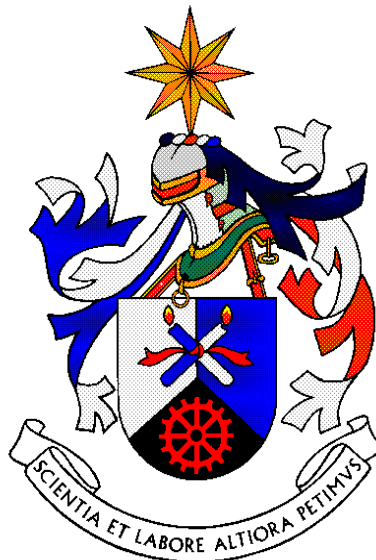


# UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Ciências do Desporto



## **A influência do estilo de liderança do treinador no rendimento individual e colectivo.**

**Seleccção Nacional de Futsal – Clube Portugal**

Trabalho de investigação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário.

**Joel Tiago Gonçalves Rocha**

Covilhã e UBI, Junho de 2010

**UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR**

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Ciências do Desporto

**A influência do estilo de liderança do treinador no  
rendimento individual e colectivo.**

**Seleccção Nacional de Futsal – Clube Portugal**

Trabalho de investigação com vista à obtenção do Grau de Mestre  
em Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário.

Por: **Joel Tiago Gonçalves Rocha**

Orientação:

Professor Doutor Júlio Manuel Cardoso Martins

Covilhã e UBI, Junho de 2010

Aos meus pais pelo que sou,

À minha Rita pelo que me transformou!

*Às minhas avós Maria e Carolina. Elas “rezam” por mim, tenho a certeza!*

## AGRADECIMENTOS

Para que a realização deste trabalho fosse possível e que um sonho de criança se torne a realidade de um homem, tenho que naturalmente proceder a alguns agradecimentos, a quem ao longo destes anos, tem estado perto e partilhado comigo aventuras e “desventuras”, alegrias e “desalegrias”.

Aos meus pais por tudo o que sou, desde as 11h da manhã do dia 18 de Outubro de 1981. Onde estive, onde estou e onde estarei, o que fiz, o que faço e o que farei, o que fui, o que sou e o que serei, a eles lhes devo e agradeço.

À minha Ana Rita Calado Barroso, pelo que me transformou, desde o dia que pela primeira vez para ela olhei. A paciência, a persistência, a confiança, o orgulho, a alegria e o genuíno amor de paixão de quem, independentemente do resultado do jogo e da vida, está sempre presente! Esta investigação também é tua! Orgulho-me de ti! Orgulho-me de nós! Obrigado por te ver sorrir, não hoje, mas sempre que para ti olhar...

Tenho que recuar e lembrar-me do primeiro culpado por hoje ser treinador: Dr. Luís Rechen. Albicastrense de gema, convidou-me para treinar, em 2003/2004, a equipa de Juvenis Masculinos de Futsal da Associação Cultural e Desportiva da Carapalha, presidida pelo saudoso Sr. Pina. E tudo começou! Obrigado!

À Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Castelo Branco. Foi aqui que me formei, academicamente falando. Foi aqui que tive as primeiras vitórias, desportivamente falando, com as equipas masculina e feminina da Associação de Estudantes da Escola Superior de Educação de Castelo Branco. Bons tempos, para sempre recordar!

Ao João Paulo Matos, um dos responsáveis pela minha ida para o Gabinete Técnico da Associação de Futebol de Castelo Branco, e responsável também por hoje em dia, ao almoço e ao jantar, gostar de beber um copo de vinho tinto! Obrigado João Paulo! Neste agradecimento tenho que incluir um senhor do associativismo distrital e nacional que sempre me tratou como se um filho seu ali estivesse: Ao Sr. Manuel Ribeiro, o meu muito bem-haja!

Ao José Luís Mendes, pelo acreditar e pela confiança que depositou em mim, em me ter levado para junto dele e com ele trabalhar 4 épocas desportivas na Associação Desportiva do Fundão, recheadas de sucessos desportivos e sociais. Porque me obrigou a identificar, conhecer, reconhecer, interpretar, ver, prever, antever, sistematizar e operacionalizar, agradeço a confiança depositada em mim. Obrigado Zé!

À Associação Desportiva da Estação, instituição desportiva onde fui atleta de 1992 a 2000, treinador campeão em 2004/2005 e onde actualmente sou treinador de Futsal feminino e Coordenador Técnico. Um grande clube, com enormes pessoas. Obrigado por confiarem em mim!

À minha família, que por ser grande, está dividida entre Lisboa, Covilhã e Alemanha.

A todos os que foram (e são) meus atletas. A todas as que foram (e são) minhas atletas.

Aos amigos de coração aqui bem perto da vista. Sá Pinho, Nuno Cunha, António Manuel Pereira, Daniel Pires, Ricardo Ferraz, Luís Pedro, Alberto Martins, Gonçalo Ferrão.

Aos amigos de coração longe da vista. Márcio Ferreira, Fernando Santos, Álvaro Soares, José Carlos Costa, Marinho, João Landeiro, Luís Garcia, Ana Paula.

Aos amigos de coração do mundo mágico da Colónia de Férias da Torreira. Dra. Conceição, Patrícia Tavares, Alexandra Pires, André Almeida, Márcio Soares, João Santos, Renato Fernandes, Carlos Aluai, Bruno André, Luís Ferreira.

Ao Orlando Duarte, Seleccionador Nacional de Futsal. Pela pronta e enorme disponibilidade em aceitar o meu pedido para a realização deste estudo. Transformar sabedoria em conhecimento e tudo isso em rendimento desportivo e resultados, mantendo uma forma de ser e de estar humildemente louvável e apreciável, só está ao alcance de quem é muito competente, ambicioso, rigoroso e um grande líder. Obrigado "mister". Este estudo é seu!

Ao Jorge Braz, Treinador Nacional, porque transforma o que parece difícil numa simplicidade apenas ao alcance de quem é inteligente, metódico e sabedor. Obrigado “mister” pela disponibilidade em todo o processo! Este estudo também é seu!

Ao Prof. Dr. Rui Gomes, da Universidade do Minho, pela pronta disponibilidade na cedência do questionário utilizado nesta investigação.

Ao Prof. Dr. Júlio Manuel Cardoso Martins, pela orientação pedagógica desta investigação, relativizando o difícil elucidando sobre o percurso para o pretendido, mostrando confiança nas minhas “ideias orientadoras” para a execução desta investigação. Obrigado “Prófe”!

Ao Prof. Dr. Paulo Duarte, pelo contributo fundamental e essencial na obtenção e interpretação estatística dos resultados. Quando se “transformam” números em palavras fica tudo menos difícil. O SPSS tornou-se um amigo! Sem o seu apoio podia ter chegado aos resultados? Poder podia, mas não era a mesma coisa! Obrigado!

## ÍNDICE GERAL

	PÁGINA
Agradecimentos	4
Índice Geral	8
Índice de Tabelas	11
Índice de Figuras	14
Resumo	17
Abstract	18
Introdução	19
<b>CAPÍTULO I</b>	
Conceito de líder	24
Conceitos de liderança	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
Liderança e gestão – conflito ou simbiose	36
<b>CAPÍTULO III</b>	
Estilos de liderança	40
Teoria dos traços de personalidade	44
Liderança contingencial/situacional	47
Teoria da liderança implícita	49
Teoria da liderança autêntica	50
Liderança carismática	52
Liderança transformacional	55
Liderança transaccional	57
Liderança transformacional versus carismática	58
Distinção entre carisma, transformacional e transaccional	60
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Teoria normativa da tomada de decisão	63
Tomada de decisão individual	64

Tomada de decisão em grupo	65
Tomada de decisão organizacional	66
<b>CAPÍTULO V</b>	
Modelo multidimensional de liderança	69
<b>CAPÍTULO VI</b>	
Influência do líder no rendimento dos atletas	73
<b>CAPÍTULO VII</b>	
Objectivos do estudo	77
Questões de investigação	78
Instrumentos de avaliação	79
Recolha de dados	81
Metodologia	82
Descrição e caracterização da amostra	83
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
Análise da fiabilidade da escala	88
Apresentação e análise de resultados	89
Discussão dos resultados	107
<b>CAPÍTULO IX</b>	
Entrevista	112
<b>CAPÍTULO X</b>	
Conclusão	118
<b>CAPÍTULO XI</b>	
Bibliografia	123

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA	PÁGINA
TABELA 1 – IDADES DOS ATLETAS	83
TABELA 2 – MÉDIA DE IDADES	83
TABELA 3 – ESTADO CIVIL	84
TABELA 4 – HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	84
TABELA 5 – HABILITAÇÕES PROFISSIONAIS	85
TABELA 6 – FUNÇÃO QUE DESEMPENHA ACTUALMENTE	85
TABELA 7 – TEMPO DE EXERCÍCIO NA FUNÇÃO	86
TABELA 8 – ANÁLISE DA FIABILIDADE DA ESCALA	88
TABELA 9.1 – TREINO E INSTRUÇÃO	89
TABELA 9.2 – RESPEITO	90
TABELA 9.3 – APOIO SOCIAL	90
TABELA 9.4 – OPTIMISMO	90
TABELA 9.5 – MOTIVAÇÃO	90
TABELA 9.6 – FEEDBACK POSITIVO	91
TABELA 9.7 – FEEDBACK NEGATIVO	91
TABELA 9.8 – GESTÃO PARTILHADA DO PODER	91
TABELA 9.9 – GESTÃO PASSIVA DO PODER	91

TABELA 10 – DADOS DAS CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES EM ESTUDO	93
TABELA 11 – CORRELAÇÕES TREINO E INSTRUÇÃO	94
TABELA 12 – CORRELAÇÕES VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO	95
TABELA 13 – CORRELAÇÕES RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO	96
TABELA 14 – CORRELAÇÕES APOIOS SOCIAL	98
TABELA 15 – CORRELAÇÕES FEEDBACK NEGATIVO	99
TABELA 16 – CORRELAÇÃO TREINO E INSTRUÇÃO	100
TABELA 17 – CORRELAÇÃO RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO	101
TABELA 18 – CORRELAÇÃO APOIO SOCIAL	102
TABELA 19 – CORRELAÇÃO VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO	102
TABELA 20 – CORRELAÇÃO MOTIVAÇÃO	103
TABELA 21 – CORRELAÇÃO FEEDBACK POSITIVO	104
TABELA 22 – CORRELAÇÃO FEEDBACK NEGATIVO	105
TABELA 23 – CORRELAÇÃO GESTÃO PARTILHADA DO PODER	105
TABELA 24 – CORRELAÇÃO GESTÃO PASSIVA DO PODER	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
FIGURA 1 – MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO DESPORTO	69
FIGURA 2 – MÉDIA EMLD – 2	92

## RESUMO / ABSTRACT

## A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA DO TREINADOR NO RENDIMENTO INDIVIDUAL E COLECTIVO.

Esta investigação tem como principal objectivo avaliar a percepção dos atletas relativamente ao estilo de liderança do treinador, realizando um estudo de caso com a Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal. É objectivo caracterizar os comportamentos de liderança do Seleccionador Nacional e a sua influência no rendimento individual e colectivo, esclarecendo quais os comportamentos associados ao estilo de liderança mais e menos predominante.

Para esse efeito foram utilizados dois métodos: um questionário aos atletas e uma entrevista ao treinador da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal. A nossa amostra foi constituída por 22 atletas e o Seleccionador Nacional. Para o questionário foi utilizada a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto-2 (EMLD-2) (Gomes, 2008), que avalia a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respectivos treinadores.

Após a aplicação dos referidos métodos e posterior análise dos resultados foi possível concluir que o estilo de liderança presente na Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal, por intermédio do seu Seleccionador Nacional, não corresponde a um estilo de liderança predefinido e estereotipado, assumindo diferentes estilos em função da situação, do contexto e da tomada de decisão a adoptar. Com base nestes comportamentos de liderança, podemos afirmar que em função da variabilidade de estilos adoptados, o Seleccionador Nacional é um líder naturalmente aceite, eficaz, competente, corajoso, optimista e ambicioso. Podemos concluir também que a influência do estilo de liderança do Seleccionador Nacional é factor determinante no rendimento individual (atleta) e colectivo (resultado).

**PALAVRAS CHAVE:** ESTILO DE LIDERANÇA, SELECCIONADOR NACIONAL, ATLETAS.

## THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE OF THE COACH IN PERSONAL INCOME AND COLLECTIVE.

This research has as main objective to assess the perception of athletes regarding the leadership style of coaching, conducting a case study with the National Team Futsal Club - Portugal. It is intended to characterize the leadership behaviors of the National Coach and its influence on individual and collective performance, clarifying what behaviors associated with leadership style more and less prevalent.

To this end we used two methods: a questionnaire to interview the athletes and a coach of National Team Futsal Club - Portugal. Our sample consisted of 22 athletes and National Coach. For the questionnaire was used Multidimensional Leadership Scale for Sport-2 (MLSS-2) (Gomes, 2008), which assesses the perception of athletes about the attitudes taken by their respective coaches.

After the application of those methods and subsequent analysis of the results it was concluded that leadership style in this National Team Futsal Club - Portugal, through its National coach, does not meet a predefined style of leadership and stereotypical, assuming different styles depending on the situation, context and decision making to adopt. Based on these leadership behaviors, we can say that because of the variability of styles adopted, the National Coach is a leader naturally accepted, effective, competent, courageous, optimistic and ambitious. We can also conclude that the influence of leadership style is the National Coach determining factor in personal income (athlete) and collective (result).

**KEY WORDS:** LEADERSHIP STYLES, NATIONAL COACH, ATHLETES.

# INTRODUÇÃO

*“Não podemos permitir que alguém saia da nossa presença sem se sentir melhor e mais feliz.”*

**Madre Teresa de Calcutá.**

As investigações efectuadas no âmbito da liderança no desporto têm sido de vária ordem. Umhas mais direccionadas para a identificação de estilos de liderança, outras para identificar performances positivas por parte dos liderados. Todas elas válidas, importantes e que nos revelam uma vasta variedade de abordagens aos processos de liderança. O aumento dos estudos no campo da psicologia desportiva, aplicada aos desportos colectivos, a exigência de competências de um treinador e a complexidade contextual de relações que mantém em seu redor, procurando otimizar o rendimento, foram o motivo pelo qual realizámos este estudo.

Não vamos descrever exaustivamente as inúmeras teorias de liderança que foram surgindo ao longo dos tempos, mas torna-se importante salientar aquelas que na opinião da maior parte dos investigadores são consideradas como as principais abordagens e que são relevantes para este estudo. Dependendo da visão dos próprios autores, podemos deparar-nos com algumas variantes no que diz respeito a uma possível tipologia ou classificação das diversas teorias de liderança que foram surgindo, assim como a posição de relevo que certas variáveis adquirem em detrimento de outras nos diversos estudos efectuados.

O processo ensino-aprendizagem, quer ao nível do desporto – treinador – quer ao nível da escola – professor – tem aspectos que na sua essência são comuns. Quando uma das premissas é ensinar, os requisitos para que tal acto aconteça na sua plenitude são vastos. Um dos pressupostos exigidos e indispensável a quem ensina é a capacidade de liderança.

De acordo com Bass (1990), algumas definições entendem a liderança como o foco dos processos de grupo, sendo o líder visto como o núcleo da mudança e actividade, personificando a vontade do grupo. Outro conjunto de definições conceptualiza a liderança numa perspectiva de personalidade, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços específicos ou características na posse de indivíduos que lhes permite influenciar os outros na prossecução de determinados objectivos. Outras abordagens de liderança concebem-na como um acto ou comportamento, isto é, aquilo que os líderes fazem para induzir a mudança num grupo. A liderança tem sido também definida em termos das relações de poder entre líderes e seguidores, sustentando que os líderes têm poder e usam-no para efectuar mudanças nos outros. Outra perspectiva compreende ainda a liderança como um instrumento para atingir objectivos ajudando os membros do grupo a satisfazer as suas necessidades. Um elemento comum em muitas definições de liderança é a existência de um processo de influência. De acordo com Yukl (1998), a maioria das definições de liderança assumem que existe um processo social de influência que pode ser exercida por um elemento ou conjunto de elementos do grupo sobre uma pessoa ou várias, no sentido de estruturar as actividades e relações do grupo ou organização.

A estruturação do trabalho segue em 10 capítulos distintos. O primeiro capítulo é direccionado para os conceitos de líder e liderança, analisando algumas propostas. De seguida, no capítulo II, abordaremos um conceito que pode gerar alguma controvérsia no seio da liderança mas que se revela complementar – gestão. A abordagem a este capítulo centra-se na liderança e gestão – conflito ou simbiose. No capítulo III, o mais descritivo deste estudo, apresentamos um conjunto alargado de teorias e modelos de liderança no sentido de perceber as orientações seguidas pelos diversos autores referenciados e melhor contextualizar a nossa investigação. O capítulo IV é relativo à teoria da tomada de decisão associada ao processo de liderança. Seguidamente, no capítulo V referênciamos ao Modelo Multidimensional de Liderança onde importa sublinhar a variabilidade que o líder deve assumir para lhe permitir optar em função do contexto. Seguidamente, o tema central da nossa

investigação está focalizado de forma breve e sucinta no capítulo VI – influência do líder no rendimento dos atletas. Após a revisão da literatura, importa esclarecer os objectivos deste estudo, as questões de investigação, os instrumentos de avaliação utilizados, a forma como os dados foram recolhidos, a metodologia utilizada e a caracterização da amostra (capítulo VII), para depois a apresentação, análise dos resultados e a discussão (capítulo VIII) ser mais clarividente. Para o capítulo IX está reservada a entrevista realizada ao treinador da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal. Finalmente, o capítulo X incide numa conclusão do estudo efectuado e de possíveis preocupações para estudos futuros.

# CAPÍTULO I

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa – Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa – da Editora Verbo, a palavra “líder” quer dizer “pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na acção e representando-os nas suas pretensões e opiniões”.

Vala et al. (1993) definem líder como sendo o elemento que mais contribui para atingir os objectivos do grupo e realçam a ambiguidade que poderá existir nos objectivos do grupo, esclarecendo que o líder é o membro que exerce mais influência positiva no grupo.

Na opinião de Chiavenato (2000), o líder é a pessoa que sabe conjugar, de um modo integrado, as suas características, as características dos seguidores e as variáveis da situação. Ainda numa relação funcional, o líder é uma pessoa percebida por um grupo como possuidora ou controladora dos meios para a satisfação das suas necessidades.

A definição de líder eficaz tem variado de autor para autor em função do tipo de consequência ou resultado seleccionado como critério de eficácia. Como critérios normalmente associados com a eficácia do líder temos: a performance do grupo, o alcance de objectivos, o desenvolvimento e a preparação do grupo, a capacidade em lidar com crises, a satisfação dos subordinados com o líder, a satisfação psicológica e o desenvolvimento dos elementos do grupo e a manutenção do status do grupo.

Hardin (1995), considera no entanto que todas as definições de líder eficaz se enquadram em cinco dimensões: os líderes eficazes mudam os processos, partilham uma visão inspiradora, possibilitam ajuda para a acção, modelam o futuro e encorajam os seguidores.

As actividades do líder podem ser descritas em função de quatro parâmetros: desenvolvimento e manutenção de relações, aquisição e fornecimento de informação, influência sobre pessoas e tomada de decisão (Yukl, 2001).

Katz (2000), desenvolveu uma taxonomia para as actividades dos líderes, enquadrando-a em três níveis gerais de competências: competências técnicas (conhecimento de métodos, processos, procedimentos e técnicas especializadas e habilidade para os utilizar, de acordo com a actividade); competências interpessoais (conhecimentos sobre o comportamento humano e sobre os processos interpessoais, sentimentos, atitudes, motivos; habilidade para comunicar clara e eficazmente e habilidade para estabelecer relações eficazes e cooperativas); e competências conceptuais (habilidade de análise geral, pensamento lógico, proficiência em formar conceitos e conceptualizar relações ambíguas e complexas, criatividade nas ideias e na resolução de problemas, habilidade em perceber tendências, antecipar mudanças e reconhecer oportunidades e problemas potenciais de índole dedutiva e indutiva).

