A Multilevel Study. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 346-357, 2008.
- HORCH, H; SCHUTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. **Managing Leisure**, v. 8, n. 2, p. 70-84, 2003.
- HOWELL, J; AVOLIO, B. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 6, p. 891-902, 1993.
- HOWELL, J; SHAMIR, B. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. **Academy of management Review**, v. 30, n. 1, p. 96-112, 2005.
- HUNTER, J. **Como tornar-se um melhor líder – os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Lisboa: Marcador, 2018.
- IHEANACHO, S; RUFUS, O; BASSEY, O. Information and Communication Technology and Implication for Sports Management in Nigerian Universities Sports Organizations in the 21st Century. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 5, p. 113-118, 2013.
- ISLAM, R; ISMAIL, A. Employee motivation: A Malaysian perspective. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 344-362, 2008.

- JACKSON, D; SHAN, H; MEEK, S. Employer development of professional capabilities among early career workers and implications for the design of work-based learning. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 3, p. 100692, 2022.
- JANSEN, J; VERA, D; CROSSAN, M. Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 5-18, 2009.
- JANUÁRIO, C; SARMENTO, P; CARVALHO, M. Políticas Públicas Desportivas: avaliação do nível de execução e eficácia nos municípios da Área Metropolitana do Porto. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9, n. 2, p. 26-35, 2009.
- JANUÁRIO, C. **Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto**. 2010. Tese (Doutoramento em Ciências do Desporto) - Universidade do Porto, Porto.
- JANUÁRIO, C. **Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto**. Coimbra: Fundação CEFA, 2011.
- JANUÁRIO, C; SARMENTO, J; CARVALHO, M. Políticas públicas: autarquias, desporto e programas de governo. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 2, n. 1, p. 74-80, 2012.
- JENSEN, U; BRO, L. How Transformational Leadership supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 6, p. 535-549, 2018.
- JENSEN, U; ANDERSEN, L; BRO, L; BOLLINGTOFT, A; ERIKSEN, T; HOLTEN, A-L; JACOBSEN, C; LADENBURG, J; NIELSEN, P; SALOMONSEN, H; WESTERGARD-NIELSEN, N; WURTZ, A. Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. **Administration & Society**, v. 51, n. 1, p. 3-33, 2019.
- JOAQUIM, B. **Desporto e Autarquias Locais: Intervenção Política na Promoção de Desporto e Actividade Física no Concelho de Tondela**. 2009. Monografia [Licenciatura em Desporto e Educação Física) - Universidade do Porto, Porto.
- JOAQUIM, B; CARVALHO, M; BATISTA, P. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255-279, 2011.
- JOHANSSON, C; MILLER, V; HAMRIN, S. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analyzing and developing leader's communication competence. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 2, p. 147-165, 2014.
- JONES, A; YORK, S. The Fragile Balance of Power and Leadership. **The Journal of Values-Based Leadership**, v. 9, n. 2, p. 1-14, 2016.
- JORGE, S; JESUS, M; LAUREANO, R. Budgetary Balances Adjustments From Governmental Accounting to National Accounts in EU Countries: Can Deficits Be Prone to Management?. **Public Budgeting & Finance**, v. 38, n. 4, p. 97-116, 2018.
- JOULLIÉ, J; GOULD, A; SPILLANE, R; LUC, S. The language of power and authority in leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 101491, 2021.

JUDGE, T; PICCOLO, R. Transformational and Transactional Leadership. A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

KAMDRON, T. Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. **International Journal of Public Administration**, v. 28, n. 13-14, p. 1211-1240, 2005.

KANAT-MAYMON, Y; YAAKOBI, E; ROTH, G. Motivating deference: Employees perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 769-783, 2018.

KARP, T; HELG, T. From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. **Journal of Change Management**, v. 8, n. 1, p. 85-96, 2008.

KELLIS, D; RAN, B. Modern leadership principles for public administration: time to move forward. **Journal of Public Affairs**, v. 13, n. 1, p. 130-141, 2013.

KIM, S. Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, 2002.

KIM, J; RHEE, Y. Strategic thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. **Journal of Public Relations Research**, v. 23, n. 3, p. 243-268, 2011.

KIM, S. Does Person-Organization Fit Matter in the Public-Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 830-840, 2012.

KIM, H. Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. **Public Organization Review**, v. 14, n. 3, p. 397-417, 2014.

KICKERT, W. Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments. **The American Review of Administration**, v. 44, n. 6, p. 396-171, 2013.

KIRKPATRICK, S; LOCKE, E. Leadership: Do Traits Matter? **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 48-60, 1991.

KLARNER, P; PROBST, G; SOPARNOT, R. Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. **Journal of Change Management**, v. 8, n. 1, p. 57-72, 2008.

KO, L; HENRY, I; KAO, J. The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. **Managing Leisure**, v. 16, n. 4, p. 302-317, 2011.

KONTODIMOPOULOS, N; PALEOLOGOU, V; NIAKAS, D. Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. **BMC Health Services Research**, v. 9, n. 164, p. 1-11, 2009.

