



**Aplicação da liderança desportiva de alto rendimento às organizações empresariais.**

**Realizado por:**

**Pedro José Fernandes Paralta**

**Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

**Orientador:**

**Professor Doutor Pedro Ramos**

Coimbra, abril de 2024

## **Agradecimentos**

De forma simples e simultaneamente sentida desejo agradecer a todos os que de alguma maneira contribuíram e permitiram que este trabalho fosse uma realidade e visse luz, levando a que me encha de orgulho, num completar de ciclo.

Começar por todos os entrevistados, profissionais de reconhecidas capacidades, de renome nacional e internacional que se disponibilizaram sem qualquer entrave a partilharem o seu tempo e experiências vividas, contribuindo de forma imensamente nobre para a existência deste trabalho.

Um especial e sentido agradecimento ao coordenador do Mestrado, na pessoa do Professor Wander Carvalho pelo estímulo, motivação e apoio incondicionais que sempre me fez sentir desde o primeiro dia.

Ao meu orientador, sem o qual este trabalho não teria sido possível de realizar, sobretudo pela forma como sempre me conseguiu guiar e transmitir o foco necessário para que tenha sido concretizado este objetivo, mas também pelo profissionalismo e disponibilidade sempre constante.

Por último, e porventura o mais importante, dedicar este trabalho à Victoria e Giovanna, minhas filhas e guias desta simples existência em vida, e que partilharam o seu tempo a custo da minha ausência ao longo destes largos meses. Aos meus pais pelo exemplo de, e em vida.

Bem-haja a todos!



## **Resumo**

O presente trabalho de projeto explora a aplicação dos conceitos e práticas de liderança desportiva de alto rendimento em contextos empresariais e organizacionais. Um estudo qualitativo com treinadores e dirigentes desportivos destacou a importância da liderança no ambiente desportivo, ressaltando a necessidade de objetivos claros e uma estrutura organizacional definida. Essa pesquisa reforça a compreensão da dinâmica organizacional fundamental e destaca a coordenação, tomada de decisões e defesa do grupo como elementos essenciais da liderança eficaz. Além disso, enfatiza a importância da adaptabilidade e uma abordagem orientada para resultados na liderança desportiva. Essas descobertas servem de base para a construção e implementação de programas de desenvolvimento de liderança empresarial e organizacional, promovendo dinâmicas positivas de lideranças e equipas de alto desempenho.

**Palavras-chave:** Liderança desportiva; Alto rendimento; Dinâmica organizacional; Liderança; Sucesso.

## **Abstract**

The present project work explores the application of concepts and practices of high-performance sports leadership in business and organizational contexts. A qualitative study involving coaches and sports leaders highlighted the importance of leadership in the sports environment, emphasizing the need for clear objectives and a defined organizational structure. This research reinforces the understanding of fundamental organizational dynamics and highlights coordination, decision-making, and group advocacy as essential elements of effective leadership. Additionally, it emphasizes the

importance of adaptability and results-oriented approach in sports leadership. These findings serve as the basis for the development and implementation of business and organizational leadership development programs, promoting positive dynamics of high-performance leadership and teams.

**Keywords:** Sports leadership; High performance; Organisational dynamics; Leadership; Success.

## Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo .....	4
Abstract.....	4
Índice de Figuras.....	8
Introdução .....	9
ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	11
1. Organização: Conceitos e Definições.....	11
2. As Organizações Desportivas .....	22
2.1. Organização Desportiva de Sucesso .....	25
3. A Liderança .....	28
4. Liderança Desportiva .....	36
4.1. Liderança Desportiva de Sucesso .....	38
5. Desenvolvimento .....	41
METODOLOGIA .....	42
1. Desenho da Investigação .....	43
2. Questão de Investigação e Objetivos.....	44