A competência é um indicador da eficácia do líder (Yukl, 1989).

A competência normalmente é definida como a habilidade em transformar o conhecimento em acção que resulte em determinada performance (Hunt, 1991).

Schaffer (2002), define competência como a habilidade e vontade em desempenhar uma tarefa elevando a performance, para que a organização possa obter ganhos substanciais de produtividade. Para Gubman (1999), a competência assenta na obtenção constante de feedback, escutando as pessoas que trabalham na organização e os clientes, mudando de direcção sempre que necessário.

Entre muitas definições, a competência tem sido entendida como a característica de um indivíduo que consegue adequar o seu comportamento às exigências de execução das tarefas, dentro

de parâmetros do ambiente organizacional e em consequência deste processo, obtém os resultados desejados (Wexley et al, 1990).

Na perspectiva de Rothwell (1990), a competência do líder é uma característica fundamental directamente relacionada com a performance no trabalho e que implica as qualidades requeridas para lidar com os empregados, gestores e clientes.

É pois essencial que um líder seja competente para influenciar os comportamentos e deste modo elevar a performance individual. O líder deve saber que à medida que os empregados começam a adquirir mais conhecimento sobre o trabalho aumentam a sua performance através da regulação da habilidade e da experiência (Neves, 2002).

Um líder eficaz tem de influenciar as pessoas para que realizem as suas tarefas com uma performance adequada, porque sem uma boa performance os resultados não se alcançam (Neves, 2002).

Para Gubman (1999), um líder competente define uma direcção, comunica-a e executa-a.

É fundamental que exista confiança do líder nos elementos da organização e confiança dos colaboradores no seu líder (Fernandes, 2000).

Schaffer (2002), afirma que muitas vezes o processo complica-se porque o líder estabelece objectivos gerais e pouco específicos, difíceis de alcançar, abusando da autoridade inerente à função e estabelece expectativas, pressionado por superiores e diz aos empregados que cumpre instruções. É função do líder equilibrar o processo e as técnicas necessárias para alcançar resultados. No caso das organizações desportivas, o principal recurso produtivo são as pessoas, estando a origem da vantagem competitiva relacionada com as capacidades dos recursos humanos (Fernandes, 2000; Neves, 2002). Espera-se por isso que o líder eficaz organize o trabalho, distribua recompensas, providencie suporte, represente a organização, modifique os objectivos a alcançar de acordo com as

circunstâncias e defina a realidade de modo que seja consistente com as necessidades e valores dos membros da organização.

Todos devem ser envolvidos na definição de objectivos, na definição dos procedimentos de performance e no processo de obtenção de resultados, de modo a aumentar a experiência, as habilidades/competências e a confiança (Schaffer, 2002).

Segundo Yukl (1989), os líderes de sucesso apresentam as seguintes características: têm valores e interesses pessoais consistentes com os valores e interesses profissionais do seu trabalho; sentem um forte desejo de realizar mudanças com resultados e desenvolvem um forte sentido de responsabilidade e compromisso entre os liderados em vez de fazerem tudo sozinhos; são pragmáticos e orientados para resultados; preferem as actividades de persuasão que envolvem iniciativa e riscos e preocupam-se com as tarefas desenvolvidas e com as relações eficazes com os liderados.

O líder tem de ser hábil para gerar e sustentar a confiança e isso significa competência e estabilidade (Neves 2002).

Goethe (sd), citado por Neves (2002) disse: *"trata um homem como um homem e ele mantém-se como é; trata um homem como pode e deve ser e ele será como pode e deve ser."* Assim, o líder deve inspirar confiança e responsabilidade, ser autónomo e estimulador de autonomia, criatividade, inovação e responsabilidade, alinhando as pessoas com a organização.

Os inúmeros investigadores que se debruçaram ao longo dos tempos em investigações e pesquisas no contexto da liderança iniciaram os seus estudos a partir de diferentes bases de trabalho, de diferentes pressupostos e determinadas abordagens que segundo eles, seriam as mais correctas. Talvez por essa razão encontramos não só conceitos e abordagens bastante diferenciadas, como também algumas muito semelhantes.

Não querendo descrever exaustivamente as inúmeras teorias de liderança que foram surgindo ao longo dos tempos, é importante salientar aquelas que na opinião da maior parte dos investigadores, são consideradas como as principais abordagens e que são relevantes para esta investigação.

Segundo o dicionário de Língua Portuguesa – Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa – da Editora Verbo, a palavra “liderança” quer dizer “espírito de chefia, de capacidade de dirigir um grupo, de liderar” ou “função daquele que dirige, do líder” ou ainda “exercício de condução ou de influência que é aceite pelos dirigidos”.

Carmo (2004) considera a liderança como a capacidade de influenciar pelo consentimento, sendo certo que esta capacidade se adquire pelo desempenho de papéis de obediência e de comando, experimentados ao longo da sua socialização, dentro de um quadro de valores vulgarmente aceites.

Os estudos sobre a liderança surgem cada vez mais como preocupação de estudo pelos especialistas do comportamento organizacional. Na opinião de Bennis (1995), a liderança é difícil de ser descrita, porém fácil de ser percebida e sentida. A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer (Bennis, 1996).

Na opinião de Cunha (2002), a liderança é um conceito bastante antigo na área da gestão e dos estudos organizacionais e não tem havido consenso relativamente a uma definição.

Fiorelli (2001), afirma que a falta de consenso sobre o assunto e o carácter evolutivo das ideias sugerem que a liderança constitui algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana. Assim sendo, cabe-nos a nós percebermos que a liderança é algo do homem e não da ciência.

Vergara (2003), afirma que sem liderança os objectivos jamais seriam alcançados, pois torna-se imperioso maximizar a cooperação e direccionar os conflitos para os seus aspectos contributivos de mudança.

De um ponto de vista organizacional, a liderança é uma função que deve ser exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando do grupo, sendo responsável por orientar as acções e definir as finalidades da organização (Chelladurai, 2001). O mesmo autor refere ainda que o conceito de liderança deverá estar associado à maximização das relações para alcançar objectivos previamente determinados.

House et al. (1999) consideram e definem liderança como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Para Czege (1993), o conceito de liderança traduz-se na “arte de influenciar outros para que se realizem as acções respeitantes à consecução de um objectivo”.

Carapeta e Porto (1996) acentuam essa influência no próprio comportamento dos seguidores, concebendo a liderança como “um processo de influência do comportamento humano ... motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo não adoptariam”.

Outra definição onde a influência tem o seu lugar de destaque é defendida por House (1998), onde a liderança é “o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esse propósito”.

De acordo com Rauch & Behling (1984), citados por Gonçalves (2008), liderança é o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado em direcção à realização de um objectivo.

Segundo Jacobs & Jaques (1990), citados por Gonçalves (2008), liderança é um processo de dar propósito ao esforço colectivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objectivo.

Não sendo tarefa fácil definir o conceito de liderança, as opiniões diferem quanto ao perfil ideal para levar os seus liderados ao objectivo proposto. Na opinião de Bennis & Nanus (1988), a liderança é compreendida como um conjunto de habilidades que um grande número de pessoas possui, porém poucas exercem.

Para Truman (1997), citado por Gonçalves (2008), liderança é a habilidade de levar pessoas a fazer o que não gostam, gostando de fazê-lo.

De acordo com Bass (1990), algumas definições entendem a liderança como o foco dos processos de grupo, sendo o líder visto como o núcleo da mudança e actividade, personificando a vontade do grupo. Outro conjunto de definições conceptualiza a liderança numa perspectiva de personalidade, sugerindo que a liderança é uma combinação de traços específicos ou características na posse de indivíduos que lhes permite influenciar os outros na prossecução de determinados objectivos. Outras abordagens de liderança concebem-na como *um acto ou comportamento*, isto é, aquilo que os líderes fazem para induzir a mudança num grupo. A liderança tem sido também definida

em termos das relações de poder entre líderes e seguidores, sustentando que os líderes têm poder e usam-no para efectuar mudanças nos outros. Outra perspectiva compreende ainda a liderança como um instrumento para atingir objectivos ajudando os membros do grupo a satisfazer as suas necessidades.

A palavra liderança, embora passe a sensação de que aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, distorce totalmente a função da liderança, pois ela não é um lugar, mas sim um processo. (Kouzes e Posner, 1997). Quer isto fazer entender que liderança não é por si só função exclusiva das pessoas que ocupam cargos superiores hierarquicamente nas organizações. A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. (Hersey e Blanchard, 1986, citados por Gonçalves, 2008).

Um elemento comum em muitas definições de liderança é a existência de um processo de influência. De acordo com Yukl (1998), a maioria das definições de liderança assumem que existe um processo social de influência que pode ser exercida por um elemento ou conjunto de elementos do grupo sobre uma pessoa ou várias, no sentido de estruturar as actividades e relações do grupo ou organização.

Yukl (1998), define liderança como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Segundo Vieira (2006), outro conceito que se tem vindo a incorporar na definição de liderança é a visão, isto é, a capacidade de antever as realizações possíveis para a organização num dado prazo e determinar estrategicamente os objectivos e acções para a implementação das mudanças

necessárias. O líder deve ser capaz de comunicar os seus projectos de forma a envolver as pessoas na concretização dos mesmos.

Ainda segundo este autor, a liderança é um processo de influência conducente à prossecução de objectivos desejados.

Hollander (1985), privilegia a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objectivos grupais ou sociais.

Richards e Greenlaw (1966), citados por Gomes (2005), afirmam que o conceito deve ser encarado como um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação.

Para Stodgill (1974), só podemos falar de liderança se forem satisfeitas três condições distintas: a presença de um grupo de duas ou mais pessoas, uma tarefa comum a realizar e uma diferenciação de responsabilidades.

Como referem Andrews e Field (1998), a liderança só pode ser compreendida na sua plenitude se conseguirmos perceber como é que as pessoas percebem e avaliam o poder exercido pelos que ocupam posições de poder.

Aplicando este princípio ao desporto, Gomes (2005) salienta que os atletas aceitam a autoridade do treinador com o objectivo de obterem determinados benefícios (e. g. ser jogador titular, ter sucesso desportivo e social, conseguir melhores contratos, entre outros), definindo-se assim um acordo que é baseado em termos de “custo-benefício”, cabendo ao técnico gerir esta relação e incentivar continuamente os atletas a respeitarem as suas indicações para poderem alcançar novas regalias.

Segundo Barrow (1977), a liderança é um processo comportamental tendo em vista influenciar indivíduos ou grupos no sentido de alcançarem os objectivos definidos. O carácter geral

desta asserção torna-se útil pois permite incluir um conjunto de dimensões que caracterizam o tema, como sejam, os processos de tomada de decisão, as técnicas e estratégias motivacionais, o tipo e a frequência de comportamentos de “feedback”, o relacionamento interpessoal, as políticas e estratégias de planeamento e orientação do grupo para atingir o rendimento desejado e, por fim, as regras e as normas que estabelecem o funcionamento e o relacionamento dentro da equipa.

A liderança, para além de poder envolver uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo, deve também possuir princípios éticos e morais socialmente admissíveis, expressos pela cultura organizacional de funcionamento bem como pelos valores e ideais defendidos (Gomes, 2005).

A liderança é o processo de influenciar os outros a compreender e concordar acerca do tipo de necessidades que devem ser satisfeitas e como se devem fazer, e o processo de facilitar os esforços individual e colectivo para atingir objectivos comuns (Yukl, 2006).

Ao abordarmos esta temática da influência no processo de liderança, é importante também referir que a influência baseada em valores de origem emocional pode concorrer para a realização excepcional dos grupos e organizações. Os líderes inspiram os seguidores a sacrificarem-se de uma forma voluntária por uma causa mais elevada e pelos interesses da organização de que fazem parte (Ferreira, 2007).

Aplicando estes pressupostos ao desporto, Gomes (2005) refere que uma das principais distinções nas funções atribuídas aos treinadores está presente quando falamos de alta competição e formação desportiva. A velha máxima de Vince Lombardi de que “ganhar não é tudo, ganhar é a única coisa importante!” tem por contraponto a filosofia de Martens (1990) de que “primeiro os atletas; depois as vitórias”. Obviamente, estes princípios implicam comportamentos e atitudes totalmente distintos no relacionamento com os atletas, identificando-se o privilegiar dos resultados como mais

aceitável quando falamos de competição profissional e o criar de condições para o desenvolvimento social e emocional dos praticantes como mais adequado no trabalho de formação desportiva.

Gomes (2005) analisa e faz questão de valorizar o reverso da medalha. Para além destes factores promotores da eficácia existem, pelo lado inverso, aspectos negativos que condicionam o exercício da liderança. As características pessoais dos gestores e/ou treinadores podem contribuir para um mau funcionamento dos grupos de trabalho. Disto mesmo nos dão conta Cruz e Gomes (1996) ao apontarem determinadas crenças irracionais e desajustadas dos responsáveis técnicos que limitam a forma como se relacionam com os atletas e os resultados que obtêm (e. g. sobrevalorização da dimensão técnica do treino em detrimento dos aspectos interpessoais; tendência para assumirem o controlo das situações e recusarem a abertura ao diálogo com os outros, entre outros). Importa por isso salientar que este lado negativo também deve merecer a mesma atenção de quem se tem preocupado quase em exclusivo aos efeitos maioritariamente positivos da liderança. Perante isto, é oportuno referir que devido ao poder de um “mau” líder podem estar subjacentes vários efeitos indesejáveis: má tomada de decisões, perda de recursos e aumento de custos, surgimento de emoções negativas e frustrações, declínio económico e falência nas organizações, entre outros. (Palmer, 1994).

Ferreira (2007) afirma que o resultado de inúmeras investigações leva-nos ainda hoje a constatar a ausência de um conceito universal de liderança eficaz, capaz dar resposta aos inúmeros e complexos desafios organizacionais. No entanto, tem sido efectuado um esforço acrescido no sentido de garantir uma integração consistente das diferentes teorias defendidas ao longo das últimas décadas, ou seja, uma abordagem integrativa dos aspectos e comportamentos relevantes de cada uma delas.

## CAPÍTULO II

Ferreira et al. (2001), fazem uma distinção entre liderar e gerir. Para eles, liderar consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar e, por sua vez, gerir consiste em realizar, em assumir responsabilidades, em comandar. Deste modo, os gestores sabem o que devem fazer e os líderes sabem o que é Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais. Contudo, estes conceitos parecem não reunir consenso entre os autores que estudam esta matéria, uma vez que uns dizem que a liderança é um caso particular da actividade da gestão, outros defendem que a gestão é um caso particular do processo de liderar, e outros, ainda, dizem que estes conceitos podem ser utilizados indiferentemente, mas tendo em conta o nível organizacional de análise.

Decorrente da forma como é exercido o poder surge uma outra questão, bastante abordada pelos autores, que se relaciona com a necessidade de não se confundir o estatuto de líder com outros papéis sociais ou profissionais, vulgarmente designados por “gestor”, “director” ou “manager”. Nestes últimos casos, os profissionais podem exercer um conjunto de funções próprias dos líderes (e. g. planificação e organização das tarefas, definição e estabelecimento de horários, selecção e agrupamento dos membros em determinadas tarefas, entre outros), mas a diferença reside no facto do líder realizar todas estas tarefas em paralelo com a responsabilidade de promover e implementar uma determinada “filosofia” no grupo que o distingue de todos os outros (Crespo & Balaguer, 1994). Quer isto dizer que cabe a este último definir, juntamente com a equipa, os objectivos e as metas a atingir (a razão da sua existência) e depois assegurar os meios necessários para transformar uma determinada ideologia em produtos e resultados concretos (Weinberg & Gould, 1995). Assim, para se adquirir este estatuto não basta ter uma determinada ideia ou meta a atingir, sendo também necessário saber transformar essa “visão” em aspectos concretos, suficientemente desafiadores para assegurar o empenho e a motivação dos outros (Gomes, 2005). Como refere Martens (1987), citado por Gomes (2005), no desporto (tal como nos outros contextos de vida), o papel de liderar exige que

o treinador desenvolva as suas competências psicológicas, principalmente as que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, pois é na interacção com os atletas que se consegue uma maior motivação para a acção e para a transformação da “missão” da equipa em resultados específicos e mensuráveis. Para atingir a excelência nos comportamentos de liderança, ele deve preparar-se bem e preocupar-se em melhorar constantemente, de modo a tentar fazer parte de uma elite de profissionais que atinge metas que a maioria não consegue. É neste sentido que o autor afirma a existência de três tipos de pessoas: os poucos que conseguem com que as coisas se façam, um número razoável que assiste às coisas acontecerem e a esmagadora maioria que não tem a mínima ideia do que é que se passou (Gomes, 2005).

Segundo Neves (2002), a liderança é portanto uma parte essencial e fundamental da gestão excelente. Os gestores que não lideram falham na execução das suas funções de gestão. Sem liderança, a gestão reduz-se a uma simples administração. Nas organizações desportivas que são geridas sem liderança a burocracia, a ineficácia e a irresponsabilidade ganham supremacia relativamente à performance e à responsabilidade (Nicholls, 1993). Para este autor, nos clubes modernos, adoptando práticas de gestão e de liderança adequadas, é possível as pessoas trabalharem juntas eficazmente. Deste modo, o líder tem influência sobre o comportamento dos subordinados e sobre a performance que resulta dos seus comportamentos. As características pessoais como a ambição, o impacto causado nos outros, a iniciativa, a atitude, a sensibilidade aos problemas das pessoas, os procedimentos e o potencial desempenham um papel importante na performance dos seguidores (Miner, 1988, citado por Neves 2002).

Na maioria das investigações efectuadas, persiste ainda a presença de um dilema comum. Saber quando saímos do campo da liderança e entramos no campo da gestão e vice-versa, tem sido quase sempre um dos pontos de partida no estudo e investigação do comportamento organizacional, da liderança e da gestão nas organizações (Ferreira, 2007).

Bennis e Nanus (1985), citados por Ferreira (2007), defendem uma posição quase extrema, em que a gestão e a liderança não podem estar presentes na mesma pessoa, pois as definições de líder e gestor contemplam valores incompatíveis e diferentes personalidades.

Kotter (1990), sublinha que a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a, ou seja, considera que são dois sistemas de acção, simultaneamente distintos e complementares. Para este autor uma boa gestão controla a complexidade e uma liderança eficaz produz mudanças úteis numa organização. O verdadeiro desafio, ainda segundo este autor, passa pelo equilíbrio e balanceamento entre uma forte liderança e uma forte gestão no sentido de se conseguir uma verdadeira compensação e complementaridade.

No entanto, Yukl (2006) destaca que os dois processos têm elementos incompatíveis, ou seja, uma forte liderança pode provocar desordem e ineficiência, assim como uma forte gestão pode desencorajar o grupo de assumir riscos e de inovar. Uma organização que possui uma forte gestão pode dar origem a uma burocracia sem propósitos, do mesmo modo se possuir apenas uma forte liderança pode criar mudanças impraticáveis no interior da mesma.

A título de exemplo, Kotter (1990), citado por Ferreira (2007), refere que em tempo de paz o exército consegue sobreviver com uma boa gestão e administração em todos os seus níveis ao longo de toda a sua hierarquia e concentrando apenas a liderança no topo da mesma instituição. O mesmo já não acontece em tempo de guerra, em que o mesmo exército necessita de líderes competentes em todos os seus níveis de comando. Ninguém consegue certamente compreender como gerir eficazmente os soldados no decorrer de uma batalha. É evidente que estes soldados têm que ser liderados e não geridos.