KOTTER, J. O que os líderes realmente fazem. *In*: **HBR's 10 Artigos Essenciais de Liderança**. Coimbra: Actual, 2016. p. 51-72.

KOTTER, J. **Liderar a Mudança**. Alfragide: Lua de Papel, 2017.

KUIPERS, B; HIGGS, M; KICKERT, W; TUMMERS, L; GRANDIA, J; VAN DER VOET, J. The management of change in public organisations: A literature review. **Public Administration**, v. 92, n. 1, p. 1-20, 2014.

KUMAR, S. Soft skills for sport management. **International Journal of Physical Education, Sports and Health**, v. 4, n. 3, p. 152-153, 2017.

KUVAAS, B; BUCH, R; WEIBEL, A; DUSVIK, A; NERSTAD, C. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employees outcomes?. **Journal of Economic Psychology**, v. 61, p. 244-258, 2017.

LACOBIA, C. **Dirección y Gestión del Deporte Local: Las Políticas Deportivas en el Ámbito Local**, S/I, Gijón, 2006, p. 1-11.

LANÇA, R. **Reservado**. Forte da Casa: Escolar Editora, 2014.

LANÇA, R; LOPES, M. Controlled Autonomy and Autonomous Control: A Model of Coach-athlete Relationship. **Journal of Sport Pedagogy and Research**, v. 1, n. 8, p. 102-109, 2015.

LANÇA, R. Poder: conseguir a vantagem na organização. In: CORREIA, A; BISCAIA, R. (Eds.). **Gestão do Desporto, Compreender para Gerir**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2019. p. 491-504.

LAUREANO, R. **Testes de Hipóteses e Regressão – O Meu Manual de consulta Rápida**. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.

LAOHAVICHIE, T; FREDENDALL, L; CANTRELL, R. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. **Quality Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 7-24, 2009.

LENS, W; PAIXÃO, M; HERRERA, D; GROBLER. Future time perspective as a motivational variable: Content and extension of future goals affect the quantity and quality of motivation. **Japanese Psychological Research**, v. 54, n. 3, p. 321-333, 2012.

LIANG, Y; ZHANG, J; CUI, Y; YUAN, R. Experimental Study for Cultivating College Student's Sports Motivation in Sport Education Model. **Advances in Physical Education**, v. 6, n. 3, p. 169-177, 2016.

LINDEBAUM, D; CARTWRIGHT, S. A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1317-1342, 2010.

LINDSEY, I; DARBY, P. Sport and the Sustainable Development Goals: Where is the policy coherence? **International Review for the Sociology of Sport**, v. 54, n. 7, p. 793-812, 2019.

LIS, A; TOMANEK, M. Sport management: Thematic mapping of the research field. **Journal of Physical Education and Sport**, v. 20, n. 2, p. 1201-1208, 2020.

- LIU, J; SIU, O; SHI, K. Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. **Applied Psychology**, v. 59, n. 3, p. 454-479, 2010.
- LIU, B; TANG, T. Does the Love of Money Moderate the Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 718-727, 2011.
- LIU, J; LIU, X; ZENG, X. Does Transactional Leadership Count for Team Innovativeness? The Moderating Role of Emotional Labor and the Mediating Role of Team efficacy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 3, p. 282-298, 2011.
- LIU, L; LIN, C. Sport Management in Collegiate Athletic Administration. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 364-367, 2012.
- LIU, B; TANG, T; YANG, K. When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 876-900, 2015.
- LLOYD, R; MERTENS, D. Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. **International Management Review**, v. 14, n. 1, p. 28-43, 2018.
- LOCKE, E; SCHATTKER, K. Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. **Motivation Science**, v. 5, n. 4, p. 277-290, 2019.
- LOENERT, M. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2003.
- LONG, C; YUSOF, W; TAN, K; HENG, L. The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. **World Applied Sciences Journal**, v. 29, n. 1, p. 117-124, 2014.
- LONG, C; GOH, C; ADAM, M; TAN, K. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. **Human Resources for Health**, v. 14, n. 73, 1-14, 2016.
- LÓPEZ-CARRIL, S; AÑÓ, V; VILLAMÓN, M. El campo académico de la Gestión del Deporte: pasado, presente y futuro. **Cultura, Ciencia y Deporte**, v. 14, n. 42, p. 277-287, 2019.
- LOURENÇO, L; GUADALUPE, T. **Liderator – A excelência no Desporto**. Estoril: Editora Primebooks, 2017.
- LOUSÃ, M; SANTOS, J; CABRAL, A. **Como fazer trabalhos académicos – Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muito mais**. Porto: Porto Editora, 2018.
- LOWE, K; KROECK, G; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ Literature. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.
- LUNENBURG, F. Power and Leadership: An Influence Process. **International journal of management, Business, and Administration**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2012.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação**. Coimbra: Actual, 2020.

MACHADO, A; MACHADO, D; PORTUGAL, M. **Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas**. Forte da Casa: Escolar Editora, 2014.

MACHADO, J. **Planos estratégicos de desenvolvimento desportivo municipal**. Estoril: Editora Primebooks, 2020.

MANGO, E. Beyond Leadership. **Open Journal of Leadership**, v. 7, n. 1, p. 117-143, 2018a.