3. Constituição da Amostra.....	46
4. Acesso e Recolha de Dados .....	46
4.1. Entrevista .....	47
4.2. Análise dos Dados da Entrevista.....	47
5. Considerações Éticas.....	48
ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	49
1. Caracterização de Organização e Organização Desportiva.....	49
2. Caracterização de Liderança e Liderança Desportiva .....	51
3. Caracterização do Sucesso e Liderança Desportiva de Sucesso .....	52
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	53
TRABALHO DE PROJETO.....	55
CONCLUSÕES .....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
APÊNDICES.....	81
Apêndice I – Guião da Entrevista.....	81
Apêndice II – Tabela de Codificação das Entrevistas .....	84

## Índice de Figuras

Figura 2: Estrutura Funcional.....	16
Figura 3: Estrutura Divisional.....	17
Figura 4: Estrutura Matricial .....	17
Figura 5: Os 5 elementos básicos de uma Organização por Mintzberg .....	19
Figura 6: Estrutura Simples .....	19
Figura 7: Burocracia Mecanicista .....	20
Figura 8: Burocracia Profissional.....	21
Figura 9: Adrocracia .....	21
Figura 10: Estrutura divisional .....	22
Figura 11: Managerial Grid .....	32
Figura 12: Modelo de liderança desportiva eficaz por Martens.....	39

## **Introdução**

No mundo atual, cada vez mais globalizado e dinâmico, a pressão sobre as organizações para obterem resultados imediatos e tangíveis atingiu níveis sem precedentes. Esta procura de sucesso rápido tem despertado um interesse crescente na exploração de estratégias alternativas e práticas de liderança, particularmente as exibidas por organizações desportivas de sucesso, e a sua potencial aplicabilidade a contextos empresariais tradicionais.

Os desportos de alto rendimento, em particular, oferecem um contexto distinto em que o sucesso não é apenas desejado, mas exigido com um imediatismo e um escrutínio implacáveis. Os riscos são elevados, a concorrência é feroz e os holofotes são inflexíveis, o que faz das organizações desportivas uma arena intrigante para estudar a dinâmica da liderança eficaz em ação.

Conforme salientado por De Bosscher et al. (2006), as organizações desportivas de elevado desempenho funcionam num quadro que valoriza o sucesso desportivo internacional. Esta ênfase na obtenção de excelência a uma escala global exige uma compreensão abrangente dos fatores multifacetados que impulsionam o sucesso em tais ambientes. Além disso, o intenso escrutínio dos meios de comunicação social globais e o ciclo de feedback instantâneo das redes sociais moldam ainda mais o cenário operacional destas organizações, criando um ambiente em que o desempenho é continuamente avaliado e escrutinado com uma atenção inabalável.

No centro desta investigação está o conceito de liderança, particularmente nos escalões superiores das organizações. Hoye et al. (2020) ilustram a gama diversificada de funções abrangidas pela liderança no desporto de alto rendimento, desde presidentes e diretores executivos a gestores e treinadores. Estes líderes têm a pesada responsabilidade de navegar numa complexa interação de fatores para impulsionar as suas organizações para

o sucesso sustentado num ambiente caracterizado por uma competição implacável e um escrutínio implacável.

Com base nos conhecimentos de Coleman & Morales (2018) que procuramos aprofundar as complexidades da liderança nas organizações desportivas de alto rendimento. Ao examinar as experiências e estratégias operacionais destas entidades, pretendemos discernir os principais diferenciadores que sustentam o seu sucesso e explorar a potencial transferibilidade destes conhecimentos para melhorar o desempenho empresarial em contextos organizacionais tradicionais.

Este trabalho de projeto é pautado pelo reconhecimento de que os desafios enfrentados pelas organizações desportivas de elevado desempenho são muito semelhantes aos encontrados pelas empresas no atual cenário hipercompetitivo. Como Hassan & Lusted, (2012) argumentam, a compreensão das dimensões sociais e culturais inerentes à gestão de organizações desportivas pode oferecer conhecimentos valiosos sobre práticas de liderança eficazes aplicáveis em diversos contextos organizacionais.

Através de uma lente interdisciplinar informada pelos campos da gestão desportiva, psicologia e comportamento organizacional, este projeto procura dar um contributo significativo para o discurso mais amplo sobre liderança organizacional e otimização do desempenho. Ao fazer a ponte entre os domínios do desporto de alto rendimento e os domínios tradicionais de negócios, o nosso objetivo é descobrir informações valiosas que possam capacitar as organizações a prosperar no meio da competição perpétua e das expectativas dos seus integrantes.