Parece ser no entanto consensual que os dois processos são de extrema importância e necessários para o sucesso organizacional, e mais que um conflito são dois conceitos que coabitam em vida comum – simbiose.

## CAPÍTULO III

Os primeiros trabalhos sobre os estilos de liderança foram realizados por Lewin, Lippett e White na década de 30. Estes autores identificaram três estilos distintos: o estilo autocrático; o estilo democrático ou participativo e o estilo laissez-faire. Basicamente, as diferenças entre os diferentes estilos situam-se ao nível da participação dos subordinados nas decisões. Neves (2002).

Entre as pesquisas referentes ao estilo de liderança, a mais conhecida é a realizada na Ohio State University (Universidade estadual de Ohio) onde Stogdill foi um dos principais pesquisadores. Os dois itens abordados com maior ênfase no questionário destas pesquisas sobre o comportamento do líder foram a consideração e iniciativa de estruturar (Gonçalves, 2008).

Segundo Ferreira (2007), a noção de liderança teve as suas origens nas acções e grandiosos feitos que grandes figuras históricas protagonizaram ao longo de toda a história (e.g. Alexandre o Grande, Napoleão, Hitler, Churchill, Mandela).

Ainda segundo Ferreira (2007), apesar deste aparente consenso acerca da origem deste fenómeno, o mesmo já não acontece no que diz respeito à sua definição. Cada investigador que estuda este fenómeno, fruto das suas pesquisas e experiências, deixa marcado o seu cunho pessoal, verificando-se assim uma emergência constante de novos ou renovados conceitos de liderança.

A compreensão acerca da existência de diferentes concepções é justificada, também, pela época em que a investigação tem lugar, assim como pelos diferentes pressupostos considerados em cada estudo (Ferreira, 2007).

Yukl (2006) defende que a maioria das pesquisas efectuadas, as quais deram origem a concepções de liderança díspares, têm, normalmente, o seu início em abordagens e teorias já existentes.

O estilo de liderança pode ser visto como um continuum de actividades e decisões que o líder deve adoptar (Harvey, 1996), e não apenas uma situação dicotómica. Segundo Guastello (2002), os estilos de liderança descrevem um padrão de interacção entre líderes e subordinados. A decisão de adoptar um estilo ou outro é influenciada por um conjunto de factores e situações presentes nos subordinados, mas também no ambiente interno e externo.

Cada vez mais, o conhecimento acerca dos vários modelos de liderança ajuda os gestores a adequarem o seu desempenho em função dos objectivos estratégicos e táticos da organização, na procura da excelência da sua intervenção, tanto ao nível da resolução de problemas como ao nível da criação de oportunidades. (Neves, 2002).

Lau e Shani (1992), classificaram os estilos de liderança em: autocrático, corporativo, permissivo, laissez-faire e profissional.

De uma forma geral, todos os líderes utilizam vários estilos de liderança, de acordo com a situação, com o tipo de decisão e com o problema, variando de um estilo mais autoritário até ao mais participativo. O estilo é a forma mais evidente de exercício de poder por parte do líder da organização para alcançar os objectivos sendo, por isso, um elemento crítico quando consideramos a liderança nas organizações desportivas (Neves, 2002).

O estilo de liderança é o modo como o líder exerce o poder para alcançar os objectivos organizacionais e é um elemento crítico para examinar a eficácia da liderança numa organização (Harvey, 1996).

Os líderes eficazes adoptam vários estilos (Harvey, 1996; Neves 2002), conforme a situação e na altura certa, de modo que os objectivos estratégicos, financeiros e organizacionais possam ser transformados em realidade (Lau e Shani, 1992; Neves 2002). Quanto mais estilos um líder exibir, melhor.

Para ser eficaz, o líder deve equilibrar as duas dimensões de comportamentos. Segundo Guastello (2002), as características dos líderes interagem com as situações e com o contexto em que as tarefas estão a ser realizadas contribuindo assim para a baixa ou elevada performance alcançada.

Assim sendo, porque nos focamos na influência do líder na elevação da performance das pessoas e da organização, é fundamental conhecer os estilos de liderança que especificamente contribuem para a melhorar (Neves, 2002). Desta forma a preocupação excessiva da maioria dos líderes com a estabilidade e com o controlo deslocar-se-á para a necessidade de desenvolvimento de modelos de referência mais adequados à compreensão da dinâmica instável do negócio, projectando assim as acções criativas necessárias para a adaptação (Stacey, 1994).

Quanto mais as pessoas se sentirem envolvidas nos processos de desenvolvimento de serviços e forem reconhecidas e recompensadas pelo esforço dispendido, tanto mais a performance será elevada (Neves, 2002).

Perante a complexidade e a imprevisibilidade, a liderança requer pensamento estratégico, acção e decisão, integridade pessoal. Mas a conversão destes aspectos conceptuais em aspectos práticos não é uma tarefa fácil. O sucesso da liderança está intimamente ligado à forma como líderes e empregados trabalham uns com os outros. Apesar de os líderes adoptarem vários estilos e modelos de liderança é importante saberem que a maior dificuldade para alcançar a performance é colocar as necessidades dos elementos da organização como prioridade. Deste modo, verifica-se que a utilização de um ou outro estilo, ou a mistura de vários, tem consequências diferentes na performance das pessoas (Neves, 2002).

A liderança não se refere apenas às características ou ao comportamento do indivíduo, mas também à influência do contexto no qual o líder conduz os outros, isto é, o contexto resultante de um conjunto complexo de variáveis deve ser considerado quando nos debruçamos sobre qual o estilo apropriado de liderança (Harvey, 1996).

Yukl (2006) considera as seguintes características relevantes nos líderes: os traços (motivos, personalidade, valores), a confiança e optimismo, a competência e a inteligência, os comportamentos, a integridade e a ética, a influência tática e as atribuições acerca dos seguidores.

Esta abordagem, uma das pioneiras na investigação da liderança, assentou o seu estudo nos atributos, nas qualidades, na personalidade, nos motivos, nos valores e nas competências dos líderes (Ferreira, 2007), grandemente influenciadas pela chamada teoria do “grande homem”, que se baseia nas realizações pessoais de alguns homens, que dominaram a história da humanidade, para explicar o progresso do mundo (Caetano, 2005).

A teoria dos traços de personalidade procura enfatizar as qualidades pessoais e as características do líder (Gonçalves, 2008), sendo através destes traços específicos, marcantes da personalidade, que o líder pode influenciar o comportamento das pessoas (Caetano, 2005).

Tendo em conta o que nos diz Gonçalves (2008), alcançar a liderança eficaz, em condições de larga escala e complexidade, exige elevado nível de energia, motivação e autoconfiança, conhecimento de uma vasta quantidade de informações sobre produtos, tecnologias, mercados e pessoas. Assim, importa sublinhar como requisitos o conhecimento da sua organização, as relações na empresa e no sector, a sua reputação individual, as suas capacidades e habilidades, os seus valores pessoais e a sua motivação (Kotter, 1992).

Os excelentes resultados e o sucesso obtido nas organizações eram atribuídos à excepcionalidade e valor dos seus líderes, pois neles residiam traços inquestionáveis que os distinguiam dos outros, nomeadamente, a sua inteligência, a incansável energia, a sua penetrante intuição, a capacidade “misteriosa” de antecipação aos próprios acontecimentos, a par dos seus poderes persuasivos irresistíveis. Deste modo, a investigação dos feitos heróicos e históricos deram origem à teoria dos “Grandes Homens”, cujo principal contexto defendia que os líderes já nascem líderes (Ferreira, 2007).

Segundo Bennis e Nanus (1988), esta proposta baseia-se na crença de que a liderança é uma característica de nascença isto é, os líderes eram natos e não formados. Nesta perspectiva, a liderança é vista como um atributo natural do indivíduo, privilégio, portanto, de alguns, não podendo ser aprendida (Barrick & Mount, 1991).

Para Bergamini (1994), os líderes devem ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo facto de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos.

Segundo Ferreira (2007), a constante e incessante pesquisa de traços e atributos considerados universalmente aceites, fundamentais e relevantes para a eficácia da liderança, tornou-se um desafio para todos os estudiosos neste campo.

Yukl (2006) e Cunha & Rego (2005) destacam nos seus estudos, como características de elevada relevância nos líderes actuais, a energia, a tolerância ao stress (robustez física, capacidade de trabalhar longas horas, resiliência emocional, tenacidade), a autoconfiança, o *locus* de controlo interno (a convicção do indivíduo de que as ocorrências da sua vida estão sob seu controlo), a honestidade, a integridade, a motivação para o sucesso, a motivação para o poder social (a vontade de exercer influência para benefício da equipa e da organização) e a maturidade emocional. Contudo, estas características por si só não garantem a eficácia da liderança à pessoa que as detém, apenas contribuem e aumentam a probabilidade dessa eficácia (Ferreira, 2007).

Addair (2003) sublinha que na prática, o comportamento de um líder eficaz é um factor crítico e não depende só dos seus próprios traços e atributos, inclui também a ética, a competência, a influência da situação envolvente, as pessoas à sua volta, as tarefas a desempenhar, ou seja, depende de todo o ambiente operacional onde o processo de liderança se desenvolve.

Demonstrar “disponibilidade e empatia aos outros”, apresentar “capacidade de tolerância ao stress”, “ser-se flexível nas relações de trabalho” e “possuir um certo sentido de humor” são, hoje em dia, competências treináveis e, frequentemente, incluídas em programas de formação em

relacionamento interpessoal e gestão de grupos, levados a cabo nos mais variados contextos de trabalho (Gomes, 2005).

Segundo Ferreira (2007), podem destacar-se alguns atributos que marquem essa diferença, tal como a humildade e determinação, a personalidade, as capacidades cognitivas, os motivos e valores, a habilidade, a perícia e a inteligência e ainda os traços de personalidade (auto-realização, auto-estima, afiliação), os motivos (autoconfiança, estabilidade emocional, tolerância ao stress), e os valores (justiça, honestidade, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo), referem Rego e Cunha (2005).

A abordagem situacional veio acrescentar um novo factor a ponderar no estudo da liderança: as exigências colocadas pelo contexto onde o líder exerce as funções (Gomes, 2005).

Os defensores da abordagem contingencial colocam os factores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efectividade das diferentes abordagens de liderança (Bryman, 2004).

Para Vieira (2006), a teoria da liderança contingencial sugere que a eficácia de um líder depende de como o seu estilo pessoal encaixa num dado contexto.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), citado por Gonçalves (2008), não existe um só modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adoptar para influenciar indivíduos ou grupos de pessoas depende do nível de maturidade dos envolvidos.

Como refere Gonçalves (2008), a proposta dos estudos da liderança contingencial era a disposição de líderes de qualidade, pressupondo que fossem proporcionados treinos específicos e ambiente organizacional adequados, os quais favoreceriam a acção eficaz do líder.

Para valorizar ainda mais esta ideia, Ferreira (2007) afirma que o estudo da abordagem situacional tem como pressuposto, a contingência da situação como o principal condicionante à eficácia do estilo comportamental do líder, o que implica que certos comportamentos poderão ser eficazes em determinadas situações, mas não em todas.

Para Vieira (2006), o estilo contingencial evidencia a importância do contexto situacional e o impacto do mesmo nos líderes, deslocando o foco de atenção com que outras teorias privilegiam os líderes e a sua actuação para as circunstâncias contingenciais. Outro aspecto positivo desta teoria é não exigir que as pessoas sejam líderes eficazes sob quaisquer circunstâncias, dado que é comum

nas organizações o sentimento de que os líderes devem ser capaz de lidar com qualquer grupo em qualquer situação.

Na perspectiva contingencial, as organizações deverão procurar colocar os seus líderes em situações óptimas para o seu estilo de liderança (Vieira, 2006).

Como refere Caetano (2005), o que as teorias situacionais defendem é que não existe um único estilo ou característica de líder que satisfaça toda e qualquer situação de liderança. Isto quer dizer que, a cada situação, deve ser aplicado um tipo de liderança que consiga alcançar, o mais possível, a eficácia e a eficiência dos liderados. Estas teorias permitem ao líder uma maior versatilidade na sua actuação, visto que tem mais hipóteses de alterar o rumo dos acontecimentos. Pode alterar a situação e adequá-la a um determinado tipo de liderança ou escolher um tipo de liderança e adaptá-lo à situação concreta (Chiavenato, 2000).

Citando Vieira (2006), a teoria da liderança situacional foca-se nas situações, assumindo que diferentes contextos exigem diferentes tipos de liderança. Esta abordagem deve-se essencialmente a Hersey e Blanchard (1988). Estes autores consideram dois factores situacionais elementares que influenciam o estilo de liderança: a competência e o empenhamento dos seguidores.

Ainda segundo o mesmo autor (Vieira, 2006), o modelo situacional exige que o líder adapte os seus comportamentos à competência e empenhamento dos seus subordinados. Os líderes eficazes são os que reconhecem as necessidades dos seus colaboradores e adoptam o estilo de liderança adequado. Neste tipo de liderança não se preconizam estilos de liderança fixos, a abordagem situacional exige que os líderes demonstrem um elevado grau de flexibilidade.

Estudos apresentados por Yukl (1998), tornaram evidente que os estilos de liderança variavam em função dos níveis hierárquicos e funções desempenhadas dentro da organização, mas também se concluiu que face a diferentes cenários o responsável poderia alterar a forma como se comportava e relacionava com os outros.

A percepção de um líder por parte dos seguidores possui implicações importantes para a organização. Por exemplo, quando os líderes são considerados pelos colaboradores como seres competentes, provavelmente manterão a sua posição ou progredirão na sua carreira, da mesma forma que aqueles que são percebidos como incompetentes poderão até ser provavelmente substituídos (Ferreira, 2007).

A teoria da liderança implícita assenta na avaliação feita pelos seguidores acerca dos líderes, assim como num processo cognitivo subjacente de avaliação e percepção da liderança (Lord & Maher, 1991).

Segundo refere Ferreira (2007), as abordagens implícitas da liderança são consideradas importantes pela sua influência nas expectativas dos seguidores.

Citando Ferreira (2007), tal como os líderes atribuem e se apercebem das competências dos seguidores, a sua percepção como um líder por parte dos seus colaboradores fundamenta-se também numa atribuição de competências e intenções. Um líder pode ser reconhecido como possuidor de um elevado nível de competência, se o seu grupo for detentor de um maior número de sucessos do que de fracassos. Da mesma forma, as intenções do líder são, também, julgadas pelos seus seguidores. Um líder que pareça mais preocupado com os seus colaboradores e com a consecução da própria missão e objectivos dos grupo, do que com benefícios pessoais na sua carreira, ganhará maior aprovação por parte dos seguidores. No mesmo sentido, a dedicação à organização é manifestada, também, quando um líder corre riscos pessoais para cumprir e alcançar os objectivos definidos, contribuindo para uma maior credibilidade e aprovação dos membros do seu grupo.

Apesar do estudo e investigação acerca da liderança autêntica ser recente e ter apenas começado há poucos anos, surgem diversos autores que arriscaram já uma tentativa de definição deste tipo de liderança, assim como uma clarificação de termos que são considerados relevantes nas diversas abordagens neste campo.

No dicionário da língua portuguesa, encontramos para o termo “autêntico” diversos significados tais como fidedigno, verdadeiro, genuíno, original. Neste contexto, o termo “autenticidade” é usado como algo pessoal e que pertence à experiência pessoal de alguém, traduzindo os pensamentos próprios, as emoções, as necessidades, as preferências, as crenças, um processo de conhecimento do próprio ser e que tem implicações futuras nos actos de cada um, sendo verdadeiro e cujos actos são consistentes com os seus pensamentos e sentimentos (Avolio & Gardner, 2005).

Como refere Ferreira (2007), um líder autêntico não pretende ser líder só porque se encontra numa posição de liderança, nem pretende trabalhar no sentido de desenvolver a imagem de um líder. Desempenhar uma função de liderança e as actividades com ela relacionada são actos auto-expressivos para os líderes autênticos. Quando representam o papel de liderança, os líderes autênticos são encarados como eles próprios (a “pessoa em si”, com os seus sentimentos, as suas crenças, os seus valores reais e verdadeiros) e não pelo status, pela honra ou por outras recompensas pessoais que a posição de liderança lhes possa permitir alcançar (Ferreira, 2007).

Citando o mesmo autor, os líderes autênticos são originais e não cópias ou imitações. Não quer no entanto dizer que sejam únicos, ou seja, os seus valores, convicções, causas e missões podem ser semelhantes às de outros líderes ou seguidores, no entanto, o processo através do qual eles chegaram a estas convicções e causas não é um processo de imitação. Eles sustentam os seus

valores por serem verdadeiros, não porque os mesmos são socialmente e politicamente apropriados, mas porque a sua experiência lhe permite assegurar que são verdadeiros. Aquilo que eles dizem é consistente com o que acreditam e o que eles fazem é consistente com o que dizem e com as suas crenças, podendo desta forma ser caracterizados por possuírem um elevado nível de integridade e transparência (Shamir & Eilam, 200). No entanto, o desenvolvimento da liderança autêntica não depende somente da existência e desenvolvimento de líderes autênticos, mas também dos seus seguidores que autenticam o próprio líder (julgam o seu líder pela sua liderança baseada na personalidade sustentada em valores e convicções profundos, e pela consistência entre os seus comportamentos e as suas crenças, valores e convicções). Deste modo, a definição e conceito da liderança autêntica assenta e depende não só da existência de líderes autênticos, mas também da existência de seguidores autênticos, que através de relações autênticas que possuem com os líderes, partilham as suas crenças e valores e que os seguem incondicionalmente por razões autênticas (Shamir & Eilam, 2005).

Face às inúmeras investigações efectuadas até hoje, o termo “carisma” continua a suscitar não só aspectos e ideologias semelhantes, mas também alguma divergência e dissonância. Podemos até questionarmo-nos, se o significado da palavra “carisma” de origem grega, como “dom de inspiração divina”, estará sempre presente num líder considerado carismático em todas as situações, ou contrariamente, perante os seus seguidores e em determinadas situações, notar-se-á nestes líderes alguma falta de carisma (Ferreira, 2007).

Um dos primeiros investigadores deste fenómeno, Max Weber (1947), citado por Ferreira (2007), defende que o carisma é uma forma de influência baseada na percepção dos seguidores das qualidades excepcionais do líder e não na tradição ou na autoridade formal do mesmo.

O termo liderança carismática refere-se ao processo de influenciar mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização e de construção de um compromisso com a missão e os objectivos organizacionais (Yukl, 1989).

Para Conger e Kanugo (1987), o carisma deve ser visto como uma atribuição feita pelos seguidores que observam determinados comportamentos no líder em contextos organizacionais.

Segundo Neves (2002), o líder carismático é empreendedor, possui uma auto-estima elevada e corre riscos.

Como refere o mesmo autor (Neves, 2002), os líderes carismáticos coordenam os objectivos da performance dos grupos, de forma que um grupo não atinja os seus objectivos à custa dos outros grupos ou sem se preocupar com os outros grupos.

O líder que é hábil na construção de uma visão partilhada para a organização, que assegura o compromisso de todas as pessoas com essa visão e é hábil em criar as condições para alcançar os

objectivos organizacionais, tem um impacto profundo na performance dos indivíduos, das equipas e da organização (Mc Bain, 2000).

Os efeitos que um líder carismático provoca nos seus seguidores são traduzidos por confiança, por uma semelhança às suas crenças e condicionados pelas mesmas, aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição por ele e vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização e sentem que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, ou seja, identificam-se com ele (House, 1977, citado por Ferreira, 2007).