MANGO, E. Rethinking Leadership Theories. **Open Journal of Leadership**, v. 7, n. 1, p. 57-88, 2018b.

MANZOOR, Q. Impact of Employee Motivation on Organisational Effectiveness. **Business Management and Strategy**, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2012.

MARÔCO, J. **Análise Estatística: Com o SPSS Statistics** (8a ed.). Sintra: ReportNumber, 2021.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MARIVOET, S. **Aspectos Sociológicos do Desporto** (2a ed.). Lisboa: Livros Horizonte, 2002.

MARLOW, S; LACERENZA, C; SALAS, E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 4, p. 575-589, 2017.

MASOOD, S; DANI, S; BURNS, N., BACKHOUSE, C. Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

MAVHUNGU, D; BUSSIN, M. The mediation role of motivation between leadership and the public sector performance. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 3, p. 1-11, 2017.

MCCAULEY, C; PALUS, C. Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. **The Leadership Quarterly**, Advance online publication, 2020.

MCCLESKEY, J. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 117-130, 2014.

MCCOLL-KENNEDY, J; ANDERSON, R. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 545-559, 2002.

MCGRATH, J; BATES, B. **O pequeno livro das grandes teorias de gestão...e de como usá-las**. Fimalicão: Centro Atlântico, 2014.

MCLAURIN, J; AL-AMRI, M. Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. **Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 13, n. 2, p. 15-19, 2008.

- MEDEIROS, D; ESTENDER, A. A Importância liderança na qualidade de vida no trabalho. **Gestão Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 81-97, 2015.
- MEIER, K; O'TOOLE, L. Comparing Public and Private Management: Theoretical Expectations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 3, p. 283-299, 2011.
- MELO, E. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- MELLO, J; SILVA, S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.
- MEIRIM, J. **Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto – Estudo, Notas e Comentários**. Coimbra: Coimbra Editora, 2007.
- MEIRIM, J. A Lei e o Desporto. In: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 45-56.
- MEN, L. Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. **Journal of Public Relations Research**, v. 26, n. 3, p. 256-279, 2014.
- MESTRE, A. **O Desporto na Constituição Europeia – O Fim do “Dilema de Hamlet”**. Coimbra: Almedina, 2004.
- MESTRE, A. **O Desporto na Lei – Guia Prático**. Porto: Vida Económica, 2014.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG, H. **Gestores, não MBA's. Um olhar crítico sobre a Gestão**. Alfragide: Dom Quixote, 2007.
- MINTZBERG, H. **Histórias de embalar para gestores**. Lisboa: GESTÃO PLUS, 2020.
- MIRAGAIA, D; SOARES, J. Higher education in sport management: A systematic review of research topics and trends. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 21, p. 101-116, 2017.
- MIRANDA, Y; FILHO, M; SILVA, V; FIGUEIRÊDO, J; PEDROSO, C. Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. **Pensar a Prática**, v. 20, n. 3, p. 593-603, 2017.
- MITROVIC, D; SIMOVIC, O; RAICEVIC, M. The Relationship between Leadership Styles and Organizational Culture in Sport Organizations. **Sport Mont**, v. 17, n. 3, p. 85-89, 2019.

MOYNIHAN, D; PANDEY, S; WRIGHT, B. Transformational Leadership in the Public Sector: Empirical Evidence of its Effects. *In: DWIVEDI, Y; SHAREEF, M; PANDEY, S; KUMAR, V. (Eds.). **Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations***. Abingdon: Routledge, 2014. p. 87-104.

MUBAROK, E. The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee: The Mediating Role of Job Satisfaction. **European Journal of Business and Management**, v. 11, n. 35, p. 69-79, 2019.

NAIA, A. Pandemia e gestores do desporto: reflexões. *In: CORREIA, A; Biscaia, R; Pedragosa, V. (Coords.). **Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise***. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2021. p. 59-61.

NAILE, I; SELESHO, J. The Role of Leadership in Employee Motivation. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 3, p. 175-182, 2014.

NETO, M; ARAÚJO, R; FERREIRA, C. Leadership theories and individual performance. **Pensamiento e Gestión**, v. 47, p. 148-179, 2019.

NEVES, P; GUERRA, R. **Teses em Ciências Sociais – Dicas muito práticas**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

NEWMAN, J. Sport Without Management. **Journal of Sport Management**, v. 28, n. 6, p. 603-615, 2014.

NEWSTEAD, T; DAWKINS, S; MACKLIN, R; MARTIN, A. We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 5, p. 1013-12, 2019.

NOLEN, S. A situative turn in the conversation on motivation theories. **Contemporary Educational Psychology**, v. 61, p. 1-6, 2020.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice** (8a ed.). Thousand Oaks: Sage, 2018.

NOWY, T; WICKER, P; FEILER, S; BREUER, C. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 155-175, 2015.

OBIWURU, O; OKWU, A; AKPA, V; NWANKWERE, I. Effects of leadership style on organisational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikose-Ketu council development area of Lagos state, Nigeria. **Australian Journal of Business and Management Research**, v.1, n. 7, p. 100-111, 2011.