Desta forma, foi possível construir um projeto assente na transferibilidade dos contextos formativos e pressupostos de desenvolvimento aplicados aos contextos desportivos de alto rendimento ao quadro da formação e desenvolvimento de líderes organizacionais e empresariais com foco em resultados e alto desempenho das equipas.

## **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O enquadramento teórico deste trabalho visa explorar a intersecção entre as organizações, com particular incidência nas organizações desportivas, e os elementos cruciais que contribuem para o seu sucesso. Num contexto dinâmico e altamente competitivo, compreender a importância da liderança é fundamental para impulsionar o desempenho e alcançar resultados excecionais. Este enquadramento teórico examinará não só os conceitos tradicionais de liderança, mas também a sua aplicação específica no contexto desportivo. Investigaremos como uma liderança desportiva eficaz pode influenciar positivamente o desenvolvimento e a trajetória das organizações desportivas, destacando estratégias e abordagens que promovem o sucesso individual e coletivo. Ao aprofundar este tema, esperamos elucidar as nuances de uma liderança desportiva de sucesso e a sua importância no desenvolvimento sustentável das organizações desportivas.

### **1. Organização: Conceitos e Definições**

Podemos entender as organizações como um meio ou sistema para atingir os resultados pretendidos, na procura de determinada necessidade sentida ou idealizada. Tem assim na sua criação e existência um fim em si bem definido, que leva à sua criação e continuidade no tempo, sempre que esse tal se mantém válido. Normalmente, uma organização é composta por uma, duas ou mais pessoas que levam a cabo determinadas funções de modo coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia.

Blau e Scott (1964 p. 514) definem que as “organizações formais são caracterizadas por objetivos explícitos, um sistema elaborado de regras claramente definidas e

regulamentos, e uma dada estrutura formal com linhas de comunicação e autoridade bem marcada”

Uma organização, segundo Morgan (1996, p.24) significa uma “ferramenta ou instrumento”. Desta forma as organizações, enquanto instrumentos, existem para atender às necessidades, desejos e vontades de um determinado número de indivíduos ou de determinada sociedade. No seu extremo, a um todo global, onde cada um desempenha um papel específico.

Segundo Cury (2000, p.116) uma “organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Já segundo Meireles (2003, p. 46), uma organização pode ser entendida como um “conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)”.

As organizações podem, assim, ser vistas nos seus mais variados modos de funcionamento como um conjugar de esforços entendidos como vontades, necessidades ou ideias que unem os seus elementos de forma aglomeradora na procura de um objetivo comum.

Souza (2012, p. 23) dá ênfase a essa ideia e relevo das organizações na vida das pessoas, defendendo que existimos sobretudo numa “sociedade organizacional, [que] as organizações estão em toda a parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.

De acordo com Daft (2014, p. 12) as organizações são “entidades sociais (...) “orientadas por metas (...) projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas e (..) ligadas ao ambiente externo”.

Onde segundo Chiavenato (2014, p.31), tendo em conta que a sociedade dos países desenvolvidos é pluralista de organizações, a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada às organizações (indústrias, universidades e escolas, hospitais e comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam de se tornarem mais eficientes e eficazes.

Que se deparam com um mundo de relações e contextos interdependentes entre partes internas e externas, o que segundo Sinek (2014, p.23) leva a que seja possível identificar um “padrão nas organizações que alcançam o maior sucesso, [são] aquelas que ultrapassam e inovam mais que a concorrência, aquelas que merecem o maior respeito dentro e fora de portas, (...) as que comandam a maior lealdade e geram menos turbulência, e tem a capacidade de resistir a quase todas as tempestades e desafios. Todas as organizações excepcionais têm culturas nas quais os líderes proporcionam proteção vinda de cima e as pessoas que estão abaixo tomam conta uma das outras.”