As organizações desportivas modernas devem ser flexíveis e orientadas para os utilizadores se querem sobreviver num ambiente complexo, imprevisível e competitivo. Os líderes carismáticos conseguem que as pessoas que trabalham nas organizações alcancem elevada performance nas suas actividades e tarefas, porque confiam nas suas capacidades (Neves, 2002).

Segundo Conger e Kanungo (2001), citados por Neves (2002), a atribuição de carisma ao líder depende de quatro variáveis: o grau de discrepância entre o 'status quo' e os objectivos futuros ou visão defendida pelo líder; a utilização de meios inovadores para alcançar a mudança desejada; um conhecimento real dos recursos ambientais e dos constrangimentos que podem afectar a mudança e a natureza da articulação e da gestão utilizada para inspirar as pessoas a seguir a visão.

Os líderes carismáticos são pessoas expressivas, que utilizam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar outros e criam os meios para os inspirar a seguirem a sua visão (Gardner e Avolio, 1998).

Como refere Ferreira (2007), um líder carismático possui profundos e invulgares efeitos nos seus seguidores. Estes acreditam que as crenças do seu líder são as mais correctas, obedecem-lhe de uma forma voluntariosa e incondicional, sentem afeição pelo líder, estão emocionalmente envolvidos na missão do grupo ou da organização, têm objectivos de elevado desempenho e acreditam que podem contribuir para o sucesso da missão.

Os líderes com uma forte posição de referência induzem os membros a estabelecer elevados objectivos de performance e um forte compromisso com esses objectivos. No entanto, esse compromisso só ocorre se os objectivos forem realistas e alcançáveis (Yukl, 1989). A articulação colectiva de elevadas expectativas de performance, juntamente com a confiança nas pessoas, aumenta a auto-estima das pessoas e a auto-preocupação (Yukl, 1989).

Quanto mais os líderes carismáticos se empenharem na coesão dos vários grupos que existem na organização, maior será a performance dos grupos e da organização. (Neves, 2002).

Gomes (2005) refere que neste estilo de liderança, o líder é percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura, sendo assim possível observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho.

Gunter (2001) define liderança transformacional como a construção de interesses comuns entre líderes e seguidores.

Segundo Ferreira (2007), numa liderança transformacional, o líder transforma e motiva os seguidores, fazendo com que eles se apercebam da importância dos resultados, das tarefas e do trabalho realizado, induzindo-os a transcenderem-se e ultrapassarem os seus próprios auto-interesses em prol dos objectivos do grupo ou da organização, fomentando o seu empenhamento no cumprimento da missão da organização.

Vieira (2006) considera que a liderança transformacional radica em modelos de liderança carismática, que sublinham a importância das características pessoais do líder. Assim, o líder é visto pelo grupo como dotado de qualidades especiais e extraordinárias capazes de operar transformações notáveis na organização.

A base de uma liderança transformacional é a noção de que um líder consegue motivar os seus seguidores a empenharem-se, comprometerem-se e aperceberem-se que o resultado do seu desempenho superou as suas expectativas (Conger, 1999), citado por Ferreira (2007).

Ferreira (2007) refere que a confiança, a admiração, a lealdade e o respeito são alguns dos efeitos que um líder transformacional consegue obter dos seus colaboradores.

A liderança transformacional ocorre quando o indivíduo se envolve num processo colectivo e cria uma ligação no grupo ou organização que aumenta os níveis de motivação e padrões éticos de líder e seguidores. A liderança transformacional pode descrever situações de influência muito específicas entre grupos reduzidos ou contextos muito alargados em que são influenciadas organizações de grande dimensão ou mesmo culturas completas (Vieira, 2006).

Bass (1985) definiu os líderes transformacionais como aqueles que usam a sua visão estratégica e energia para inspirar os colaboradores a fazer melhor do que esperariam, aumentando assim as percepções de auto-eficácia.

Apesar de, habitualmente, se utilizarem as designações *liderança carismática* e *liderança transformacional* como sinónimas, Bass (1985) considerou o carisma apenas um dos elementos do seu modelo transformacional.

Neves (2002), afirma que a liderança transformacional, caracterizada pelo carisma, motivação pela inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, induz as pessoas a pensarem de novas formas e a imaginar novos objectivos.

Segundo Yukl (1989), o líder transformacional pode influenciar as pessoas tornando-as mais conscientes da importância e do valor do resultado das tarefas, induzindo-as a transcenderem os seus interesses por causa da organização ou activando as suas necessidades mais elevadas.

Segundo Guastello (2002), a liderança transformacional requer habilidade para motivar o grupo a visionar novos objectivos, um ambiente que suporte um clima positivo para a inovação e relações positivas entre o líder e as pessoas.

O líder que adopta o estilo transaccional é aquele que actua dentro de um sistema existente e não o tenta mudar (Waldman et al, 2001).

Os líderes transaccionais constroem equipas, escolhem o estilo de liderança mais adequado ao contexto, à situação e aos subordinados, de modo que a realização das tarefas organizacionais seja efectuada com eficácia. No entanto, os líderes, para aumentarem a sua eficácia podem adoptar ambos os tipos de liderança perante situações diferentes e em alturas diferentes (Yukl, 1989).

Uma liderança transaccional tem mais probabilidade de ocorrer quando se está na presença de uma organização onde os objectivos e estruturas são claros e bem definidos e onde os membros trabalham debaixo de uma estrutura contratualmente mais formal (Bass, 1985).

De um modo geral, o líder transaccional esforça-se por satisfazer as necessidades correntes das pessoas focando-se nas trocas e recompensas contingenciais do comportamento, prestam atenção rigorosa aos desvios, erros ou irregularidades e tomam medidas correctivas, estabelecem objectivos, clarificam a relação entre a performance e as recompensas e providenciam feedback construtivo que ajuda as pessoas na tarefa (Jung e Avolio, 1999).

Ferreira (2007), sugere que se torna inevitável falar de liderança transformacional sem estabelecer uma breve e estreita comparação com a liderança carismática.

A atribuição do carisma a um líder transformacional levou a maior parte dos investigadores a concluir que a liderança carismática e a liderança transformacional são semelhantes e compatíveis (Ferreira, 2007). No entanto, esta componente significativa de carisma não significa que um líder carismático seja um líder transformacional (e.g. estrelas de rock, atletas famosos) (Bass, 1985).

O mesmo autor (Ferreira, 2007) sublinha ainda que a essência de uma liderança transformacional aparece como inspiradora dos seguidores na realização de objectivos partilhados, aumentando a identificação pessoal e desenvolvendo as suas aptidões e a eficácia do grupo. Um líder transformacional elimina controlos desnecessários e constrói uma forte cultura de grupo. Para o conseguir, o líder procura fortalecer os seus seguidores, tornando-os menos dependentes dele e delegando-lhes alguma autoridade e responsabilidade, desenvolvendo-lhes autoconfiança e competências, criando-lhes um sentido de auto-gestão de grupo e facultando-lhes acesso a informações sensíveis. Por sua vez, os líderes carismáticos fomentam com as suas acções, a imagem de um líder extraordinariamente competente, restringindo informação, correndo riscos pessoais e adoptando comportamentos não convencionais (Yukl, 2006).

Ao contrário do líder transformacional, o líder carismático fortalece a sua imagem e não a dos seus seguidores, tornando-os fracos e dependentes dele. Cunha et al. (2003) referem ainda que tal como os carismáticos, os líderes transformacionais activam fortes emoções nos colaboradores e induzem-nos a identificarem-se com o líder, mas estes últimos podem também exercer influência actuando como mentores e professores.

Segundo Ferreira (2007), os líderes transformacionais encontram-se em qualquer organização e a qualquer nível e este tipo de liderança é universalmente relevante para todos os tipos de situações. Em contraste, os líderes carismáticos são raros e a sua emergência encontra-se mais dependente em condições favoráveis (Bass, 1985). Estes líderes são empreendedores visionários que estabelecem e criam uma nova organização, ou reformadores que emergem numa organização em que a autoridade formal falhou ao lidar com uma situação de crise e em que foram postos em causa valores e crenças tradicionais.

Segundo Yukl (2006), a abordagem transformacional e carismática da liderança trouxeram importantes contribuições para melhorar a compreensão do processo de liderança, no entanto, e apesar de algumas limitações encontradas, estas teorias reforçam a ideia de que o processo emocional é tão importante como o processo racional, assim como as ações simbólicas de um líder não devem ser menosprezadas relativamente às ações instrumentais e materialistas.

Como refere Gomes (2005), apesar dos três termos constituírem elementos chave na compreensão dos modelos de liderança carismática e transformacional, subsistem algumas dúvidas entre autores na forma como devem ser definidos e, principalmente, na relevância e centralidade que lhes deve ser atribuído.

Bass (1985) defende que o carisma pode ser incluído na liderança transformacional que, por sua vez, representa um domínio mais aglutinador, constituído por mais três factores, aceitando-se que um determinado indivíduo possa ser considerado carismático sem que isso implique obrigatoriamente ser transformacional. No entanto, noutras propostas teóricas o carisma aparece a sustentar, por si só, a explicação do funcionamento de determinados líderes que apresentam resultados excepcionais nas actividades que exercem, construindo-se os modelos de forma praticamente exclusiva a partir dessa faceta (Conger & Kanungo, 1987). Noutros casos, e ainda como refere o autor, tem-se defendido a ideia de que ambos os conceitos desempenham, no essencial, a mesma coisa, sendo aplicados como sinónimos para se referir a um único tipo de liderança (Hunt, 1991).

Pawar e Eastman (1997) consideram que há determinadas características da liderança carismática que podem não estar incluídas na liderança transformacional.

Comportamentos centrados no desenvolvimento e promoção das capacidades (“empowering”) são essenciais na liderança transformacional, mas não constituem, segundo Shamir (2005), condições obrigatórias para se aceitar que os colaboradores possam conferir carisma ao seu responsável.

No entanto, convém não esquecer que a “influência sobre os ideais” foi o termo adoptado por Bass (1985) por oposição ao conceito de carisma, por considerar que o líder pode usar o seu carisma para o seu próprio interesse, falhando na vontade de desenvolver os colaboradores. Este último aspecto foi o ponto de partida para o levantamento da hipótese da existência de dois tipos de líderes, que diferem na forma como exercem o poder e o carisma. Por um lado, existem os carismáticos que utilizam a forte confiança que os subordinados têm nas suas competências de resolução dos problemas e de orientação face a um “suposto” futuro melhor, para acabar por promover ambientes de trabalho dependentes das suas ideias, verificando-se uma obediência total às suas decisões bem como uma baixa receptividade às críticas e sugestões sobre eventuais alterações dos objectivos ou dos processos de trabalho. Por contraponto a este estilo mais negativo, existem os líderes “verdadeiramente carismáticos” ou, se quisermos, líderes com “influência nos ideais”, que apresentam um genuíno sentimento de colaboração com os outros e uma preocupação com o interesse comum, assumindo como objectivo a promoção de locais de trabalho eficientes e onde todos se sintam bem (Gomes, 2005).

Em síntese, como refere Gomes (2005), são vários os aspectos diferenciadores entre os três conceitos, assumindo-se que a liderança transaccional possa representar a forma mais habitual de relacionamento entre líder e liderados, pois é mais indicada para a resolução dos problemas “rotineiros” nas organizações, baseando-se numa lógica de trocas entre ambos. Na liderança carismática, já se assume a existência de um ambiente de insatisfação que é reactivo a alguém que “impressiona” os outros com uma visão que entra em ruptura com o que está estabelecido e que obtém sucesso através da criação de processos de identificação com os que o acompanham. Quanto ao líder transformacional, já não está tão dependente de quebras radicais com o “status quo” para se poder impor, apostando mais no desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores em projectos cada vez mais ambiciosos e exigentes, conseguindo assim operar “transformações” nos valores e nas atitudes dos que o rodeiam.

## CAPÍTULO IV

Nas organizações, aparecem continuamente problemas que requerem medidas com diferentes graus de importância e complexidade para a sua resolução. Cabe ao líder encontrar as estratégias que levem à solução dos problemas organizacionais. A resolução destes é o ponto de partida da tomada de decisão (Caetano, 2005).

Citando Caetano (2005), o processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e conduzido por uma pessoa, actuando isoladamente, ou por um grupo. Em ambas as situações, os factores de contexto organizacional afectam tanto o processo, como o resultado da decisão.

Ainda segundo o mesmo autor (Caetano, 2005), os vários estudos sobre a matéria originaram vários modelos teóricos de tomada de decisão. Estes pretendem dar resposta aos problemas organizacionais, cada vez mais complexos. A análise desses problemas pode ser feita segundo três níveis: individual, grupal e organizacional.

Caetano (2005), refere que ao nível individual da tomada de decisão, o modelo assenta em duas premissas fundamentais: o interesse próprio e as preferências do decisor. Os indivíduos tendem a decidir com base no interesse próprio e, conseqüentemente, as escolhas para as decisões são reveladoras das suas preferências.

Ainda segundo o mesmo autor, Caetano (2005), os defensores desta teoria utilizam os seguintes passos para a tomada de decisão: definição do problema, identificação dos critérios de decisão, atribuição de um coeficiente de importância a cada critério, produção de alternativas, classificação de cada alternativa quanto aos critérios e cálculo da decisão óptima. Sendo assim, este modelo defende que, quem decide, possui não só a capacidade de fazer uma previsão das conseqüências da decisão, mas também de atribuir uma escala de importância a essas conseqüências.

A eficácia da decisão grupal depende das capacidades individuais dos seus membros, da qualidade da informação partilhada, da dimensão do grupo e da natureza do problema (Caetano, 2005).

Caetano (2005) refere que o processo de decisão grupal pode envolver diversos graus de participação, tendo em conta, entre outros aspectos, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão. O grau de participação está dependente do impacto da decisão na produtividade e na satisfação dos decisores, uma vez que a decisão em grupo procura um nível elevado de eficácia organizacional. Citando o mesmo autor, a participação não faz aumentar significativamente a produtividade, mas tem um impacto positivo na satisfação dos participantes, o que significa que o sucesso da decisão participada está condicionado pelas variáveis situacionais existentes.

Ferreira et al. (2001) apresentam-nos alguns factores que favorecem o aparecimento do pensamento de grupo. Segundo eles, a coexistência de uma liderança excessivamente directiva e de um grupo preocupado com as consequências políticas da decisão, a existência de grupos com um elevado número de elementos, a necessidade de uma solução a todo o custo e ausência de responsabilização externa são factores que promovem o pensamento de grupo.

No entanto, como refere Caetano (2005), o aparecimento do pensamento de grupo pode ser evitado se o líder adoptar um estilo neutro e encorajar a participação, se forem adoptados procedimentos formais – utilização de técnicas de discussão – na condução das discussões e se houver obrigatoriedade formal de produzir uma decisão alternativa. Percebemos assim que, a tendência para o consenso, a fim de evitarem o conflito, pode conduzir os grupos a tomarem decisões pouco adequadas e de fraca qualidade.

Apesar da teoria do comportamento de decisão se dedicar ao estudo da tomada de decisão, tanto a nível individual como a nível organizacional, o que se tem verificado é que a influência dos seus desenvolvimentos a têm levado a um maior enfoque a nível individual. A justificação para esta tendência está no facto de muitas decisões nas organizações serem tomadas por gestores individuais (Caetano, 2005).

No entanto, segundo o mesmo autor, o processo de decisão organizacional é diferente do processo individual de tomada de decisão. No sentido de compreender a tomada de decisão nas organizações, Koopman Pool (1990), citado por Caetano (2005), apresenta-nos três modelos básicos de tomada de decisão: o modelo neo-racional, o modelo burocrático e o modelo de fim aberto. Estes modelos permitem diversificar as estratégias de decisão conforme as variáveis situacionais de contexto organizacional.

Deste modo, o modelo neo-racional caracteriza-se por uma elevada centralização, fraca formalização de procedimentos e baixa conflitualidade. Tendo uma elevada centralização, o processo tende a ser orientado pelo gestor de topo. As decisões são, usualmente, pouco complexas e quem decide tenta maximizar o interesse próprio. É utilizado, predominantemente, em organizações de estrutura simples ou de autocracia, mas também se pode empregar em qualquer outro tipo, desde que sejam exigidas decisões rápidas, devido a ameaças externas ou a alterações na dinâmica da envolvente organizacional.

O modelo burocrático traduz-se num processo de tomada de decisão complexo e de elevado nível de formalização. Os procedimentos estão predefinidos e permitem a exploração de várias alternativas que os vários intervenientes vão apresentando ao longo do processo. A elevada formalização da tomada de decisão resulta de regulamentação externa, no entanto, também existem

normas internas que regulam o papel dos actores e as fases do processo. É utilizada uma grande quantidade de recursos na estruturação do processo de tomada de decisão.

Por sua vez, o modelo político é, usualmente, utilizado onde o poder de decisão se distribui por grupos de interesse, ou seja, onde predomina a fraca centralização. A diversidade e a contradição entre os objectivos dos diferentes actores organizacionais caracterizam este modelo. A tomada de decisão resulta do combate entre os actores, ou entre grupos, pelo controlo das variáveis críticas para a redução da incerteza da organização. Sendo um processo político, a negociação também faz parte da tomada de decisão, no entanto, o que está por detrás desta concepção não é a decisão eficaz, mas a decisão que agrada aos decisores e aos grupos que eles representam.

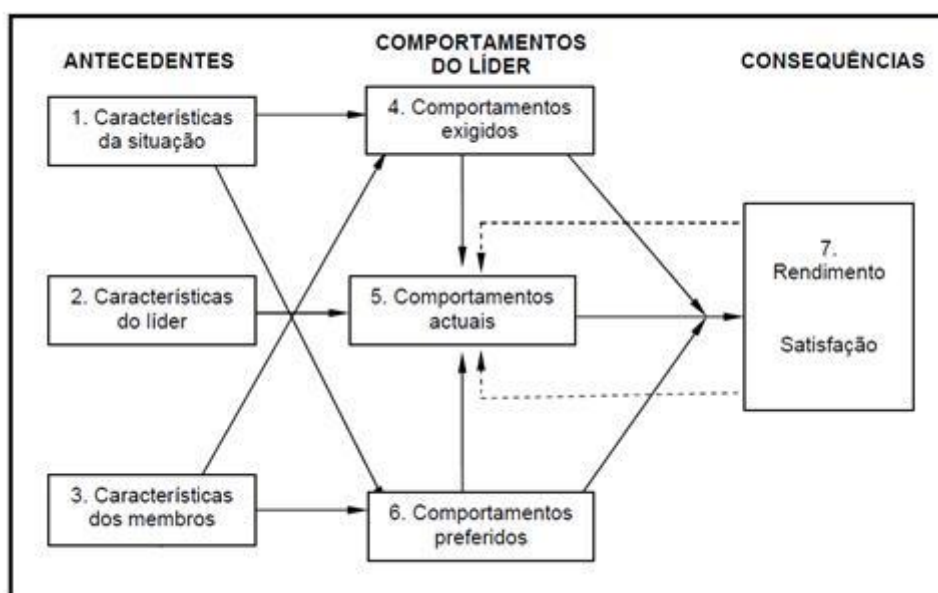
Finalmente, o modelo de fim aberto é, preferencialmente, utilizado por organizações em que os decisores têm necessidades de reagir a exigências de uma envolvente complexa e dinâmica e na qual os problemas ganham novos contornos, à medida que se efectuam novas escolhas. Deste modo, os objectivos das decisões são pouco.

## CAPÍTULO V

A conceptualização multidimensional dos estilos de liderança procurou sintetizar os contributos fornecidos por vários autores.

Em traços gerais, o modelo afirma que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos do líder: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efectivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho (Gomes, 2005).