ODUMERU, J; OGBONNA, I. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. **International Review of Management and Business Research**, v. 2, n. 2, p. 355-361, 2013.

OLIVEIRA, A. **Direito das Autarquias Locais**. (2a ed.). Coimbra: Coimbra Editora, 2014.

OLOLUBE, N. Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. **Essay in Education**, v. 18, n. 9, p. 1-19, 2006.

- ORPEN, C. The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. **The Journal of Psychology**, v. 131, n. 5, p. 519-522, 1997.
- OTHMAN, A; HAMZAH, M; ABAS, M; ZAKUAN, N. The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 4, n. 3, p. 107-116, 2017.
- PAAIS, M; PATTIRUHU, J. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020.
- PAIPE, G. **Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado em municípios de Moçambique**. 2016. Tese (Doutoramento em Ciências do Desporto) - Universidade do Porto, Porto.
- PANDEY, S; WRIGHT, B; MOYNIHAN, D. Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 89-108, 2008.
- PAPE, M. Gender Segregation and Trajectories of Organizational Change: The Underrepresentation of Women in Sports Leadership. **Gender & Society**, v. 34, n. 1, p. 81-105, 2020.
- PAWAR, B; EASTMAN, K. The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 80-109, 1997.
- PEACHEY, J; DAMON, Z; ZHOU, Y; BURTON, L. Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. **Journal of Sport Management**, v. 29, n. 5, p. 570-587, 2015.
- PEDROSO, C; MENEZES, V; SARMENTO, J; ALBUQUERQUE, R. Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. **Revista Digital**, v. 15, n. 145, 2010.
- PELLETIER, L; FORTIER, M; VALLERAND, R; TUSON, K; BRIÈRE, N; BLAIS, M. Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). **Journal of Sport & Exercise Psychology**, v. 17, n. 1, p. 35-53, 1995.
- PEREIRA, E. O Poder Local: As Câmaras Municipais e o Desporto. In: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 109-131.
- PERRY, J; HONDEGHEM, A. Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 3-12, 2008.
- PERRY, J; HONDEGHEM, A; WISE, L. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.
- PESTANA, M; GAGEIRO. **Análise de dados para ciências sociais – A Complementaridade do SPSS** (6a ed.). Lisboa: Edições Silabo, 2014.

PICAMILHO, S; SARAGOÇA, J; TEIXEIRA, M. Dual careers in high sporting performance in Europe: a systematic literature review. **Motricidade**, v. 17, n. 3, p. 290-305, 2021.

PIERCE, D; MIDDENDORF, J. Evaluating the effectiveness of roleplaying in the sport management curriculum. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 4, n. 2-3, p. 277-294, 2008.

PIETERSE, A; KNIPPENBERG, D; SCHIPPERS, M; STAM, D. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 4, p. 609-623, 2010.

PIGGOTT, L; PIKE, E. 'CEO equals man': Gender and informal organisational practices in English sport governance." **International Review for the Sociology of Sport**, v. 55, n. 7, p. 1009-1025, 2020.

PINHO, C. **Perspetiva Panorâmica da Política Desportiva Autárquica no Concelho de Arouca**. 2009. Monografia de Licenciatura - Universidade do Porto, Porto.

PIRES, G; SARMENTO, J. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

PIRES, G. **Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional** (2a ed.). Guimarães: APOGESD, 2005.

PIRES, G. **Agôn – Gestão do Desporto: O jogo de Zeus**. Porto: Porto Editora, 2007.

PITTS, B. Sport Management at the Millenium: A Defining Moment. **Journal of Sport Management**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2001.

PITTS, B; DANYLCHUK, K. Examining the body of Knowledge in Sport Management: A Preliminary Descriptive Study of Current Management Textbooks. **Sport Management Educational Journal**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2007.

PODSAKOFF, P; MACKENZIE, S; MOORMAN, R; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PODSAKOFF, P; MACKENZIE, S; BOMMER, W. Transformation Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 259-298, 1996.

PORTUGAL. **Constituição da República Portuguesa**, de 10 de abril de 1976.

PORTUGAL. **Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro** – Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto.

PORTUGAL. **Lei n.º 169/99, de 18 de setembro** – Quadro de competências dos municípios.

PORTUGAL. **Lei n.º 159/99, de 14 de setembro** – Quadro de transferência e atribuições das autarquias locais.

PORTUGAL. **Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro** – Regimes de vinculação, carreiras e remunerações na função pública.

PORTUGAL. **Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro** – Regime Jurídico das Autarquias.

PORTUGAL. **Lei n.º 35/2014, de 20 de junho** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

PORTUGAL. **DGAEP – Direcção Geral da Administração e do Emprego Público**, 2021.

PRYOR, M; TANEJA, C. Henry Fayol, practitioner, and theoretician – revered and reviled. **Journal of Management History**, v. 16, n. 4, p. 489-503, 2010.

QUINAUD, R; FARIAS, G; NASCIMENTO, J. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: A (in)formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 1111-1124, 2018.

QUINAUD, R; MAZZEI, L; MILAN, F; MILISTETD, M; NASCIMENTO, J. Gestores do esporte: Reflexões sobre a sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, v. 22, p. 52188, 2019.