Scott (1987) apresenta diferentes perspectivas para a definição de organização, o que levou outros autores a partilhar as suas perspectivas, no seu livro o autor apresenta diferentes alternativas para as definições de organização, tendo em conta outras perspectivas de análise, onde se destacam três perspectivas principais, a perspectiva racional, que define que as “organizações são conjuntos de pessoas orientados para a obtenção de objetivos específicos em comum com um grau de formalização relativamente alto” depois apresenta a perspectiva em que as “organizações são coletividades cujos os participantes partilham um interesse na sobrevivência do sistema em que intervêm, pelo que participam em atividades coletivas, informalmente estruturadas para atingirem esse objetivo”, como é possível observar nesta perspectiva, os objetivos da organização e as regras definidas formalmente não influenciam na

totalidade os comportamentos dos indivíduos, esta perspetiva demonstra o conceito de organização como algo menos restritivo, visto que elimina o conceito do formal. (Lagoa, 1994)

Scott (1987) apresenta ainda no seu livro, uma outra perspetiva para a definição do conceito de organização, dizendo que as “organizações são coligações de grupos de interesses com carácter instável que definem objetivos por negociação; a estrutura da coligação, as suas atividades e os seus resultados são fortemente influenciados por fatores ambientais”, esta perspetiva apresenta a organização como um sistema fechado, onde os elementos da organização apresentam objetivos diferenciados e só se encontram na organização durante determinados períodos de tempo, não ficam lá durante muito tempo devido à diferença de interesses a longo prazo, por isso só se encontram na organização para atingir pequenos objetivos comuns que existem a curto prazo (Lagoa, 1994).

Estas três perspetivas abordam organizações que funcionam de maneiras bastante diferentes umas das outras, e por essa razão acabam por ser perspetivas de definição do conceito bastante diferentes. E desta forma Scott (1987) conseguiu então criar a possibilidade de que outros autores partilhassem as suas perspetivas de análise ao conceito de organização e conseqüentemente partilhassem como é que definiam este conceito, surgindo então com diferentes perspetivas para aquilo que pode ser uma organização.

Quando se aborda o tema de organização também é preciso ter em conta, quais as possíveis estruturas organizacionais, pois só dessa forma vai ser possível definir como cada organização se relaciona. Em termos do conceito de estrutura organizacional também podemos definir duas principais perspetivas, a de Chandler (1962, p. 42) que define a estrutura organizacional como “quer seja definida explicitamente, a estrutura apresenta dois aspetos. Ela comporta, primeiramente, as vias hierárquicas e de comunicação entre os diferentes níveis e quadros administrativos, el em segundo lugar,

as informações e os dados que circulam pelos canais dessas vias” e a de Mintzberg (1979, p. 2, 66) que define como "a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das formas em que se divide o trabalho por tarefas distintas, e se consegue a sua coordenação; (...) a estrutura organizacional engloba os meios formais e semiformais que a organização usa para dividir e coordenar o seu esforço de forma a estabelecer padrões estáveis de comportamento".

Tendo em conta que existem diferentes perspetivas para definir também o conceito de estrutura organizacional, existem também diferentes estruturas organizacionais, que se adequam a diferentes pontos de uma empresa. As principais dimensões que definem mais frequentemente o tipo de estrutura são a formalização, a centralização e a complexidade (Blackburn, 1982). Segundo Grinyer (1980), a formalização representa até que ponto os elementos da organização se baseiam em elementos escritos e procedimentos que já foram determinados previamente, a centralização é a localização da autoridade dentro da empresa e a complexidade está relacionada com as diferenciações das tarefas e funções dos elementos da organização.

Posteriormente, com estes três conceitos, é possível definir três tipos de estruturas organizacionais: as funcionais, as divisionais e as matriciais. A estrutura funcional é definida, pela divisão da organização através das suas atividades, ou seja, atividades semelhantes vão estar a ser controladas pelo mesmo poder, este tipo de estrutura cria uma maior especialização das tarefas, o que minimiza os desperdícios e promove economias de escala, visto que as atividades são agrupadas pelas suas atividades, e há um gestor de topo para cada grupo (Bravoco & Yadav, 1985).