**FIGURA 1**  
**Modelo Multidimensional de Liderança no Desporto**  
(Cruz & Gomes, 1996, citados por Gomes, 2008)



De acordo com o estudo de Gomes (2005), quanto às solicitações do contexto desportivo (“caixa” nº 4), o treinador deve começar por analisar as características da organização onde se encontra (“caixa” nº 1) em termos dos valores e normas sociais valorizadas, das expectativas de rendimento formuladas pelos dirigentes e dos recursos e meios disponíveis que podem ser colocados à sua disposição.

No que diz respeito às preferências assumidas pelos membros da equipa (“caixa” nº 6), ele deve observar o grupo de atletas que vão colaborar consigo (“caixa” nº 3), considerando variáveis como a idade e o género assim como o nível de competência que demonstram.

Quanto aos comportamentos actuais do treinador (“caixa” nº 5), estes dependem da conjugação entre aquilo que são as suas características pessoais, em termos de personalidade, de capacidade e de experiência (“caixa” nº 2) e aquilo que lhe é exigido e preferido pela situação e pelos membros da equipa. Assim, ele será tanto mais eficaz, em termos de performance e de satisfação promovida nos outros, quanto mais for capaz de obter uma congruência entre os comportamentos actuais, exigidos e preferidos. A última relação preconizada pelo modelo diz respeito ao “feedback” que o técnico recolhe da satisfação e performance da equipa (“caixa” nº 7) que poderá acabar por influenciar os seus comportamentos actuais.

Após a formulação do modelo, assistiu-se a uma grande vontade em procurar testar os pressupostos avançados e em analisar a sua adaptação a diferentes situações desportivas. Para Horn (1992), foram três as razões que contribuíram para este entusiasmo. Em primeiro lugar, existiu uma preocupação inovadora e ainda pouco frequente nos nossos dias, de desenvolver uma proposta que pudesse ser aplicada especificamente ao desporto, acabando assim por suscitar um grande interesse por parte dos investigadores neste domínio. Em segundo lugar, os pressupostos avançados deram origem a bastantes estudos que foram progressivamente testando as várias dimensões do modelo, acabando assim por realçar a relevância da liderança na compreensão do rendimento desportivo dos atletas e da adaptação que estes manifestam face aos clubes e às organizações desportivas. Por último, as ideias propostas representam uma excelente base de compreensão e explicação acerca do funcionamento dos treinadores no desporto, trabalhando com variáveis que geralmente são consideradas fundamentais por todos os intervenientes no fenómeno desportivo.

Ao contrário de outras conceptualizações neste domínio, Chelladurai (1993) afirma que “a eficácia da liderança é específica a cada situação desportiva”.

Ou seja, é claramente assumido que o sucesso obtido pelo treinador varia em função do tipo de atletas que fazem parte da equipa bem como das particularidades e características do meio onde se encontra (Gomes, 2005).

## CAPÍTULO VI

*"Actualmente parte do trabalho do líder nas organizações é ajudar as pessoas a verem o valor da sua contribuição. Este processo começa por usar uma linguagem inclusiva, substituindo as palavras 'superior' e 'subordinado' por 'membros' e 'parceiros'. A forma como falamos da contribuição das pessoas para a organização permite desenvolver o seu talento no trabalho e estruturar a organização, orientando-a para a performance".*

**Frances Hesselbein (1997).**

O comportamento do líder influencia a performance dos subordinados e da organização (Yukl, 1989), sendo a eficácia julgada pela capacidade em alcançar os objectivos organizacionais sem resistência significativa por parte dos elementos da organização (Frank, 1993).

Aumentar a consistência entre líderes e subordinados é fundamental para aumentar a performance organizacional e as estratégias de sucesso (Harvey, 1996).

O líder desempenha um papel fundamental na criação das soluções. Não podemos julgar as organizações desportivas apenas pelas suas boas intenções. Devemos antes avaliar a sua performance e os seus resultados. Se o planeamento foi bem feito e foram definidos objectivos, podemos verificar se estiveram de acordo com a missão e deste modo avaliar a performance relativamente aos objectivos (Neves, 2002).

Segundo Kinlaw (1999), os líderes devem encorajar as pessoas a explorar e analisar os vários problemas que têm de resolver, não só sobre tarefas mas também sobre as relações com os outros, aumentando deste modo a influência a todos os níveis da organização.

Para Neves (2002), existe uma relação entre a eficácia da liderança e a necessidade de alcançar elevada performance nas organizações competitivas e desenvolvidas, que utilizam a competição como um instrumento para a alcançar.

Os líderes devem organizar o trabalho de forma a facilitar, sem comprometer, simultaneamente a aprendizagem e a performance (Lord e Smith, 1999).

Segundo Yukl (1989), a essência da liderança é influenciar os seguidores. No entanto, este processo não é unidireccional. Os líderes influenciam os seguidores, mas os seguidores também influenciam os líderes. A influência pode ser sobre as atitudes, as percepções, o comportamento ou sobre combinações destes resultados.

Como refere Neves (2002), a liderança é uma componente importante para a performance dos subordinados, sendo responsável pelo fomento da aprendizagem, do estabelecimento de objectivos, reconhecendo e recompensando as pessoas que obtêm elevada performance.

Como devem os líderes influenciar as pessoas para alcançarem elevada performance nas tarefas e actividades desenvolvidas? O poder por si só não é suficiente. A qualidade dos subordinados também é importante (Harvey, 1996; Kinlaw, 1999). Quanto melhor for a habilidade, a experiência, a aprendizagem e a autonomia dos subordinados, enquadrados e suportados por uma organização que desenhe o trabalho de acordo com o significado da performance, mais elevada será a performance obtida (Lord e Smith, 1999).

Ainda segundo Kinlaw (1999), os líderes que desprezam a influência das pessoas obtêm baixa performance e alcançam poucos resultados.

Numa organização com uma cultura de performance e de resultados, o líder não deve controlar as actividades desenvolvidas, mas sim informar os subordinados da necessidade de realizar as actividades de forma diferente de modo a atingir os resultados desejados (Neves, 2002).

Conyne (1999), após os seus estudos, concluiu que as melhores práticas de performance incluíam o seguinte comportamento por parte do líder:

1. Conhecimento dos pontos fortes e fracos;
2. Utilização efectiva das capacidades dos membros da organização, identificando as competências nucleares, ao nível do conhecimento e habilidades, utilizando o estilo de liderança adequado ao desenvolvimento dessas competências;
3. Adaptação do planeamento elaborado, isto é, o líder deve ser capaz de modificar o plano de acordo com a evolução dos membros da organização, garantindo deste modo o desenvolvimento da competitividade da organização;
4. Antecipação dos problemas, gerindo a coesão, de modo a garantir a produtividade;
5. Intervenções apropriadas, isto é, a liderança deve ser intencional e credível, sustentada por um conjunto de pressupostos válidos com garantias de sucesso;
6. Colaboração com os membros, principalmente nos momentos de crise em que a tomada de decisão deve ser partilhada, aumentando assim a coesão a interdependência e a produtividade;

De um modo geral e abrangente, Bennis (1994) considera que as qualidades básicas fundamentais do líder são: integridade, dedicação, magnanimidade (generosidade), humildade, abertura e criatividade.

## CAPÍTULO VII

O objectivo deste estudo é avaliar a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelo treinador, sendo este um estudo de caso, de forma a avaliar a percepção dos atletas da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal acerca dos comportamentos assumidos pelo treinador da equipa nacional. Pretendemos caracterizar os comportamentos de liderança do treinador e a sua influência no rendimento individual e colectivo, esclarecendo quais os estilos de liderança predominantes e menos predominantes na Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal, elaborando relações de semelhança entre dimensões e itens diferentes, procurando saber da existência (ou não) de correlações entre as várias subescalas. Para isso, elaboramos 2 questões de investigação.

**PRIMEIRA QUESTÃO:**

Será que as várias dimensões utilizadas para avaliar a percepção dos atletas relativamente ao perfil de liderança do treinador estão correlacionadas?

**SEGUNDA QUESTÃO:**

Será que existem correlações entre cada uma das dimensões e os restantes itens avaliados?

Foram aplicados aos intervenientes que participaram neste estudo os seguintes instrumentos de avaliação:

*Questionário Demográfico* que, para além de avaliar variáveis como o sexo, idade, estado civil, habilitações académicas e habilitações profissionais, averigua a função que desempenha actualmente e o tempo de exercício na função. Este questionário foi desenvolvido com base em instrumentos similares utilizados por Chelladurai e Reimer (1998), Cruz (1996), Cruz e Antunes (1997) e Gomes (2005), adaptando-se algumas das questões para efeitos do presente trabalho;

*Escala Multidimensional de Liderança no Desporto-2 (EMLD-2)* (Gomes, 2008), que avalia a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respectivos treinadores. O instrumento teve por base trabalhos anteriores de desenvolvimento e validação da escala (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006), propondo-se agora uma versão mais alargada em termos de dimensões de avaliação das acções dos treinadores. O instrumento apresenta na sua versão final 55 itens e avalia nove dimensões dos comportamentos dos treinadores. Todos os itens são respondidos numa escala tipo "Likert" de cinco pontos (1="Nunca"; 5="Sempre"). A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão, devendo-se atender aos que são formulados pela "negativa". Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do líder/treinador na faceta em causa. Relativamente a este instrumento de avaliação, o seu autor não permite a reprodução integral

do mesmo em qualquer parte do trabalho, pelo que, quando nos referirmos à EMLD – 2 iremos fazê-lo apenas em relação às dimensões em estudo e aos seus itens, não reproduzindo o seu conteúdo.

*Entrevista* ao treinador da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal, em que se procurou recolher informações sobre as competências necessárias para exercer a actividade de treinador, os princípios e filosofia adoptada no trabalho, as principais áreas de exercício da liderança e os valores defendidos na modalidade e na prática profissional, utilizando uma Câmara de vídeo da Sony, modelo DCR – SR37 (Handycam), para registo áudio da entrevista.

Numa primeira fase foi contactado o responsável técnico no sentido de transmitirmos os objectivos do estudo e os procedimentos a adoptar na aplicação dos instrumentos. Após a concordância do mesmo, efectuou-se a deslocação ao local de estágio da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal para a recolha dos dados.

O Questionário que englobava os instrumentos atrás referidos foi distribuído junto dos vários atletas, tendo a sua entrega e recolha sido efectuada pessoalmente. A confidencialidade das respostas ficou assegurada visto que todos os questionários foram entregues e recebidos em envelope branco tamanho A4 contendo todos caneta igual de cor preta. Todos os questionários recebidos reuniam as condições mínimas para serem incluídos na amostra final.

O som da entrevista foi gravado com uma Câmara de vídeo da Sony, modelo DCR – SR37 (Handycam), sendo feito posteriormente o seu tratamento para efeitos de publicação neste estudo.

A metodologia adoptada para a obtenção dos resultados relativamente a este estudo teve como base para o tratamento e análise estatística dos dados o programa SPSS (versão 15.0 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho.

Para estudo dos dados relativos à caracterização demográfica foi utilizada estatística descritiva, com apresentação de resultados através de “média” e “frequência”.

O estudo das correlações que seguidamente nos propomos realizar mede o grau de associação linear entre variáveis, e porque existem vários níveis de correlação, que variam, em valor absoluto, entre 0 e 1, entendamos que quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação entre as variáveis. Se as variáveis assumirem valores positivos evoluem no mesmo sentido, se as variáveis assumirem valores negativos evoluem em sentido inverso.

Para o estudo das correlações efectuadas, e por se tratarem de variáveis quantitativas, utilizámos o coeficiente de correlação de Pearson. Por motivos de valorizar os níveis mais elevados de correlação entre as diversas variáveis, e para efeitos deste estudo, apenas considerámos os valores de significância que correspondam ao intervalo ,000 - ,005 (correlação positiva perfeita – correlação positiva substancial).

## CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

A amostra deste estudo é composta por 22 atletas do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos (conforme Tabela 1), com uma média de idades de 23,23 anos (conforme Tabela 2).

**TABELA 1 – IDADE DOS ATLETAS**

Idade	Frequência	%
18	2	9,1
20	3	13,6
21	2	9,1
22	3	13,6
23	2	9,1
24	3	13,6
25	2	9,1
26	1	4,5
27	2	9,1
29	1	4,5
30	1	4,5
Total	22	

**TABELA 2 – MÉDIA IDADES**

	N	Média
Idade	22	23,23

Numa análise simples com base nas primeiras duas tabelas, pode caracterizar-se como baixa e relativamente nova a média de idades dos atletas envolvidos neste estudo, com incidência nos 20, 22 e 24 anos, com 13,6% dos resultados, sendo a percentagem mais baixa de 4,5%, referente a 26, 29 e 30 anos de idade.

No que diz respeito ao estado civil, os resultados foram os seguintes (Tabela 3):

**TABELA 3 – ESTADO CIVIL**

	Frequência	%
<b>SOLTEIRO</b>	20	90,9
<b>CASADO</b>	2	9,1
<b>Total</b>	22	100,0

Pela análise da Tabela 3 e tendo em conta também a idade dos intervenientes, considera-se normal o facto de 90,9% dos atletas ser solteiro e apenas 9,1% estar casado.

Relativamente às habilitações académicas, os resultados foram os seguintes (Tabela 4):

**TABELA 4 – HABILITAÇÕES ACADÉMICAS**

	Frequência	%
1º CICLO	0	0
2º CICLO	3	13,6
3º CICLO	9	40,9
SECUNDÁRIO	10	45,5
BACHARELATO	0	0
LICENCIATURA	0	0
MESTRADO	0	0
DOCTORAMENTO	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

No que diz respeito às habilitações académicas, e tendo em consideração que as opções de resposta eram oito (1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo, Secundário, Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento), podemos considerar baixo o nível de habilitações académicas dos intervenientes, uma vez que apenas 45,5% é detentor do ensino secundário, 40,9% do 3º ciclo (até ao 9º ano de escolaridade) e nenhum é detentor de qualquer habilitação académica referente ao ensino superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento).

A questão 5, referente às habilitações profissionais, teve os seguintes resultados (Tabela 5):

**TABELA 5 – HABILITAÇÕES PROFISSIONAIS**

	Frequência	%
NENHUMA	22	100
TREINADOR I NÍVEL	0	0
TREINADOR II NÍVEL	0	0
TREINADOR III NÍVEL	0	0
TREINADOR IV NÍVEL	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Neste índice, os resultados são concludentes: nenhum atleta é possuidor de qualquer habilitação profissional referente à área desportiva – cursos de formação específica para ser detentor da habilitação de Treinador.

À pergunta 6, referente à função que desempenham actualmente, os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela 6):

**TABELA 6 – FUNÇÃO QUE DESEMPENHA**

	Frequência	%
TREINADOR PRINCIPAL	0	0
TREINADOR ADJUNTO	0	0
TREINADOR GR	0	0
RESPONSÁVEL SCOUTING	0	0
ATLETA	22	100
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tendo em conta os resultados da tabela 6, nenhum dos atletas “acumula” funções de outra índole a não ser desempenhar a sua função de atleta desportivo.

Referente à pergunta 7, a questão pretendia saber o tempo de exercício profissional na função que desempenha actualmente (atleta). Os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela 7):

**TABELA 7 – TEMPO NA FUNÇÃO**

Tempo (anos)	Frequência	%
1	5	22,7
2	2	9,1
3	2	9,1
4	1	4,5
5	2	9,1
6	3	13,6
7	1	4,5
9	1	4,5
10	2	9,1
13	2	9,1
17	1	4,5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

Tendo em conta os resultados da tabela 7, cinco atletas praticam futsal há apenas um ano e correspondem a 22,7 % da amostra e apenas três praticam futsal há seis anos perfazendo uma percentagem total de 13,6%. De salientar ainda que com 10 ou mais anos de exercício na função temos cinco atletas que perfazem um total de 22,7%.

## CAPÍTULO VIII

Dados resultantes da análise da fiabilidade da escala:

**TABELA 8 – ANÁLISE DA FIABILIDADE DA ESCALA**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA</b>
Treino e instrução	,747
Respeito e tratamento justo	<u>,505</u>
Apoio social	,756
Visão de futuro e optimismo	,837
Motivação para a realização	,761
Feedback positivo	,838
Feedback negativo	<u>,688</u>
Gestão partilhada do poder	,769
Gestão passiva do poder	<u>,584</u>

Após a análise da fiabilidade da escala, os resultados evidenciados na Tabela 8 permitem concluir que apenas três dimensões não apresentam valores de “alpha” de Cronbach superiores ao valor padrão de 0,707, não obstante em virtude de se estar a utilizar uma escala previamente testada e da necessidade da utilização de todas as dimensões para a avaliação do perfil de liderança decidiu-se incluir estas três dimensões na análise.

## CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS REFERENTE À ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO DESPORTO – EMLD – 2

Como já foi referido anteriormente, a escala avalia a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respectivos treinadores.

O instrumento apresenta na sua versão final 55 itens e avalia nove dimensões dos comportamentos dos treinadores: Treino e Instrução (9 itens); Respeito e tratamento justo (6 itens); Apoio Social (6 itens); Visão de futuro e optimismo (5 itens); Motivação para a realização (6 itens); “Feedback” positivo (6 itens); “Feedback” negativo (5 itens); Gestão partilhada do poder (6 itens) e por fim Gestão passiva do poder (6 itens).

Todos os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1=“Nunca”; 5=“Sempre”), onde valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do líder/treinador na faceta em causa.

Os resultados obtidos referentes à 1ª subescala – Treino e instrução – revelaram os seguintes resultados (Tabela 9.1):

**TABELA 9.1 – TREINO E INSTRUÇÃO**

	N	Média	DP
TREINO e INSTRUÇÃO	22	34,1667	4,11343

Referentes ao segundo item da subescala (Respeito), os resultados revelaram os seguintes valores evidenciados na tabela 9.2:

**TABELA 9.2 - RESPEITO**

	N	Média	DP
RESPEITO	22	18,9621	2,64672

O item 3 da subescala corresponde ao Apoio Social e obteve os seguintes resultados (Tabela 9.3):

**TABELA 9.3 – APOIO SOCIAL**

	N	Média	DP
APOIO SOCIAL	22	12,1515	3,67636

Optimismo é o item 4 da subescala, com os seguintes resultados (Tabela 9.4):

**TABELA 9.4 – VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO**

	N	Média	DP
OPTIMISMO	22	18,2727	2,58239

Na Tabela 9.5 podemos ver os resultados do item referente à Motivação:

**TABELA 9.5 – MOTIVAÇÃO PARA A TAREFA**

	N	Média	DP
MOTIVAÇÃO	22	21,5909	3,15882

No que diz respeito ao item 6 da subescala, os resultados são visíveis na Tabela 9.6:

**TABELA 9.6 – FEEDBACK POSITIVO**

	N	Média	DP
FEEDBACK POSITIVO	22	18,0758	4,14605

O item 7 da subescala refere-se ao Feedback negativo e tem na Tabela 9.7 a sua expressão em resultados:

**TABELA 9.7 – FEEDBACK NEGATIVO**

	N	Média	DP
FEEDBACK NEGATIVO	22	10,2182	2,80402

Na Tabela 9.8 poderemos ver os resultados do item referente à Gestão partilhada

**TABELA 9.8 – GESTÃO PARTILHADA DO PODER**

	N	Média	DP
GESTÃO PARTILHADA	22	14,6667	4,42605

O último item da subescala refere-se à Gestão passiva e tem a sua expressão em resultados na Tabela 9.9:

**TABELA 9.9 – GESTÃO PASSIVA DO PODER**

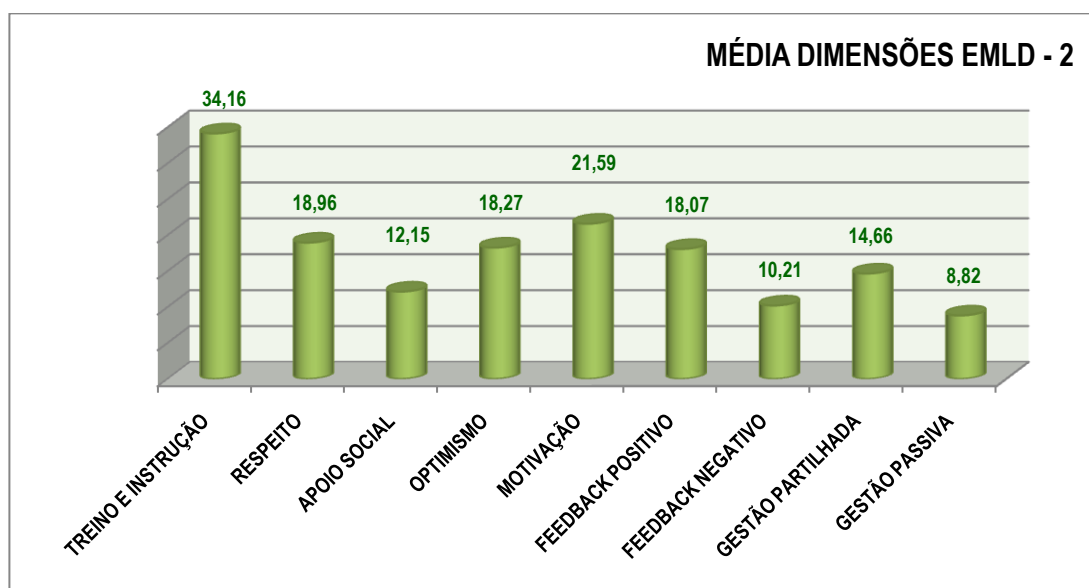
	N	Média	DP
GESTÃO PASSIVA	22	8,8258	2,47179

Em termos globais, e como podemos ver no Gráfico 1 (abaixo), a média das 9 dimensões em estudo revela-nos que o Seleccionador Nacional assume maioritariamente comportamentos relacionados com o treino e instrução (34,16 % de média), seguindo-se comportamentos de liderança associados a factores de motivação (21,59 %), respeito (18,96), visão de futuro e optimismo (18,27 %) e feedback positivo (18,07 %). Podemos considerar que estes, por atingirem valores mais elevados, são os comportamentos mais frequentes e com predominância significativa no estilo de liderança do Seleccionador Nacional.