RAHBI, D; KHALID, K; KHAN, M. The Effects of Leadership Styles on Team Motivation. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 1-14, 2017.

RALHA, J. **Da Gestão em Autarquias – Para Melhorar as Competências em Gestão, dos Eleitos**. Lisboa: Edições Silabo, 2018.

RATTEN, V. International sports management: Current trends and future development. **Thunderbird International Business Review**, v. 53, n. 6, p. 679-686, 2011.

RAUDELIONIENÉ, J; MEIDUTÉ-KAVALIAUSKIENÉ, I. Analysis of factors motivating human resources in public sector. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 110, , p. 719-726, 2014.

RAYNER, M; WEBB, T. Implications and Opportunities for Sport Management Education in the COVID-19 Era. **Sport Management Education Journal**, v. 15, n. 1, p. 49-53, 2021.

REIS, P. **Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática** (2a ed.). Lisboa: Edições Silabo, 2019.

REISS, S. Intrinsic and Extrinsic Motivation. **Teaching of Psychology**, v. 39, n. 2, p. 152-156, 2012.

REGO, A. **Liderança – Humildade e Soberba**. Lisboa: Edições Sílabo, 2019.

RELÓGIO, L. **Direito do Desporto**. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2017.

RIAL, Belia. Evolution of sport management in the Spanish context: synthesis. **Retos**, v. 26, p. 134-137, 2014.

- RIAZ, A; HAIDER, M. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. **Business and Economics Horizons**, v. 1, n. 1, p. 29-38, 2010.
- RIAZ, S; BUCHANAN, S; RUEBOTTOM, T. Rhetoric of epistemic authority: Defending field positions during the financial crisis. **Human Relations**, v. 69, n. 7, p. 1533-1561, 2016.
- RIBEIRO, C. Crise de Identidade e Desenvolvimento. *In*: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Coords.). **Em Defesa do Desporto – Mutações e Valores em Conflito**. Coimbra: Almedina, 2007. p. 317-332.
- RIBEIRO, A. Administração autárquica, desafios. *In*: RALHA, J. (Coord.). **Da Gestão em Autarquias – Para Melhorar as Competências em Gestão, dos Eleitos**. Lisboa: Edições Silabo, 2018. p. 33-59.
- RIGGIO, R; RIGGIO, H; SALINAS, C; COLE, E. The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 7, n. 2, p. 83-103, 2003.
- ROBBINS, S; JUDGE, T. **Comportamento Organizacional** (13th ed.). Londres: Pearson Education, 2009.
- ROBBINS, S; JUDGE, T. **Organizational Behavior** (15a ed.). Londres: Pearson Education, 2013.
- ROCHA, J; FILIPE, R. **Legislação Fundamental de Governo Local e Administração Autárquica**. Coimbra: Coimbra Editora, 2003.
- ROCHA, C; BASTOS, F. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira De Educação Física e Esporte**, v. 25, p. 91-103, 2011.
- RODRIGUES, A. **Autarquias Locais**. Coimbra: Edições Almedina, 2015.
- RONALD, B. Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research. **Advances in Management**, v. 7, n. 5, p. 52-66, 2014.
- ROSADO, D. **Sociologia da Gestão e das Organizações**. Lisboa: Gradiva, 2015.
- ROSADO, A. Processo de Liderança: identidade e expressões. *In*: CORREIA, A; BISCAIA, R. (Eds.). **Gestão do Desporto, Compreender para Gerir**. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2019. p. 505-526.
- RUSAW, A. Changing Public Organizations: Four approaches. **International Journal of Public Administration**, v. 30, n. 3, p. 347-361, 2007.
- SACAVÉM, A; MARTINEZ, L; CUNHA, J; ABREU, A; JOHNSON, S. Charismatic Leadership: A Study on Delivery Styles, Mood, and Performance. **Journal of Leadership Studies**, v. 11, n. 3, p. 21-38, 2017.
- SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación** (6a ed.). New York: McGraw-Hill, 2014.

SANTOS, D. **Gestão da Inovação nas Organizações Desportivas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade de Aveiro, Aveiro.

SANTOS, R. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, p. 1-26, 2018.

SANTOS, A. Perfil do Gestor do Desporto. In: **Revista Gestão do Desporto – APOGESD. Tendências da Gestão do Desporto nos Setores Público, Privado e Social**, Guimarães, 2020, p. 102-107.

SANTOS, E; CARVALHO, M; SANTOS, A. Financing of Sport by Local Authorities in Portugal: Analysis from 1990 to 2016. **Revista Internacional de Gestão Desportiva**, v. 10, n. 1, p. e10004, 2020.

SARMENTO, J; PINTO, A; OLIVEIRA, A. O perfil organizacional e funcional do gestor desporto em Portugal. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 20, n. 5, p. 153-155, 2006.

SARMENTO, P. **Uma experiência de dirigismo desportivo: FPH 2004-2008**. Porto: Federação Portuguesa de Hóquei, 2008.

SARMENTO, J; CARVALHO, M; COELHO, R; FREITAS, D. Gestão Desportiva: análise das dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 9, n. 2, p. 7-16, 2009.