Esta estrutura apresenta algumas desvantagens, como os conflitos que se podem originar entre grupos, visto que os gestores de topo estão focalizados nos seus objetivos específicos e esses objetivos podem não ir de encontro aos objetivos globais (Cristóbal et al., 2018).

Este tipo de estrutura é mais indicado para empresas que ainda não se encontram a entregar uma grande quantidade de produtos ou serviços no mercado, caso contrário, iriam existir muitos grupos com funções específicas e iria ficar muito confuso organizar todos os grupos e definir objetivos comuns para todos.

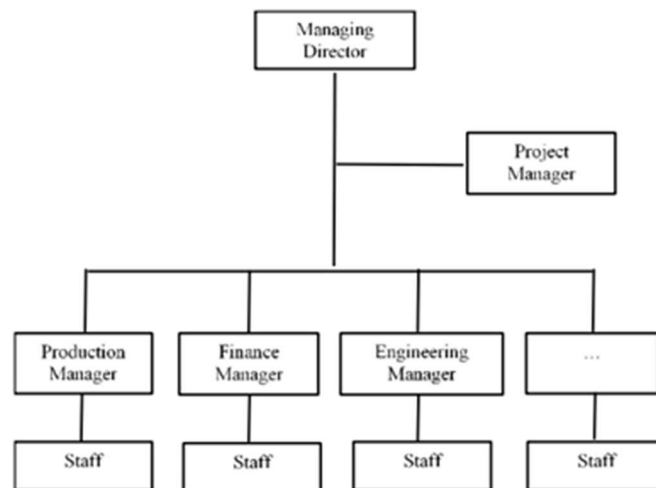


Figura 1: Estrutura Funcional (Cristóbal et al., 2018)

Já na estrutura divisional, as atividades são divididas por produto, ou seja, cada produto, apresenta um conjunto de grupos autónomos, como o marketing, a contabilidade a produção, etc. desta forma, dentro de cada grupo, existe uma estrutura funcional, mas na organização toda, é feita uma estrutura divisional. Esta estrutura torna-se vantajosa, pois divide o trabalho dos gestores de topo, para que se preocupem apenas com as áreas estratégicas da empresa e não com as operacionais, apesar disso, esta divisão é mais dispendiosa, pois existe um aumento de grupos, sempre que existe um produto ou serviço novo (Lagoa, 1994).

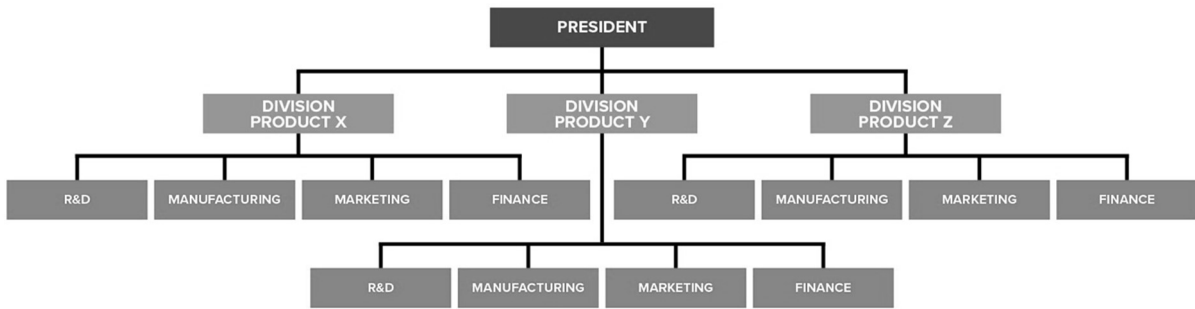


Figura 2: Estrutura Divisional (SHRM, 2023)

Por fim, existe a estrutura matricial, que procura fazer uma divisão por produto, mas existe apenas um departamento de Marketing, Contabilidade, Produção, etc., para todos os produtos, mas estes dentro de cada departamento encontram-se divididos por produto, este tipo de estrutura, procura beneficiar as vantagens das estruturas divisionais e funcionais, e ao usar as vantagens de cada uma, evita as suas desvantagens, isto leva a uma redução de autoridade e responsabilidade, o que pode criar conflitos dentro das empresas, sendo essa a principal desvantagem desta estrutura (Galbraith, 1971).