Em sentido inverso, também comportamentos assumidos pelo Seleccionador Nacional, pese embora com menos predominância e menos frequência, encontramos a gestão partilhada com 14,66 % de média e a dimensão “apoio social” com 12,15%. Com valores ainda inferiores encontramos comportamentos relativos ao “feedback negativo” com 10,21% e a dimensão menos quantificada pelos atletas foi a “gestão passiva” com apenas 8,82 % de média.

Seguidamente, de forma a interpretar estes dados com maior relevo para este estudo de investigação, apresentaremos correlações entre as dimensões em estudo e correlações entre as dimensões em estudo e os diversos itens inquiridos.

FIGURA 2 – MÉDIA DAS DIMENSÕES DA EMLD – 2



**CORRELAÇÃO ENTRE AS VÁRIAS DIMENSÕES UTILIZADAS PARA AVALIAR A PERCEÇÃO DOS  
ATLETAS RELATIVAMENTE AO PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR.**

**TABELA 10 – CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES**

		Treino e Instrução	Respeito	Apoio Social	Visão de futuro e optimismo	Motivação	Feedback Positivo	Feedback Negativo	Gestão partilhada	Gestão passiva
<b>Treino e Instrução</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1  22								
<b>Respeito</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	<b>,598**</b>  22	1  22							
<b>Apoio Social</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,268  22	,486*  22	1  22						
<b>Visão de futuro e optimismo</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	<b>,569**</b>  22	,448*  22	,492*  22	1  22					
<b>Motivação</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	<b>,715**</b>  22	<b>,541**</b>  22	,402  22	<b>,752**</b>  22	1  22				
<b>Feedback Positivo</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,491*  22	<b>,636**</b>  22	<b>,582**</b>  22	<b>,728**</b>  22	<b>,605**</b>  22	1  22			
<b>Feedback Negativo</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,430*  22	,282  22	,403  22	,317  22	,367  22	,192  22	1  22		
<b>Gestão partilhada</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,513*  22	<b>,578**</b>  22	<b>,629**</b>  22	,427*  22	,510*  22	<b>,555**</b>  22	,324  22	1  22	
<b>Gestão passiva</b>	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,089  22	<b>,549**</b>  22	<b>,637**</b>  22	,175  22	,238  22	,467*  22	-,051  22	<b>,598**</b>  22	1  22

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

No sentido de analisar e verificar se as várias dimensões utilizadas para avaliar a percepção dos atletas relativamente ao perfil de liderança do treinador estavam ou não correlacionadas, obtivemos os resultados expressos na Tabela 10, os quais nos permitem fazer a seguinte interpretação:

TABELA 11 – CORRELAÇÕES TREINO E INSTRUÇÃO

		TREINO E INSTRUÇÃO
TREINO E INSTRUÇÃO	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	22
RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	22
VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO	Pearson Correlation	,569**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	22
MOTIVAÇÃO	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	22

- a) a percepção dos atletas (representada na Tabela 11) permite-nos afirmar que as dimensões **“treino e instrução”**, **“respeito e tratamento justo”**, **“motivação”** e **“visão de futuro e optimismo”**, estão positivamente correlacionadas entre si. Os resultados obtidos associam um estilo de liderança por parte do Seleccionador Nacional em que este assume frequentemente comportamentos de partilha de informação e conhecimento, explicando de forma clara o que pretende dos atletas (o que deve e não deve ser feito, em todas as situações) tendo em conta a sua concepção de jogo, através de uma planificada e organizada operacionalização do processo de treino. O Seleccionador Nacional revela estar em permanente atenção ao desenrolar do treino e jogo, intervindo sempre que necessário para corrigir acções/comportamentos, o que na percepção dos atletas é originado pela sua elevada competência técnica. Com reflexos nestes

comportamentos está a forma justa como os atletas se sentem tratados, originando e promovendo respeito, falando de forma optimista, promovendo uma visão de futuro ambiciosa, demonstrando enorme confiança na concretização dos objectivos. Os atletas consideram assim que elevados índices comportamentais do Seleccionador Nacional no que concerne ao respeito enquanto pessoa, à motivação transmitida e ao optimismo relativamente ao futuro, formulando objectivos exigentes e ambiciosos assentes em comportamentos responsáveis resultam na sua superior competência ao nível do treino e na forma como transmite e partilha informação e conhecimento (instrução);

TABELA 12 – CORRELAÇÕES VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO

		VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	22
<b>FEEDBACK POSITIVO</b>	Pearson Correlation	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	22

- b) tendo em conta os dados representados na Tabela 12, a percepção dos atletas reflecte que relativamente às dimensões **“motivação”**, **“visão de futuro e optimismo”** e **“feedback positivo”**, estas se encontram correlacionadas entre si, devido à sua confluência positiva. Segundo a percepção dos atletas, uma das particularidades referentes ao estilo de liderança do Seleccionador Nacional prende-se com a forma entusiástica e optimista como fala do futuro, definindo objectivos ambiciosos e exigentes mas realistas. Estes comportamentos tornam-se mais evidentes quando o Seleccionador Nacional demonstra uma clara confiança na concretização dos objectivos, aumentando os índices motivacionais de coragem individual dos

atletas, estimulando um elevado grau de concentração para a realização da tarefa, promovendo em cada atleta um esforço suplementar para superar dificuldades. Simultaneamente, os atletas sentem-se mais optimistas e motivados sempre que o Seleccionador Nacional demonstra satisfação perante os atletas, felicitando-os individualmente na presença de todo o grupo, sempre que o desempenho foi de acordo com o pretendido. Em termos gerais, a visão ambiciosa e optimista sobre o futuro que o Seleccionador Nacional assume é alicerçada na elevada motivação inculcada para a realização da tarefa e em constantes interações verbais positivas para melhorar consolidar esse crescimento evolutivo e ambicioso na procura do melhor rendimento desportivo individual e colectivo/ resultado desportivo;

TABELA 13 – CORRELAÇÕES RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO

		RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Pearson Correlation	<b>,541**</b>
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	22
<b>FEEDBACK POSITIVO</b>	Pearson Correlation	<b>,636**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	22
<b>GESTÃO PARTILHADA</b>	Pearson Correlation	<b>,578**</b>
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	22
<b>GESTÃO PASSIVA</b>	Pearson Correlation	<b>,549**</b>
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	22

- c) a percepção dos atletas traduzida em resultados representados na Tabela 13, permite-nos afirmar que as dimensões **“respeito e tratamento justo”**, **“motivação”**, **“feedback positivo”**, **“gestão partilhada do poder”** e **“gestão passiva do poder”** estão correlacionadas entre si, de forma positiva. Interpretamos assim que um dos comportamentos assumidos pela liderança

do Seleccionador Nacional é referente a elevados índices de respeito, assentes na sua forma de comunicar, instruir e gerir todo o processo que envolve a Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal. Os atletas percebem que a liderança do Seleccionador Nacional é encorajadora no trabalho, apontando a um forte “sentido de missão”, revelando-se exigente na prossecução dos objectivos, promovendo em cada atleta um desejo de sucesso estimulando-o a esforçar-se cada vez mais, associando comportamentos motivacionais a estímulos verbais de valorização do esforço perante os outros, expressando a sua satisfação pela correcta execução das tarefas pretendidas. Os atletas consideram ainda que se sentem mais respeitados enquanto pessoas e atletas sempre que o Seleccionador Nacional estimula e incentiva à partilha de opiniões sobre estratégias a adoptar em determinados contextos (treino/jogo), levando-os a participar nas decisões e gerando a discussão em torno de assuntos importantes relacionados com o processo de treino/jogo. Contudo, este tipo de gestão demonstra nalguns casos o prolongar das questões até à decisão final, estando o Seleccionador Nacional atento a processos errados, intervindo apenas quando os atletas não são capazes de auto-decidir em função do pretendido (descoberta guiada na tomada de decisões). No geral, os atletas percebem-se e sentem-se mais respeitados pelo Seleccionador Nacional sempre que existem elevados comportamentos motivacionais de encorajamento relativos à execução da tarefa, associados a estímulos verbais positivos, e são incentivados a participar na tomada de decisões importantes, sendo ouvidos e valorizados nas suas ideias e formas de identificar/interpretar o jogo para melhorar um bem comum que é a equipa.

TABELA 14 – CORRELAÇÕES APOIO SOCIAL

		APOIO SOCIAL
FEEDBACK POSITIVO	Pearson Correlation	,582**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	22
GESTÃO PARTILHADA DO PODER	Pearson Correlation	,629**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	22
GESTÃO PASSIVA DO PODER	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	22

d) a percepção dos atletas (representada na Tabela 14) permite-nos afirmar que as dimensões **“apoio social”, “feedback positivo”, “gestão partilhada do poder” e “gestão passiva do poder”** estão relacionadas entre si, devido à sua correlação positiva. Os atletas consideram os estímulos verbais que o Seleccionador Nacional lhes transmite (recompensas pelo esforço, felicitações em frente dos outros pelo bom rendimento e expressões de satisfação quando atingem o que lhes foi exigido) uma forma de liderar que lhes permite melhorarem a opinião pessoal sobre eles próprios, contribuindo inclusive na ajuda aos seus problemas pessoais, sentindo que o apoio à sua vida social é melhorado sempre que o Seleccionador Nacional assume uma liderança partilhada, falando abertamente sobre os seus valores e crenças mais importantes, expressando amizade e simpatia para com o atleta, encorajando-o a promover um relacionamento íntimo e informal com ele. Estes comportamentos de liderança do Seleccionador Nacional relativamente ao apoio extra-desportivo para com o atleta são percebidos na partilha em tomadas de decisão, procurando que os atletas troquem opiniões quando um

problema tem de ser resolvido, provocando a discussão “táctica”, intervindo apenas para sistematizar ideias e princípios, prevalecendo o Seleccionador Nacional a sua posição de líder aceite sem necessidade de sem impor, ficando à sua responsabilidade a “decisão final”.

TABELA 15 – CORRELAÇÕES FEEDBACK NEGATIVO

		TREINO E INSTRUÇÃO	RESPEITO	APOIO SOCIAL	VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO	MOTIVAÇÃO	FEEDBACK POSITIVO	FEEDBACK NEGATIVO
FEEDBACK NEGATIVO	Pearson Correlation	,430*	,282	,403	,317	,367	,192	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,204	,063	,150	,093	,392	
	N	22	22	22	22	22	22	22
GESTÃO PARTILHADA	Pearson Correlation	,513*	,578**	,629**	,427*	,510*	,555**	,324
	Sig. (2-tailed)	,015	,005	,002	,048	,015	,007	,141
	N	22	22	22	22	22	22	22
GESTÃO PASSIVA	Pearson Correlation	,089	,549**	,637**	,175	,238	,467*	-,051
	Sig. (2-tailed)	,693	,008	,001	,436	,287	,028	,823
	N	22	22	22	22	22	22	22

e) a percepção dos atletas face aos resultados obtidos, expressos na Tabela 15, permite-nos afirmar que a dimensão “*feedback negativo*” não se encontra correlacionada com nenhuma das outras dimensões, o que pressupõe que, segundo os atletas, o Seleccionador Nacional não estipula castigos e punições para quando o que está estipulado não é cumprido, embora manifeste desagrado quando erros são cometidos e ligeira irritação quando as coisas não correm como planeado, contudo, não significativa neste estudo.

**CORRELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES UTILIZADAS PARA AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS ATLETAS RELATIVAMENTE AO PERFIL DE LIDERANÇA DO TREINADOR E OS RESTANTES ITENS.**

Para melhor analisar e verificar a existência (ou não) de correlações entre cada uma das dimensões em estudo e os restantes itens avaliados, apresentamos os seguintes resultados e as seguintes apreciações:

**TABELA 16 – CORRELAÇÃO TREINO E INSTRUÇÃO**

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICÂNCIA
TREINO E INSTRUÇÃO	Q5	,691	,000
	Q8	,616	,002
	Q11	,572	,005
	Q12	,631	,002
	Q16	,579	,005
	Q19	,576	,005
	Q24	,683	,000

1. Relativamente às correlações com a dimensão “treino e instrução” (Tabela 16), os atletas consideram que quando o Seleccionador Nacional adopta comportamentos de liderança com traços de optimismo e entusiasmo, sublinhando a importância de treinar para melhorar e jogar para vencer, alcançando objectivos, estimulando o desejo de vencer e o sucesso, maior é a sua capacidade no domínio do treino e instrução. No entanto, os atletas consideram também que a utilização de punições ou castigos como forma de melhorar e corrigir comportamentos é uma competência do Seleccionador Nacional associada às componentes de treino e instrução. Tendo em conta os resultados obtidos, os atletas consideram que a competência na forma de liderar do Seleccionador Nacional aumenta quando existem objectivos ambiciosos e exigentes de modo a

criar desejo de sucesso, tendo por base um discurso optimista mas realista e quando todos são tratados com respeito enquanto pessoas e atletas;

**TABELA 17 – CORRELAÇÃO RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO**

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
RESPEITO E TRATAMENTO JUSTO	Q7	,640	,001
	Q19	,590	,004
	Q36	,602	,003
	Q37	,602	,005
	Q39	,697	,000

2. A dimensão “respeito e tratamento justo” (Tabela 17) revela-nos que a liderança do Seleccionador Nacional é mais respeitadora para com os atletas quando este lhes dedica a sua atenção, corrigindo erros individuais, impondo exigência em tudo o que é realizado. Outra das premissas que aumenta o “respeito” do treinador para com atletas prende-se com as oportunidades permitidas aos atletas para poderem intervir no processo de treino e nas tomadas de decisão mais importantes. Após a interpretação destes dados, a liderança do Seleccionador Nacional assume-se com maiores índices de respeito e tratamento justo para com os atletas quando é exemplo da ideia “não deixes para amanhã o que podes fazer hoje”.

TABELA 18 – CORRELAÇÃO APOIO SOCIAL

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
APOIO SOCIAL	Q19	,630	,002
	Q35	,677	,001
	Q36	,628	,002
	Q47	,660	,001

3. O resultado da percepção dos atletas relativamente à dimensão “apoio social” (Tabela 18), quando correlacionada com os demais itens em estudo, revela que a liderança do Seleccionador Nacional é mais íntima e afectiva para com os atletas quando demonstra respeito pelos seus sentimentos pessoais e individuais, os encoraja a partilhar ideias acerca da organização de jogo preconizada por ele e acima de tudo revela firmeza na resolução de eventuais problemas, utilizando se tal se verificar necessário, castigos e punições para corrigir e melhorar comportamentos e rendimentos.

TABELA 19 – CORRELAÇÃO VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
VISÃO DE FUTURO E OPTIMISMO	Q1	,604	,003
	Q24	,759	,000
	Q30	,742	,000
	Q38	,649	,001
	Q46	,672	,001
	Q48	,692	,000

4. A dimensão “visão de futuro e optimismo” (Tabela 19), quando correlacionada com os demais itens inquiridos, permite-nos a seguinte interpretação: o estilo de liderança do Seleccionador Nacional é mais optimista relativamente ao futuro quando se torna explícito na transmissão de

conhecimentos de ordem técnica e tática, elucidando os atletas daquilo que devem fazer e como fazer, promovendo um desejo de sucesso exigente e ambicioso, expressando a sua satisfação quando o atleta consegue cumprir as expectativas nele depositadas.

TABELA 20 – CORRELAÇÃO MOTIVAÇÃO

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
MOTIVAÇÃO	Q1	,606	,003
	Q5	,638	,001
	Q7	,666	,001
	Q8	,610	,003
	Q12	,681	,000
	Q29	,639	,001
	Q30	,656	,001
	Q46	,696	,000
	Q49	,620	,002

5. O Seleccionador Nacional assume comportamentos mais elevados referente à dimensão “motivação” (Tabela 20) quando, e segundo os dados de correlação obtidos com os diversos itens, explica de forma rigorosa os princípios da sua concepção de jogo, falando de forma entusiástica e optimista sobre o futuro dando indicações precisas acerca do que deve ser feito e como deve ser feito, prestando especial atenção a cada atleta corrigindo os erros quando eles acontecem e expressando a sua satisfação quando o desempenho é bom.

TABELA 21 – CORRELAÇÃO FEEDBACK POSITIVO

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
FEEDBACK POSITIVO	Q5	,585	,004
	Q8	,754	,000
	Q18	,604	,003
	Q19	,693	,000
	Q23	,612	,002
	Q24	,643	,001
	Q36	,671	,001
	Q38	,624	,002
	Q49	,711	,000

6. Os atletas consideram que o Seleccionador Nacional tem comportamentos estimuladores verbais positivos (Tabela 21) para com eles quando a forma de falar do futuro é optimista e entusiástica, promove nos atletas desejo de sucesso no futuro e está atento à correcção de erros cometidos, pronto para punir e castigar para alterar comportamentos e desempenhos, se tal se verificar necessário. No mesmo sentido evoluem itens como o respeito sentido e vivido, a procura de diálogo para questões importantes acerca da organização de jogo ou de carácter social e o encorajamento a uma relação mais próxima entre treinador e atleta.