SARMENTO, J; FILHO, M. Planejar, Construir e Gerir as Instalações Desportivas do Século XXI. In: AZEVEDO, P. (Coord.). **Gestão Estratégica de Instalações Esportivas e de Lazer**. Curitiba: Appris Editora, 2018. p. 61-78.

SCHLAMP, S; GERPOTT, F; VOELPEL, S. Same Talk, Different Reaction? Communication, Emergent Leadership, and Gender. **Journal of Managerial Psychology**, v. 36, n. 1, p. 51-74, 2021.

SCHEPPER, J; SOTIRIADOU, P. A framework for critical reflection in sport management education and graduate employability. **Annals of Leisure Research**, v. 21, n. 2, p. 227-245, 2018.

SEIFRIED, C. A review of the North American Society for Sport Management and its foundational core: Mapping the influence of “history”. **Journal of Management History**, v. 20, n. 1, p. 81-98, 2014.

SEIFRIED, C; AGYEMANG, K; WALKER, N; SOEBBING, B. Sport management and business schools: A growing partnership in a changing higher education environment. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, p. 100529, 2021.

SÉRGIO, M. **Para um Desporto do Futuro**. Lisboa: Edições Instituto Português do Desporto e da Juventude e Edições Afrontamento, 2017.

SESINANDO, A; TEIXEIRA, M. Recursos Humanos, Liderança, e Gestão do Desporto: A importância da formação no desenvolvimento desportivo municipal. **Anais do 11º Congresso Internacional do Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região**, v. 1, n. 1, p. 28-38, 2021a.

SESINANDO, A; TEIXEIRA, M. A Profissionalização da Gestão do Desporto: Estudo Demográfico nos Municípios Portugueses. *In*: SANTOS, J. S; GABARRE, M. S. (Eds.). **Deporte y regulación: nuevos escenarios y desafíos. Actas del XI Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte**. Coruña: Universidad de Coruña, 2021b. p. 443-446.

SESINANDO, A; TEIXEIRA, M. Educação em Gestão do Desporto: uma perspectiva sobre o setor público. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 12, n. 2, p. e110043, 2022.

SESINANDO, A; URBANEJA, J; TEIXEIRA, M. Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. **Journal of Physical Education and Sport**, v. 22, n. 11, p. 2800-2809, 2022.

SHAMIR, B; EILAM-SHAMIR, G. Reflections on leadership, authority, and lessons learned. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 578-583, 2017.

SHAPIRO, M. **Guia HBR – Liderar Equipas**. Coimbra: Actual, 2019.

SHERIF, M; NIMRAN, U; PRASETYA, A. The Role of Motivation in Human Resources Management: The Importance of Motivation Factors among Future Business Professionals in Libya. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 8, p. 27-36, 2014.

SHIBRU, B; DARSHAN, G. Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry en Ethiopia). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 5, p. 686-697, 2011.

SILVA, A. O Estado, os Governos e a Administração Pública Desportiva. *In*: BENTO, J; CONSTANTINO, J. (Eds.). **O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas**. Porto: Edições Afrontamento, 2009. p. 67-84.

SIMONE, S. Expectancy Value Theory: Motivation Healthcare Workers. **American International Journal of Contemporary Research**, v. 5, n. 2, p. 19-23, 2015.

SKINNER, J; ENGELBERG, T. New problems, new challenges: embracing innovative approaches to sport research. **Sport in Society**, v. 21, n. 2, p. 179-184, 2017.

SKOGSTAD, A; EINARSEN, S; TORSHEIM, T; AASLAND, M; HETLAND, H. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior, **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 1, p. 80-92, 2007.

SNAEBJORNSSON, I; EDVARDSSON, I. Gender, Nationality and Leadership Style: A Literature Review. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 1, p. 89-103, 2013.

SOARES, J. Conflitos de Interesse entre o Gestor do Desporto e o Diretor Voluntário nas Associações Desportivas. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 2, p. 1-9, 2013.

SOTIRIADOU, P; HAAN, D. Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 11, n. 3, p. 365-383, 2019.

SOUSA, M; BAPTISTA, C. **Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios – segundo Bolonha** (5a ed.). Lisboa: PACTOR, 2014.

SOUSA, M; ROCHA, A. Leadership styles and skills developed through game-based learning. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 360-366, 2019.

SPECTOR, P; JEX, S. Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 3, n. 4, p. 356-367, 1998.

SRIVASTAVA, A; BARTOL, K; LOCKE, E. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.

STEERS, R; MOWDAY, R; SHAPIRO, D. The Future of Work Motivation Theory. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

SWANSON, S; BILLSBERRY, J; KENT, A; SKINNER, J; MUELLER, J. Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers. **Sport Management Review**, v. 23, n. 4, p. 640-656, 2020.

TAVARES, J; PAIPE, G; JANUÁRIO, C; CARVALHO, M. Políticas desportivas e gestão do desporto: estudo de caso no município de Lousada. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 7, n. 2, p. 99-112, 2017.