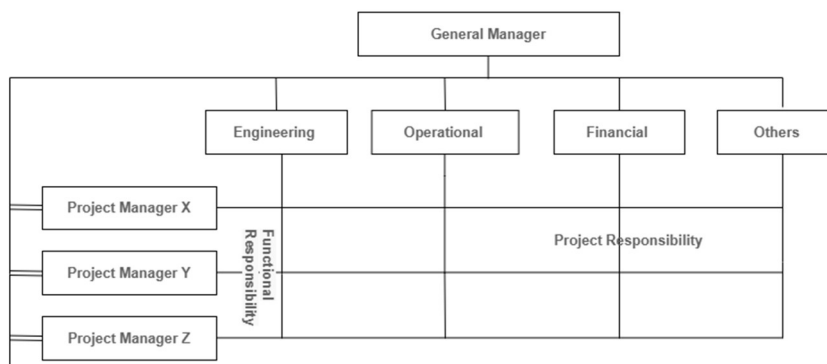


Figura 3: Estrutura Matricial (Kamal, 2022)

Apesar destas três estruturas serem as mais frequentemente utilizadas, Mintzberg (1979) surgiu com uma possível alternativa, onde define cinco estruturas mais efetivas, que dependem de cinco elementos estruturais, sendo eles, o Núcleo operativo, que é definido pelos colaboradores que realizam o trabalho operacional relacionado com produção dos produtos e serviços, o topo estratégico, que é constituído pelos gestores de topo, que são responsáveis pelas estratégias de toda a organização, a linha intermédia, constituída pelos gestores que fazem a ligação entre o topo estratégico e o núcleo operativo, a tecnoestrutura que é formada por analistas que torna efetivas ou não certas decisões tomadas no interior da organização e por fim os grupos de apoio, que produzem serviços de apoio indiretos à organização.

Como é possível observar na figura 5, cada um dos elementos leva a empresa a algum sítio importante para o seu funcionamento, portanto o topo estratégico puxa para a centralização, ou seja, procura reter todo o poder de decisão, já a tecnoestrutura puxa para a standardização, de maneira a tornar os processos todos mais simples e rápidos, já o núcleo operativo procura minimizar a presença do topo estratégico, levando os a querer descentralizar o poder na organização, desta forma procuram puxar para a profissionalização, onde os profissionais do terreno apresentam mais conhecimentos operacionais, por isso deviam poder tomar decisões estratégicas também, já os gestores da linha intermédia também procuram autonomia, mas de formas diferentes, de maneira a que tenham mais poder vindo tanto do topo estratégico, como do núcleo operativo, de forma a conseguirem tomar as decisões mais adequadas de acordo com ambas as partes, por fim o grupo de apoio puxa para a colaboração, pois são aqueles que se encontram mais externos à organização, e por isso vão tomar decisões imparciais que promovem a colaboração de da organização com o meio externo (Mintzberg, 1979).

A forma como estes 5 elementos se relacionam é que define qual vai ser a estrutura da organização.

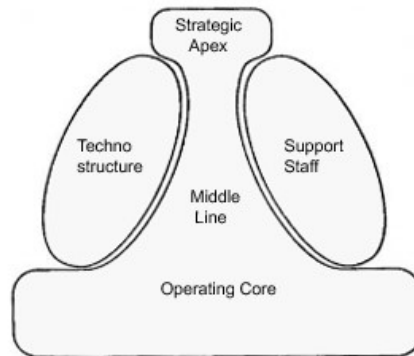


Figura 4: Os 5 elementos básicos de uma Organização por Mintzberg (ACCA Global, 2019)

A primeira estrutura, é a estrutura simples, esta apresenta um baixo nível de complexidade e formalização, esta estrutura existe geralmente em pequenas organizações onde o ambiente é simples e não existem muitos colaboradores, neste tipo de estrutura o poder consegue ter um alto nível de controlo, existe uma rápida adaptação às mudanças quando a organização é pequena, por outro lado, o poder é bastante centralizado, por isso não existem perspetivas diferentes, o que pode levar a falhas na empresa, visto que existem poucas pessoas a tomar decisões (Mintzberg, 1979).