TABELA 22 – CORRELAÇÃO FEEDBACK NEGATIVO

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
FEEDBACK NEGATIVO	Q6	,576	,005

7. A correlação da dimensão negativa das apreciações verbais do Seleccionador Nacional (Tabela 22), e como já verificámos anteriormente, é escassa e mesmo diminuta. Neste particular, os atletas apenas perceberam que a ajuda aos seus problemas pessoais é considerada como aspecto verbal estimulador de considerações negativas, talvez por descurar aspectos essenciais que tenham particularmente a ver com o treino, o jogo e todos os seus processos inerentes;

TABELA 23 – CORRELAÇÃO GESTÃO PARTILHADA DO PODER

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
GESTÃO PARTILHADA DO PODER	Q16	,765	,000
	Q17	,583	,004
	Q19	,597	,003
	Q37	,722	,000
	Q39	,650	,001
	Q54	,668	,001

8. No que concerne à dimensão “gestão partilhada do poder” (Tabela 23), os níveis de correlação com os diversos itens permite-nos interpretar que o processo de liderança do Seleccionador Nacional é mais elevado nesta dimensão quando existe um encorajamento para um relacionamento íntimo e informal com os atletas. Contudo, a mesma aproximação a esta dimensão se verifica quando o Seleccionador Nacional assume comportamentos de exigência e

rigor no trabalho, utilizando punições e castigos para modificar comportamentos, demonstrando que é um defensor do trabalho bem feito, organizado, sistematizado e nada aleatório. Apesar da exigência no trabalho, os atletas sentem que quando têm um bom desempenho, de acordo com o que foi previamente estipulado, o Seleccionador Nacional recompensa-os, dando-lhes conta verbalmente desse mesmo bom desempenho;

TABELA 24 – CORRELAÇÃO GESTÃO PASSIVA DO PODER

DIMENSÃO	ITEM	PEARSON CORRELATION	SIGNIFICANCIA
GESTÃO PASSIVA DO PODER	Q18	,590	,004
	Q36	,655	,001
	Q50	,654	,001
	Q54	,667	,001

9. A dimensão “gestão passiva do poder” (Tabela 24), quando correlacionada com os demais itens, e após os dados obtidos, permite-nos afirmar que: o estilo de liderança do Seleccionador Nacional está mais próximo de evitar tomar decisões e adiar responder a questões urgentes, sempre que assume comportamentos perante os atletas de encorajar relacionamentos íntimos e informais, confidências pessoais, obtenção de aprovação por parte dos atletas para questões importantes antes de tomar qualquer decisão e pedir sugestões acerca da forma como liderar o processo de treino e jogo.

Sendo nosso objectivo avaliar a percepção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelo Seleccionador Nacional, analisando a sua forma de liderar, caracterizando o estilo de liderança e a sua influência no rendimento individual e colectivo, e chegados a esta parte da investigação, podemos redigir as seguintes considerações.

Com base nos resultados obtidos, podemos reforçar que o Seleccionador Nacional não tem um estilo de liderança predefinido e estereotipado, assumindo diferentes estilos em função da situação, do contexto e da tomada de decisão a adoptar. Com base nestes comportamentos de liderança, podemos afirmar que em função da variabilidade de estilos adoptados, o Seleccionador Nacional é um líder eficaz. Esta constatação é sustentada por Neves (2002) que refere que “os líderes eficazes adoptam vários estilos de liderança conforme a situação, de modo a que os objectivos sejam realidade. Quanto mais estilos um líder exhibir, melhor”. Ainda de forma a evidenciar a importância da variabilidade comportamental da liderança, o mesmo autor sublinha que “utilizar vários estilos de liderança, de acordo com a situação, com o tipo de decisão e com o problema, variando de um estilo mais autoritário até ao mais participativo requer pensamento estratégico, acção e capacidade de decisão”. Hardin (1995) sublinha ainda que “o líder eficaz enquadra-se em cinco dimensões: muda os processos, partilha uma visão inspiradora, possibilita ajuda para a acção, modela o futuro e encoraja os seguidores”, sendo estas características confirmadas pelos resultados obtidos pela EMLD – 2. A juntar a estas características, e sendo “a competência um indicador da eficácia do líder” (Yukl, 1989) e definida como “a habilidade em transformar o conhecimento em acção que resulte em determinada performance” (Hunt, 1991), a ampla competência do Seleccionador Nacional é preponderante para a obtenção dos resultados desportivos desejados, e como refere Katz

(1995), “o líder deve enquadrar-se em três níveis: competência técnica, competência interpessoal e competência conceptual”.

Consideramos que o estilo de liderança do Seleccionador Nacional é naturalmente aceite, não havendo necessidade de punições ou castigos com a intenção de impor a sua liderança, revelando enormes traços de personalidade que evidenciam a sua forma de estar, actuar, reagir e decidir. Assim nos confirma Yukl (2006), que refere que “independentemente dos estilos, são relevantes nos líderes as seguintes características: traços de personalidade, confiança, optimismo, competência, inteligência, integridade, ética e capacidade de ser influente”. A este propósito, Bergamini (1994) sublinha que “os líderes devem ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo facto de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos”, e tal como refere o Seleccionador Nacional na sua entrevista, “ser líder é fortemente um traço de personalidade, e os traços de personalidade são muito difíceis de alterar e modificar”.

O Seleccionador Nacional assume, na entrevista realizada, que não se prepara para ser líder, e que embora a sua capacidade de lidera esteja “refinada” com o passar dos anos, ou se nasce líder ou então, mesmo melhorando, não se é líder. Esta afirmação é inteiramente sublinhada por Barrick & Mount (1991), onde afirmam que “a liderança é uma característica de nascença, um atributo natural do indivíduo, não podendo ser aprendida”. Contudo, e como refere Gomes (2005), “demonstrar disponibilidade e empatia aos outros, apresentar capacidade de tolerância ao stress, ser-se flexível nas relações de trabalho e possuir sentido de humor são hoje em dia competências treináveis”.

Seguidamente, podemos classificar o Seleccionador Nacional como um líder frontal, honesto, íntegro e muito respeitador (com atletas e demais pessoas envolvidas no contexto desportivo), com uma forte personalidade, ambicioso e com desejo de sucesso, alicerçando essas características no rigor e exigência que coloca no trabalho de modo a poder procurar os melhores rendimentos para atingir os melhores resultados. De acordo com Yukl (2006), “independentemente dos estilos de

liderança adoptados, são relevantes nos líderes eficazes as seguintes características: traços fortes de personalidade, confiança, optimismo, competência, inteligência, integridade, ética e capacidade de ser influente”. Confirmando esta ideia, Vieira (2006) refere que “os líderes eficazes são aqueles que reconhecem as necessidades dos seus colaboradores e adoptam o estilo de liderança adequado, não se preconizando estilos de liderança fixos”.

O Seleccionador Nacional revela, nas suas acções de líder, primazia em comportamentos de treino e instrução, definindo objectivos claros a atingir, ajudando depois na prosecução desse objectivo. Cito a título de exemplo duas questões alusivas a esta dimensão: “explica-me as técnicas e tácticas do desporto” e “dá-me indicações específicas acerca daquilo que deve ser feito em todas as situações”. De seguida, o Seleccionador Nacional encontra em comportamentos motivacionais forma de liderar o grupo e de os influenciar a modificar comportamentos individuais no sentido de valorizarem o colectivo na obtenção dos resultados. É característica dos “líderes carismáticos” a “provocação da confiança e o carisma baseado numa elevada auto-estima” (Neves, 2002). Contudo, também um estilo de liderança transformacional implica algumas dessas características. A este propósito, Guastello (2002) refere que “a liderança transformacional requer habilidade para motivar o grupo a visionar novos objectivos, num clima positivo para a inovação”. Ainda assim, é curioso interpretar que três dimensões que se encontram muito próximas, nomeadamente comportamentos de liderança directamente relacionados com “respeito” (e.g. trata-me de uma forma justa), “optimismo” (e.g. demonstra confiança na possibilidade dos objectivos serem alcançados) e “feedback positivo” (e.g. diz-me quando é que eu fiz um trabalho muito bom), que estão associados a um estilo de liderança mais democrático, íntimo e respeitador. Neste sentido, podemos associar a estes comportamentos o estilo de liderança transaccional, onde segundo Waldman (2001), “o líder esforça-se por satisfazer as necessidades das pessoas”, “estabelecendo objectivos, clarificando a relação entre a performance e as recompensas” (Jung e Avolio, 1999). A “gestão passiva do poder” (e.g. “evita tomar decisões”, “deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa”) é a

dimensão com menor índice de predominância, embora não signifique total ausência de comportamentos deste tipo.

Tendo em conta a revisão da literatura realizada, os resultados obtidos neste estudo e a entrevista realizada, podemos traduzir a influência do líder como factor determinante no rendimento individual (atleta) e colectivo (resultado). A validar esta minha afirmação, Yukl (1989) refere que “o comportamento do líder influencia a performance dos subordinados e da organização”, devendo ser por isso um líder activo e pró-activo e não apenas “reactivo”. Contudo, não podemos dissociar a enorme importância que em todo este processo têm os liderados. São eles quem recebe a informação e a instrução, e são eles que absorvem os comportamentos e acções transmitidos pelo líder para um melhor rendimento e desempenho. Sobre este factor importante, Lord e Smith (1999) referem que “quanto melhor for a habilidade, a experiência, a aprendizagem e a autonomia dos subordinados, enquadrados e suportados por um bom líder, mais elevada será a performance obtida”. Ainda a este propósito, Kinlaw (1999) sublinha que “os líderes que desprezam a influência das pessoas obtêm baixa performance e alcançam poucos resultados”, sendo importante reforçar a ideia de uma gestão partilhada do poder, com incentivos ao diálogo e à tomada de decisão em grupo.

## CAPÍTULO IX

A entrevista realizada ao Treinador da Selecção Nacional (adiante designado Seleccionador Nacional – SN), foi realizada seguindo um guião geral de perguntas, que foram sendo reformuladas e direccionadas em função das respostas e do contexto de investigação que se pretendia com este estudo.

**A primeira questão colocada pretendia saber quais as grandes competências e as principais características que se deve possuir para exercer a função de treinador de futsal, na selecção nacional. A esta questão, o SN revela que,**

*Não é fácil avaliar da nossa parte o nosso próprio estilo individual de liderança, no entanto, se não tivermos qualificação no trabalho, se não formos competentes naquilo que fazemos, se não soubermos aquilo que fazemos, não conseguimos ser líderes. Mas muito mais importante que saber de “tácticas”, é muito mais uma questão genética do que aprender nos livros. Podemos melhorar as nossas capacidades, aprimorá-las, mas sinceramente, ou se nasce líder ou então, mesmo melhorando as nossas capacidades, nunca lá chegamos. De forma muito resumida há três questões fundamentais que se prendem com os grandes líderes: uma enorme frontalidade, uma enorme honestidade e tudo isso associado a uma excelente competência técnica, porque os comportamentos de instrução são os que acabam por transmitir confiança e uma aceitação reconhecida por parte dos jogadores.*

**Quando questionado sobre o conceito de liderança, o SN refere o seguinte:**

*Faço isso de forma natural e intuitiva, não me preparo para ser líder, nunca fiz isso na vida, o que eu entendo que devo fazer na altura faço, evidentemente que há situações específicas em que antecipamos as coisas e por vezes dou comigo a falar sozinho e a pensar como proceder em determinadas situações, para estar melhor preparado, mas muitas vezes já fui apanhado “de surpresa” e não me tenho saído mal, e embora isso não signifique que seja um grande líder, significa que para mim não é difícil liderar seja aquilo que for, essencialmente porque respeito muito quem trabalha comigo, exijo que me respeitem a mim também, as coisas têm que ser tratadas com frontalidade, de uma forma séria, e é isso que eu tento fazer sempre. Diversas vezes acontecem-nos situações para as quais não estávamos preparados e temos que ter uma resposta imediata e por vezes não é fácil, mas porque tudo gira em torno do respeito, nunca tive problemas em decidir fosse o que fosse. Não precisamos de gostar uns dos outros, precisamos de nos respeitar uns aos outros, e isso, torna tudo fácil. Os bons líderes têm um grande reconhecimento dessa própria liderança. A liderança acaba por ser conseguir congregar toda a gente em função de determinados objectivos e determinadas metas, de uma forma reconhecida e exigente, acabando por lhe ser reconhecidas competências de frontalidade, honestidade e uma grande competência na instrução.*

**Com o intuito de saber se a liderança, não nascendo com a pessoa poder ser adquirida e, quando nasce com a pessoa, a possibilidade de ser melhorada, o SN afirma o seguinte:**

*Melhorar sempre! Agora não a tendo, não acredito que se possa ter, por muito que se tente. Quem é líder é líder. Um líder tem que ser forte nas relações humanas. Um líder sem fortes competências técnicas vai ter dificuldades em passar a mensagem. O ser líder é fortemente um traço de personalidade, e os traços de personalidade são muito mais difíceis de alterar, de modificar. E os grandes líderes têm fortes traços de personalidade. Se podemos melhorar? Claro que sim! Podemos*

*ir evoluindo, melhorando, mas aquela questão momentânea e situacional que o desporto exige, maioria das vezes reparo que num determinado momento tem que haver uma decisão, os bons decidem bem, os maus geralmente não decidem tão bem, e outras vezes nem decidem, fogem a essa decisão. E perguntar porque é que ele decidiu desta forma ou daquela? Foi a percepção particular dele naquele momento. E não é sorte! Uns têm sempre sorte e outros têm sempre azar? Acho que se pode melhorar, a própria experiência ao longo dos anos vai ajudando, mas depende claramente desses traços de personalidade. Se nós não somos capazes de decidir, como podemos exigir aos jogadores que decidam dentro do campo?*

**Tendo em conta as principais características já enumeradas pelo SN (frontalidade, honestidade, competência, respeito, capacidade de tomar a decisão), procurei saber se sendo assim, existem regras para ser líder. A resposta do SN foi taxativa:**

*Regras? Só nos livros. Não me parece! Naturalmente as pessoas são líderes, ou não! Existem aquelas questões gerais, globais, praticamente aceites, mas depois também se pende mais para um lado ou para o outro em função do contexto, do tipo de equipa que se lidera, de pessoas que se lidera, vai-se alterando, mas não existem regras fixas, existem traços gerais que a maioria dos bons líderes tem e são referências.*

**Seguidamente, a minha preocupação levou-me à relação com os atletas e como considera a relação social que se tem, ou não, com os atletas, fora do âmbito estritamente desportivo. Neste sentido, o SN começou por dar um exemplo:**

*Enquanto treinador de clube, que estamos todos os dias uns com os outros, nunca na minha vida fui almoçar ou jantar ou conviver com dois ou três se não fossem os outros todos, e não irei fazer*

*nunca. A minha relação extra-treino, extra-jogo, extra-clube, eles sabem que podem sempre contar comigo, estão perfeitamente à vontade, a porta está sempre aberta, e porque se vivermos na base do respeito, as coisas são extremamente lineares e simples, não precisamos de mais nada. Não precisamos gostar uns dos outros, precisamos de nos respeitar uns aos outros. A palavra que me tem guiado ao longo da minha carreira é essa: respeito, além de todas as outras competências. O respeito é fundamental. Ser treinador pressupõe liderar algo para atingir determinados objectivos e a questão do convívio social estar a ultrapassar esses objectivos, é confundir os papéis de cada um. Se queres ser respeitado, respeita. Se eles se sentirem respeitados por nós, também nos respeitam. Até nas aprendizagens esse respeito se reflecte. Até cumprir determinados princípios de jogo. Muitas vezes estamos preocupados com a questão técnica mas se não houver respeito uns pelos outros, tem influência directa na forma como se faz a aquisição de determinadas competências.*

**Para melhor perceber a evolução na forma de liderar, foi perguntado ao SN se a forma de liderar, desde o início até aos dias de hoje, se alterou ou não? O SN respondeu:**

*Refinou-se! Porque temos que avaliar aquilo que fizemos, se foram decisões erradas ou correctas, para melhorar. A questão é a capacidade de decidir em função do momento, e aí reside a diferença entre líderes. A concentração está no contexto, no momento, nos factores internos e um bom líder decide sempre bem em função disso. Temos que ser capazes de avaliar a nossa competência e a competência adversária.*

**Sendo assim, que capacidades têm que ter os atletas (os liderados) para serem os eleitos?**

*Formação pessoal, formação desportiva e respeito por regras de vida colectiva – objectivos comuns. Este respeito pelos objectivos comuns é uma das grandes competências colectivas que temos que ter para se alcançar o sucesso.*

**Considera então que o estilo de liderança do treinador influencia, ou não, o rendimento individual e colectivo de uma equipa, com incidência no resultado?**

*Eu acredito que sim! Quanto mais eles acreditarem que estamos no caminho certo, mais perto estamos de atingir o sucesso. Tenho a certeza que influencia decisivamente na qualidade de jogo. Tem uma maior influência quanto maior é o nível competitivo. Se estamos a trabalhar com elites, ainda mais influente e decisivo é esse estilo de liderança. Nos bons músicos é que é preciso um bom maestro, enquanto que aos fracos ensinam-se umas notas e eles ficam todos contentes porque aprenderam algo. Quanto mais elevado é o nível competitivo ainda mais influência tem o estilo de liderança, assume um peso ainda superior. O perfil de competências de um líder de uma selecção, de uma equipa que quer ser campeã nacional é ligeiramente diferente de quem está nos juniores ou de alguém que está numa terceira divisão, num projecto não tão exigente do ponto de vista competitivo. A juntar a isto, a capacidade dos liderados tem também grande preponderância, na aceitação e na assimilação das competências, que é o que nós queremos.*

## CAPÍTULO X

Após a abordagem inicial aos conceitos de líder e liderança, nos quais o Seleccionador Nacional encaixa na perfeição, prosseguimos o nosso estudo de investigação com o objectivo de caracterizar e identificar as características do estilo de liderança do Seleccionador Nacional. Ao longo do estudo fomos percebendo que a aceitação das ideias dos treinadores pelos atletas representa um dos aspectos que melhor pode explicar o bom rendimento obtido, quer individual, quer colectivo.

Sendo o Seleccionador Nacional um líder eficaz, naturalmente aceite, respeitador, competente, optimista e corajoso, e com base nos instrumentos de avaliação utilizados, foi intenção avaliar a correlação existente entre as nove dimensões utilizadas para avaliar a percepção dos atletas. Podemos assim concluir a existência de 4 tipos de correlação e a existência de uma “não correlação”. A obtenção das correlações positivas pode considerar-se normal face aos comportamentos assumidos pelo líder enquanto Treinador, visto que as dimensões correlacionadas estão associadas entre si na sua essência e nas suas particularidades. Consideramos apenas que na dimensão “gestão passiva do poder” podem ter existido diferentes interpretações por parte dos atletas, que nos parecem ter associado a “gestão passiva do poder” aos relacionamentos pessoais e informais, de carácter social, que mantêm com o treinador, não dissociando isso enquanto comportamentos associados ao processo de treino/jogo. Ainda referente a esta dimensão (“gestão passiva do poder”), os atletas associam-na positivamente com a dimensão “respeito”, o que nos leva a considerar que os atletas relacionam o diálogo mantido com o treinador como acções demonstrativas de respeito pela sua pessoa e pelos seus sentimentos pessoais. Ainda a comprovar as relações mútuas positivas entre dimensões está, no seu lado oposto, a inexistência de correlações com a dimensão “feedback negativo”, o que desde logo é um indicador dos comportamentos “não” assumidos frequentemente pelo Seleccionador Nacional. Consideramos também que nenhuma outra dimensão desencadeia acções verbais negativas ou a utilização de castigos e punições. No entanto,

importa sublinhar e perceber que acções como “desagrado quando cometo um erro” e “irritação quando as coisas não correm como planeado” estão presentes nos comportamentos de liderança do Seleccionador Nacional, embora com predominância reduzida.