TAYLOR, E; SAUDER, M; RODE, C. Perceived Job Demands and Resources in the Sport Management Academic Environment. **Sport Management Education Journal**, v. 14, n. 1, p. 25-36, 2020.

TEIXEIRA, M. Serviços Municipais de Desporto. In: COELHO, M. S; MELO, E. C; GONÇALVES, C; ALBUQUERQUE, E; OLIVEIRA, H; TEIXEIRA, M; FREITAS, M. C; Mortágua, P. (Eds.). **Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Cantanhede**. Cantanhede: Município de Cantanhede, 2004. p. 37-42.

TEIXEIRA, M. **Portugal, Poder Local e Desporto**. Lisboa: Grifos, 2009.

TEIXEIRA, M; CORREIA, A. Marketing and sponsorship in Fench football league. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 9, n. 1-2, p. 3-12, 2011.

TEIXEIRA, M. **O Desporto e as Pessoas: Estudo de fatores do desenvolvimento regional do desporto em Portugal**. 2012. Tese (Doutoramento em Ciências do Desporto) - Universidade de Lisboa, Lisboa.

TEIXEIRA, M; RIBEIRO, T. Sport Policy and Sports Development: Study of Demographic, Organizational, Financial and Political Dimensions to the Local Level in Portugal. **The Open Sports Sciences Journal**, v. 9, n. 1, p. 26-34, 2016.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações** (3a ed.). Forte da Casa: Escolar Editora, 2018.

TEIXEIRA, M. **Gestão do Desporto – Desenvolvimento Desportivo Regional e Municipal**. Lisboa: MediaXXI, 2019.

TEIXEIRA, M; LEÃO, R; ALMEIDA, N. Os dirigentes desportivos em Portugal: Estudo sobre a modalidade de hóquei em patins. **Arquivos Brasileiros De Educação Física**, v. 2, n. 1, p. 40-49, 2019.

TEIXEIRA, M; RIJO, V; SESINANDO, A. Sports management research: analysis of scientific development in Portugal (2008-2017). **Journal of Physical Education**, v. 33, n. 1, p. e-3353, 2022.

TEODORA, T. Sports center management: competence structure model for sport managers. **Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports**, v. 20, n. 2, p. 2-7, 2020.

TEREK, E; NIKOLIC, M; GLIGOROVIC, B; GLUSAC, D; TASIC, I. The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia. **Educational Sciences: Theory & Practice**, v. 15, n. 1, p. 73-84, 2015.

TIAN, E; WISE, N. An Atlantic divide? Mapping the knowledge domain of European and North American-based sociology of sport, 2008–2018. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 55, n. 8, p. 1029-1055, 2019.

TODD, S; ANDREW, D. An exploratory investigation of sport management students attraction to sport jobs. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 4, n. 4, p. 323-337, 2008.

TOURISH, D; JACKSON, B. Communication and Leadership: An Open Invitation to Engage. **Leadership**, v. 4, n. 3, p. 219-225, 2008.

TOWLER, A. Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 2, p. 363-381, 2003.

TSEVARIDOU, L; MATSOUKA, O. The Impact of Leadership Styles on Employees Psychological Empowerment, in Greek Sport Departments. **Sport Mont**, v. 17, n. 3, p. 73-78, 2019.

VALENTE, L. **O perfil do gestor desportivo: um estudo nos centros de esporte e lazer da Prefeitura Municipal de Manaus**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) - Universidade de Lisboa, Lisboa.

VAN DER VOET, J. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 373-382, 2014.

VAN SLYKE, D; ALEXANDER, R. Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence. **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 4, p. 362-374, 2006.

VAN VUGT, M; RUEDEN, C. From genes to minds to cultures. Evolutionary approaches to leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 2, p. 1-9, 2020.

VAN WART, M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

VANDENABEELE, W; BREWER, G; RITZ, A. Past, Present, and Future of Public Service. **Motivation Research**, v. 92, n. 4, p. 779-789, 2014.

VARONA, F. Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. **Journal of Business Communication**, v. 33, n. 2, p. 111-131, 1996.

VECCHIO, R; JUSTIN, J; PEARCE, C. The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, n. 1, p. 71-82, 2008.

VERA, D; CROSSAN, M. Strategic Leadership and Organizational Learning. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VILELAS, J. **Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento** (3a ed.). Lisboa: Edições Silabo, 2020.

WALDMAN, D; YAMMARINO, F. CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 266-285, 1999.

WEINBERG, R; GOULD, D. **Foundations of Sport and Exercise Psychology** (4a ed.). Champaign: Human Kinetics, 2007.

WISE, L. Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior. **Public Administration Review**, v. 64, n. 6, p. 669-680, 2004.

WHITE, C; VANC, A; STAFFORD, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. **Journal of Public Relations Research**, v. 22, n. 1, p. 65-84, 2010.

WIDDOP, P; KING, N; PARNELL, D; CUTTS, D; MILLWARD, P. Austerity, policy and sport participation in England. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2018.