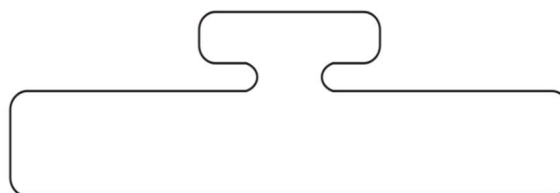


Figura 5: Estrutura Simples (Mintzberg 1979)

Quando a tecno estrutura apresenta algum poder, entramos então na estrutura de burocracia mecanicista em que se divide o trabalho, em que as decisões relacionadas com os colaboradores são tomadas tendo em conta o seu mérito, a sua carreira na empresa, e a sua distinção entre a vida pessoal e o trabalho. Este tipo de estrutura é bem-sucedido em organizações com grande dimensão e que já se encontrem há algum tempo no mercado, visto que é o tipo de estrutura que mais permite controlar e prever o comportamento futuro dos seus colaboradores, e estes conseguem ter benefícios se se destacarem positivamente na organização (Weber, 1947).

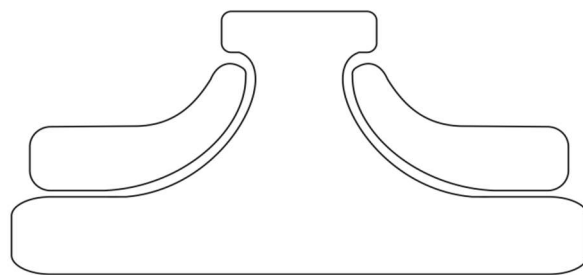


Figura 6: Burocracia Mecanicista (Mintzberg, 1979)

Mintzberg (1979) identifica ainda outro tipo de burocracia, a burocracia profissional, este apoia uma descentralização excessiva e aposta em padrões profissionais internos, em vez de formalização externa, ou seja, aposta no uso apenas de práticas internas e não nas formalidades escritas definidas por terceiros que não pertençam à empresa. Neste tipo de estrutura é o núcleo operativo que apresenta um maior controlo da organização, pois é aquele que está em contacto direto com os processos operacionais e já tem conhecimentos sobre os que irão resultar melhor.

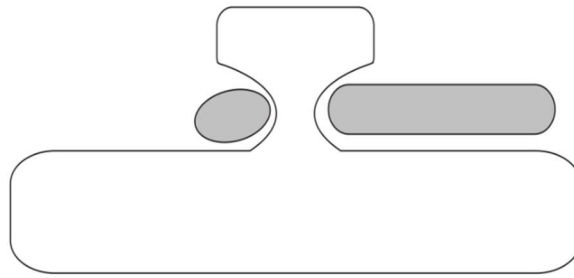


Figura 7: Burocracia Profissional (Mintzberg, 1979)

Já se o controlo da organização for pertencente aos grupos de apoio, as decisões são tomadas em prol de ajustes em todos os elementos definidos, este tipo de estrutura é vantajoso pois apresenta uma flexibilidade de adaptação bastante grande, pois precisa de estar sempre a alterar-se de acordo com os problemas que surjam e precisem de resolução em termos de colaboradores dentro da organização, esta apresenta pouca complexidade, formalização e é uma estrutura descentralizada (Mintzberg, 1979).