Sabemos que o “resultado”, no caso que aqui nos propusemos estudar, é o objectivo primordial. Em função disso, uma característica ressalta das demais: competência. É importante tomar consciência da competência que Seleccionador Nacional possui para se conseguir manter na alta competição, com a obtenção de resultados desportivos desejados. Naturalmente não podemos desvalorizar o contexto Selecção onde se encontra, com condições favoráveis para o desenvolvimento do seu trabalho, contudo, outros já lá estiveram e não foram capazes. Para reforçar esta característica assumida pelo Seleccionador Nacional enquanto líder, da sua influência perante o grupo, da sua capacidade de fazer evoluir e melhorar os que com ele trabalham e no sentido de melhor perceber a evolução verificada no trabalho, traduzida em resultados da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal, parece-nos importante partilhar estes dados, obtidos através do site da Federação Portuguesa de Futebol: desde que o Seleccionador Nacional assumiu o cargo, no ano 2000, não mais Portugal voltou a falhar a qualificação para as mais importantes competições do calendário internacional, tendo marcado presença nos Europeus de Itália (2003), República Checa (2005), Portugal (2007), Hungria (2010), além dos Mundiais da Guatemala (2000), Taiwan (2004) e Brasil (2008). Além das participações referidas, importa registar que na sua estreia em 2000 alcançou o 3º lugar no Mundial da Guatemala, derrotando a poderosa Rússia por 4-2, no Europeu português de 2007, em Gondomar, perdeu na ½ final com a Espanha no desempate por pontapés da marca de grande penalidade, tendo sido depois derrotado no jogo de apuramento do 3º e 4º lugar pela Rússia e finalmente, no Europeu de 2010 na Hungria, a Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal alcançou a final onde defrontou a Espanha, saindo derrotada por 4-2, já nos instantes finais. Após o regresso da Hungria, o Seleccionador Nacional torna-se Campeão Mundial Universitário de futsal masculino na Eslovénia, onde derrotou na final a Ucrânia por 5-1, e meses mais tarde, também em

2010, sagra-se Vice-campeão Mundial Universitário de futsal feminino, no Brasil, onde defrontou na final a equipa da casa e saiu derrotado por 11 – 4. Estes resultados são elucidativos da competência técnica do Seleccionador Nacional, alicerçada nas demais características até aqui enumeradas, das quais destacamos a confiança, a ambição, o optimismo, o rigor, o respeito, um enorme desejo de sucesso desportivo e uma influência determinante e decisiva no rendimento individual e colectivo.

O seu optimismo prevalece em detrimento da desconfiança ou desânimo. Acreditamos que esteja na qualidade do trabalho desenvolvido pela Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal a origem dos resultados desportivos que tem vindo a conseguir de forma evolutiva nos últimos anos.

A valorização da componente técnica, táctica e estratégica do exercício da liderança assumido pelo Seleccionador Nacional, expresso através de um planeamento organizado e metódico do treino e do jogo, procura melhorar as capacidades dos atletas e preparar de forma adequada cada competição onde é interveniente. O estudo revela-nos também que o Seleccionador Nacional tem preocupação em valorizar os esforços e os sacrifícios individuais em prol do colectivo, aumentando a coesão do grupo, revelando-se um líder frontal e honesto.

Outra das características reveladas por esta investigação diz respeito à sua forma de gerir o poder, valorizando os atletas como principais intervenientes no processo, não esquecendo a envolvimento total do contexto “selecção” (treinadores, departamento médico, directores, colaboradores, adeptos, comunicação social). Ao abrir o diálogo e a discussão à equipa está a transmitir-lhes respeito e confiança nas suas tomadas de decisão, mostrando disponibilidade para ouvir sugestões, apelando ao respeito mútuo.

No seguimento desta característica, o Seleccionador Nacional comporta-se de forma positiva no trabalho, privilegiando o reforço positivo, as estratégias de motivação e um enorme optimismo na obtenção do pretendido.

As teorias e estilos de liderança são de facto vários e embora se caracterizem de forma diferente, alguns são similares. Não se tratam de “receitas” para uma melhor eficácia na processo de

liderar, são antes opções de conhecimento que devemos possuir para, no momento adequado, actuarmos em função do contexto, procurando a melhor solução. E após descrevermos alguns estilos de liderança, podemos referir que o Seleccionador Nacional se identifica com alguns deles – carismático, transformacional e situacional/contingencial. O Seleccionador Nacional revela capacidade de se adaptar ao contexto onde está inserido para poder estar mais apto às melhores decisões, aplicando a cada situação o tipo de liderança que melhor se adequa, manifestando possuir carisma para assumir a capacidade de influenciar e motivar os atletas em função de um objectivo, denotando elevada auto-estima, provocando nos atletas confiança nas capacidades de cada um, conseguindo que atinjam elevadas performances no seu rendimento desportivo.

O Seleccionador Nacional revela, na sua entrevista, que a capacidade que possui em liderar é inata, nasceu com ele, não aprendeu ou não seguiu regras para se tornar um líder, e associa isso ao facto de estar sempre apto a tomar decisões, seja em que contexto for.

Tendo em conta todas as características evidenciadas pelo Seleccionador Nacional no seu processo de liderança, associadas aos vários estilos de liderança referenciados e ao rendimento desportivo da Selecção Nacional de Futsal – Clube Portugal, concluímos que o seu estilo de liderança não é estereotipado, mecanizado, ou previsível, tornando-se flexível na adopção de atitudes e comportamentos, na tomada de decisões e na sua intervenção perante o grupo.

O Seleccionador Nacional revela assim ser um líder eficaz, competente, frontal, honesto, respeitador, com capacidades de influenciar os outros em função de determinados objectivos, fazendo prevalecer o interesse colectivo em detrimento do interesse individual, com enorme traço de personalidade desportiva, alicerçada numa enorme confiança nas suas capacidades de decisão, revelando-se optimista em relação ao futuro e à concretização de objectivos previamente definidos. Podemos assim concluir que os estilos de liderança adoptados pelo Seleccionador Nacional têm influência positiva no rendimento individual dos atletas e como consequência, no rendimento colectivo da equipa com incidência no resultado desportivo.

## CAPÍTULO XI

- ✍ Adair, J. (2003). *Aprenda com os grandes líderes*. Mem Martins. Portugal. Publicações Europa - América, Lda.
- ✍ Amieiro, N. (2005). *Defesa à Zona no Futebol. Um pretexto para reflectir sobre o “jogar”... bem, ganhando!*. 1ª ed. Edição do Autor.
- ✍ Andrews, J. P. & Field, R. H. G. (1998). Regrounding the concept of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 19/3, 128-136.
- ✍ Araújo, J. (2008). *Gerir é treinar – A Alta Competição no Desporto e nos Negócios*. 1ª ed. Booknomics.
- ✍ Araújo, J. (2009). *O Treinador e a Política – Liderança, precisa-se!*. 1ª ed. Bnomics. Lisboa.
- ✍ Avolio, B. J.; & Gardner, W. L. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. *The Leadership Quarterly*.
- ✍ Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991). “The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis.” *Personnel Psychology*.
- ✍ Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*.
- ✍ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- ✍ Bass, Bernard M. (1990). “Concepts of Leadership”. In *Leaders & the leadership process: readings, self-assessments & applications*. Homewood: Austen Press.
- ✍ Bennis, W. G., Nanus, B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo. Harbra.
- ✍ Bennis, Warren (1994). *Porque é que os líderes não conseguem liderar*. Ed. D. Quixote. Lisboa. Portugal.
- ✍ Bennis, W. G. (1995), *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus

- ✍ Bennis, W. G. (1996), A formação do líder. São Paulo: Atlas.
- ✍ Bento, J. (2005). Para um país desportivo. Congresso do Desporto. Lisboa. Dezembro de 2005.
- ✍ Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Revista de administração de empresas. São Paulo.
- ✍ Bolchover D. e Brady C. (2008). O Gestor de 90 minutos – As lições de gestão dos melhores treinadores do mundo. 1ª ed. Lua de papel. Lisboa.
- ✍ Bryman, A. (2004). Charisma and leadership in organizations. London, Sage.
- ✍ Byrne, R. (2008). O Segredo. 20ª ed. Lua de papel. Alfragide.
- ✍ Carapeta, F., & Porto, S. (1995/1996). *A Liderança na Sociedade Moderna*. Instituto de Altos Estudos Militares, Anuário da Secção de Ensino de Administração, Vol I, 1- 9.
- ✍ Carmo, H. (2004) – Parceria Escola-Comunidade na Educação para a Cidadania, comunicação apresentada em Conferência Internacional sobre Promoção do Bem-Estar na Escola, Seixal.
- ✍ Carvalho, C. (2002). NO TREINO DE FUTEBOL DE RENDIMENTO SUPERIOR. A RECUPERAÇÃO É...MUITÍSSIMO MAIS QUE “RECUPERAR”. 2ª ed. Liminho. Braga.
- ✍ Castelo, J. (1996). Futebol – A organização do jogo. Edição do Autor.
- ✍ Centro de Estudos e Formação Desportiva. (2000). O Melhor da Revista Treino Desportivo. Ministério da Juventude e do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa.
- ✍ Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan.
- ✍ Chelladurai, P. & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*.
- ✍ Chelladurai, P. (2001). Managing organizations for sport & physical education: a system perspective. Scottsdale, Ar. Holcomb Hathaway.
- ✍ Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.
- ✍ Conde, M. (2009). Fútbol. Camino al éxito (I). 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.

- ✍ Conde, M. (2009). Fútbol. Camino al éxito (II). 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.
- ✍ Conde, M. (2009). Fútbol. Camino al éxito (III). 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.
- ✍ Conde, M. (2009). Inteligencia e Equilibrio Emocional. Caminando al éxito. 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.
- ✍ Conde, M. (2009). Deporte y Superación Personal. No te empequeñezcas. 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.
- ✍ Conde, M. (2009). Paladea el instante. 1ª ed. Editorial Supérate. Espanha.
- ✍ Conger, J. A. e Kanungo, R. N.(1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". Homewood: Austen Press.
- ✍ Conger, J. A. (1999). "Transformational and charismatic leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". *The Leadership Quarterly*.
- ✍ Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. (2001). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*.
- ✍ Conyne, Robert K. (1999). Failures in group work. Ed. Sage Publications, Inc. California.
- ✍ Crespo, M. & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador, *Entrenamiento psicologico en el deporte: Principios e aplicaciones*. Valencia: Albatros Educación
- ✍ Cruz, J. F. & Gomes. A. R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.
- ✍ Cruz, J. F. (1996). *Stress, ansiedade e rendimento na competição desportiva*. Braga: Centros de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- ✍ Cruz, J. F. & Antunes, J. (1997). Adaptação e características psicométricas do "questionário de coesão desportiva" e da "escala de satisfação com a competição". In J. F. Cruz & A. R. Gomes, (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPOR.

- ✍ Cunha, A. (2002). *Gestão em enfermagem: novos rumos. O mundo da saúde.*
- ✍ Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão.* Lisboa. RH Editora.
- ✍ Cunha, M. P.; & Rego, A. (2005). *Liderar.* Lisboa. Dom Quixote.
- ✍ Czege, H. W. (1993). “Uma visão Global de Liderança”. *Military Review* (Edição Brasileira). 1st Quarter, 84-96.
- ✍ Eco, U. (2009). *Como se faz uma tese em ciências sociais humanas.* 15ª ed. Editorial Presença. Lisboa.
- ✍ Fernandes, A. (2000). *Qualidade de serviço pela gestão estratégica.* Editora Pergaminho. Cascais. Portugal.
- ✍ Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001) – *Manual de Psicossociologia das Organizações,* Alfragide, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda, 1ª edição.
- ✍ Ferreira, J. (2007). *Concepções de liderança excepcional em Portugal. “Um estudo exploratório”.* Universidade de Aveiro.
- ✍ Ferreira, M. (2008). *Eficácia de Liderança em Treinadores de Futebol. Estudo sobre a percepção de jogadores seniores masculinos.* Universidade do Porto.
- ✍ Fiorelli, J. O. (2001). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.* 2 Ed. São Paulo.
- ✍ Frank, Michael S. (1993). *The essence of leadership.* Public Personnel Management.
- ✍ Gardner, William L.; Avolio, Bruce J. (1998). *The charismatic relationship: a dramaturgical perspective.* *Academy of Management Review.*
- ✍ Gomes, A.R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos.* Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/3334>.
- ✍ Gomes, A.R. (2008). *Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial* In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da*

- XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/8296>.
- ✍ Gomes, A.R., & Cruz, J.F. (2006). Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança. In C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, M. Adelina, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5829>.
  - ✍ Gonçalves, M. (2008). Estilos de Liderança, um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. Dissertação de Mestrado. Porto.
  - ✍ Guastello, Stephen J. (2002). *Managing emergent phenomena: non linear dynamics in work organizations*. Ed. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah. New Jersey.
  - ✍ Gubman, E. L. (1999). *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Editora Campus, Ltd. Rio de Janeiro. Brasil.
  - ✍ Gunter, Helen. (2001). Critical approaches to leadership in education, *Journal of Educational Enquiry*.
  - ✍ Hardin, P. (1995). Judging leadership potential effectively. *Personnel Journal*.
  - ✍ Harvey, Michael G. (1996). Developing leaders rather than managers for the global marketplace. *Human Resource Management Review*.
  - ✍ Hesselbein, Frances (1997). Barriers to leadership. [Periódico on-line]. "Disponível: [www.drucker.org](http://www.drucker.org)."
  - ✍ Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: Random Hous.
  - ✍ Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. *Human Kinetics*.
  - ✍ House, R. J. (1998). *Leadership*. In C. L. Cooper & C. Argyris (eds.). *Encyclopedia of management*, (pp.355-358). Oxford: Blackwell.

- ✍ House, R. J.; Javidan M.; Hanges P.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman P. W. ; & Dickson, M. (1999). "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- ✍ [http://www.fpf.pt/portal/page/portal/PORTAL\\_FUTEBOL/SELECCOES/SELECCOES\\_FUTSAL](http://www.fpf.pt/portal/page/portal/PORTAL_FUTEBOL/SELECCOES/SELECCOES_FUTSAL)
- ✍ Hunt, J. G. (1991). *Leadership, a new synthesis*. Sage Publications. U.S.A.
- ✍ Jung, Dong L; Avolio, Bruce J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Tournai*.
- ✍ Katz, R. L. (2000). *Skills an effective administrator*. Harvard Business Review Classic.
- ✍ Kinlaw, Dennis C. (1999). *Coaching for Commitment*. Ed. Jossey - Bass/Pfeiffer. San Francisco.
- ✍ Kotter, J. P. (1990). "What leaders really do". *Harvard Business Review*. Maio-Junho.
- ✍ Kotter, J. P. (1992). *O factor liderança*. São Paulo: Makron Books
- ✍ Kouzes, J. M; Posner, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- ✍ Lau, James B.; Shani, A. B. (1992). *Behavior in organizations, an experiential approach*. Ed. Irwin. Fifth Edition. U.S.A.
- ✍ Lei de Bases do Sistema Desportivo. Lei n.º 1/90 de 13 de Janeiro. (Rectificada nos termos da Rectificação, publicada no DR, Iª s, n.º 64, de 17 de Março de 1990 e alterada pela Lei n.º 19/96, de 25 de Junho). Dezembro de 1989. Lisboa.
- ✍ Lord, R. G.; & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- ✍ Lord, Robert G; Smith, Wendy G. (1999). *Leadership and the changing nature of performance*. San Francisco, California.
- ✍ Lourenço, L. (2003). *José MOURINHO*. 2ª ed. Prime Books.
- ✍ Lourenço L. e Mourinho, J. (2004). *José MOURINHO – Um ciclo de vitórias*. 12ª ed. Prime Books.
- ✍ Lourenço L. e Ilharco F. (2007). *Liderança – As Lições de Mourinho*. 1ª ed. Booknomics.

- 📖 Lourenço, L. (2010). *Mourinho A descoberta guiada*. Prime Books.
- 📖 Marinho, J. (2007). *José Mourinho – Vencedor Nato*. 1ª ed. Texto Editores. Lisboa.
- 📖 Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- 📖 McBain, Richard (2000). *How do leaders make a difference?* Manager Update.
- 📖 Morais T. e Mendonça C. (2006). *Compromisso: Nunca Desistir*. 1ª ed. Booknomics.
- 📖 Mourinho, J. (2009). *Seleção Modelo: Football For Kids [DVD]*. Modelo. Portugal.
- 📖 Neves, P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance*. Dissertação de Mestrado. Porto.
- 📖 Nicholls, John (1993). *The paradox of managerial leadership*. *Journal of General Management*.
- 📖 Nye, J. (2008). *Liderança e Poder*. 1ª ed. Gradiva. Lisboa.
- 📖 Oliveira B., Amieiro N., Resende N. e Barreto R. (2006). *Mourinho – Porquê tantas vitórias?*. 1ª ed. Gradiva. Lisboa.
- 📖 Osborne, C. (2009). *Liderança*. Dorling Kindersley. Porto.
- 📖 Ostermann, R. (2002). *Scolari – A Alma do Penta*. 1ª ed. Booktree. Lisboa.
- 📖 Pacheco, R. (2001). *O Ensino do Futebol. Futebol de 7 – Um jogo de iniciação ao Futebol de 11*. 1ª ed. Edição do Autor.
- 📖 Pacheco, R. (2005). *SEGREDOS de BALNEÁRIO – a palestra dos treinadores de futebol antes do jogo*. 1ª ed. Prime Books. Camarate.
- 📖 Palmer, P. J. (1994). *Leading from within: Out of the shadows, into the light*. In J. A. Conger (Ed.), *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 📖 Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. *Academy of Management Review*.
- 📖 Ramos, F. (2003). *Futebol – da “Rua” à Competição*. 2ª ed. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa.

- 📖 Regime Jurídico da Educação Física e do Desporto Escolar. Decreto-Lei n.º 95/91 de 26 de Fevereiro. (Alterado pelos Decretos-Leis n.os 133/93 e 141/93, ambos de 29 de Abril, e Decreto-Lei n.º 165/96, de 5 de Setembro e rectificado nos termos da Declaração de Rectificação n.º35/91, de 27 de Março, publicada no DR, I-A, suplemento, de 30.03.1991 e DL 74/2004). Fevereiro de 1991. Lisboa.
- 📖 Robbins, S. (2008). O Segredo na Gestão de pessoas. 1ª ed. Centro Atlântico. Lisboa.
- 📖 Rothwell, S. (1990). Managerial competences. Manager Update
- 📖 Schaffer, R. H. (2002). Demand better results and get them. Harvard Business Review.
- 📖 Sérgio, M. (2008). Textos Insólitos. Instituto Piaget. Lisboa
- 📖 Shamir, B.; & Eilam, G. (2005). “What’s story? A life stories approach to authentic leadership development”. *The Leadership Quarterly*.
- 📖 Silvério J. e Srebro R. (2002). Como ganhar usando a cabeça – Um guia de treino mental para o futebol. 2ª ed. Quarteto. Coimbra.
- 📖 Soares, J. (2005). O Treino do Futebolista. Vol. 1. Porto Editora. Porto.
- 📖 Stacey, Ralph (1994). A gestão do Caos. Publicações D. Quixote. 1ª edição. 1994. Lisboa. Portugal.
- 📖 Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- 📖 Vala, J., Monteiro, M. B. (1993) – Psicologia Social, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1ª edição.
- 📖 Vergara, S. C. (2003): Projectos e relatórios de pesquisa em administração. Rio de Janeiro. Atlas.
- 📖 Vieira, M. (2006). Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes. Aveiro.
- 📖 Waldman, David A.; Ramirez, Gabriel G.; House, Robert G; Puranam, Phanish (2001). Does leadership matter? *Academy of Management Journal*.

- 📖 Weinberg, R. & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- 📖 Wexley, K. N; Klimoski, R. (1990). Performance Apraisal: an Update In: Gerald R. Ferris e Kendrith M. Rowland (eds), *Performance Evaluation*.
- 📖 Yukl, Gary. A. (1989). *Leadership in organizations*. Ed. Prentice-Hall. Second Edition. New Jersey. U.S.A.
- 📖 Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 📖 Yukl, G. A. (2001). *Managerial Practices Survey*. Albany. U.S.A
- 📖 Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations*, (6th ed.). New Jersey. Person Prentice Hall.