WILSON, R; PIEKARZ, M. **Sport Management: The Basics**. Abingdon: Routledge, 2015

WOHLFART, O; ADAM, S; GARCÍA-UNANUE, J; HOVEMANN, G; SKIRSTAD, B; STRITTMATTER, A. Internalization of the Sport Management Labor Market and Curriculum Perspectives: Insights From Germany, Norway, and Spain. **Sport Management Education Journal**, v. 14, n. 2, p. 129-141, 2020.

WOHLFART, O; ADAM, S; HOVEMANN, G. Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance performance analysis. **Industry and Higher Education**, v. 36, n. 2, p. 163-176, 2022.

WREN, D; BEDEIAN, A; BREEZE, J. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**, v.40, n. 9, p. 906-918, 2002.

WRIGHT, B; DAVIS, B. Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. **The American Review of Public Administration**, v. 33, n. 1, p. 70-90, 2003.

WRIGHT, B; PANDEY, S. Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010.

XU, J; COOPER, T. How can leaders achieve high employee engagement?. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 4, p. 399-416, 2011.

YAMMARINO, F; SPANGLER, W; BASS, B. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. **The Leadership Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 81-102, 1993.

YANG, Y. Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. **Psychological Reports**, v. 119, n. 1, p. 154-173, 2016.

YUKL, G. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 33-48, 1999.

YUKL, G; GORDON, A. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. **German Journal of Human Resource Research**, v. 18, n. 3, p. 359-365, 2004.

YUKL, G. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 49-53, 2009.

YUKL, G; MAHSUD, R. Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 62, n. 2, p. 81-93, 2010.

YUKL, G. Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

ZACHARATOS, A; BARLING, J; KELLOWAY, E. Development and effects of transformational leadership in adolescents. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 211-226, 2000.

ZANATTA, T; FREITAS, D; CARELLI, F; COSTA, I. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 291-304, 2018.

ZEKAN, S; PERONJA, I; RUSSO, A. Linking theory with practice: Students perceptions of leaders and leadership characteristics. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 237-242, 2012.

ZIMMER, W; KEIPER, P. Redesigning curriculum at the higher education level: challenges and successes within a sport management program. **Educational Action Research**, v. 29, n. 2, p. 276-291, 2020.

ZHU, W; AVOLIO, B; WALUMBWA, F. Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 5, p. 590-619, 2009.



ANDRÉ DIONÍSIO SESINANDO - Universidade de Évora, Portugal. Investigador português, nascido em Setúbal (1987). Doutorando em Gestão do Desporto no âmbito da despesa pública no domínio do desporto [Universidade de Évora, Portugal]. Mestre em Direção e Gestão Desportiva e Licenciado em Desporto. Investiga em diversos domínios da Gestão do Desporto, com particular interesse sobre as autoridades locais municipais, políticas públicas de desporto e liderança na gestão do desporto. Membro

do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE). Autor e coautor de artigos em revistas científicas com revisão por pares e orador em diversos eventos científicos sobre Gestão do Desporto, tendo sido distinguido com dois prémios internacionais [Brasil e Asian Association for Sport Management – Congresso Internacional Asiático]. 

<https://orcid.org/0000-0001-8176-2071>



JORDI SEGUI URBANEJA - Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña, España. Professor e investigador espanhol, nascido em Ciutadella de Menorca (1978). Doutor em Ciências da Atividade Física e do Desporto. Professor Titular do Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha desde 2013 e diretor do Mestrado Oficial em Gestão Desportiva desde 2016. Membro do Grupo de Investigación Social y Educativa de la Actividad Física y del Deporte (GISEAFE). A sua especialidade é a gestão desportiva, sendo autor e

coautor de diversos artigos científicos que aprofundam a compreensão da evolução do desporto do ponto de vista da gestão desportiva. Orador em diversas conferências onde compartilha a sua experiência na área do desporto. Assessor de federações desportivas nacionais e clubes desportivos, no qual faz parte de equipas responsáveis pela organização de eventos desportivos de diversas tipologias (mundiais, regionais e locais). 

<https://orcid.org/0000-0002-5174-4355>



MÁRIO COELHO TEIXEIRA - Universidade de Évora, Portugal. Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972). Doutor em Gestão do Desporto. Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal. Professor convidado nas melhores universidades europeias, sul-americanas e africanas, destacando-se Madrid, Catalunha/Lleida, Salamanca, Sevilha, Vigo, Murcia e Extremadura

[Espanha], Lisboa, Coimbra, ISCTE e Lusíada [Portugal], Rio de Janeiro e Pernambuco

[Brasil], Valparaíso [Chile], Estado do México [México], Cabo Verde [Cabo Verde] e FIFA [Mundial]. Participa em Centros de Investigação Internacionais e Comissões Científicas de eventos e revistas. Orienta pós-doc internacionais, teses de doutoramento internacionais e dissertações de mestrado. Autor de livros, capítulos, artigos e comunicações. É Presidente do Conselho Fiscal do Comité Paralímpico de Portugal e foi Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal, Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal, Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa, Membro da Assembleia Plenária do Comité Olímpico de Portugal e Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004). Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.  <https://orcid.org/0000-0002-0822-2623>

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

NA GESTÃO DO DESPORTO:

CONCEITOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS NA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉️ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2023

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

NA GESTÃO DO DESPORTO:

CONCEITOS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS NA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2023