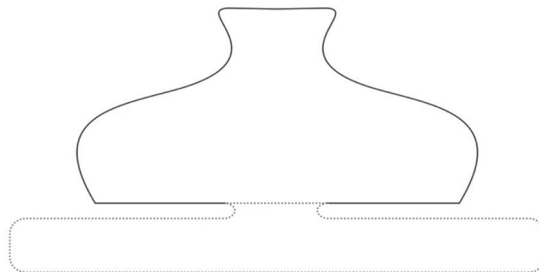


Figura 8: Adrocracia (Mintzberg, 1979)

Por fim, quando o controlo da organização está na linha intermédia, então existem pequenas estruturas autónomas em forma de estrutura divisional dentro do núcleo operacional, estas encontram-se em forma de estrutura de burocracia mecanicista, que estão coordenadas por uma unidade de topo, mas esta unidade de topo encontra-se a

nível intermédio, que têm o poder para tomar decisões estratégicas e operacionais. Este tipo de estrutura procura resolver alguns problemas da burocracia mecanicista (Mintzberg, 1979).

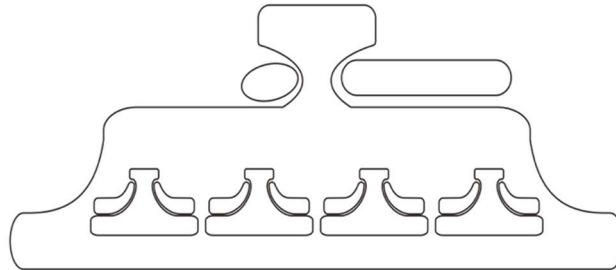


Figura 9: Estrutura divisional (Mintzberg, 1979)

Tendo isto em conta, o facto de existirem diversas perspetivas sobre o conceito de organização e sobre as estruturas organizacionais acaba por ser vantajoso, pois as empresas podem escolher aquela que se adapta melhor ao produto ou serviço que estão a colocar no mercado, e aquela que se adapta também melhor ao funcionamento da organização, a escolha da estrutura é essencial e deve ser feita após uma análise cuidada ao mercado em que se encontra e ao tipo de empresa que é pretendido criar.

## **2. As Organizações Desportivas**

Uma organização desportiva, ainda que que tenha um objeto de existência diferenciado, apresenta a mesma estrutura que as demais organizações. Quer na sua criação, quer no seu normal funcionamento são formadas por pessoas, de forma controlada e organizada, com objetivos pré-determinados, comuns, e suscetíveis de serem alcançados de forma mais ou menos imediata, de acordo com a sua posição no ambiente onde se insere.

Sendo que o que verdadeiramente difere entre uma organização desportiva e demais organizações é, sem dúvida, o objetivo a alcançar e o meio onde se move (o seu ambiente externo e interno).

O conceito de organização desportiva pode ser objeto de vários entendimentos, de acordo com os seus variados objetivos. Ainda que umbilicalmente ligadas ao desporto e por ele existentes, as organizações desportivas são entidades que podem ter diferentes enquadramentos e naturezas jurídico-legais. Ao abordarmos o conceito em si, devemos ter em conta como referido, a natureza das organizações desportivas.

Essa natureza define se a organização tem um carácter mais ou menos social, se de forma paralela acrescenta a esse lado mais público-social um carácter também financeiro, ou se simplesmente se edifica apenas com um intuito financeiro.

De acordo com Roche, F. P. (2002), podemos entender as organizações desportivas como entidades de origem associativa que se juntaram a organizações de carácter público e privado (sociedades comerciais) convertendo o desporto num objeto de consumo.

Segundo Roche (2002, p. 40) “é importante diferenciar as organizações desportivas, sobretudo as públicas e as privadas sem fins lucrativos, e as empresas privadas”. De forma simples, clubes e federações são ambas organizações desportivas, mas com lógicas e princípios de funcionamento, em princípio, distintas. De entre as várias formas e constituições existentes no que diz respeito às organizações desportivas, as mesmas podem ser: organizações desportivas públicas; organizações desportivas privadas sem fins lucrativos; empresas de serviços desportivos; ou sociedades anónimas desportivas.

Já Segundo Penderson, Parcks, Quarterman & Thibault (2011, p.74-75) e na mesma ordem de entendimento, é possível identificar três tipos de organizações desportivas: as organizações públicas, que são organismos e/ou departamentos locais governamentais responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, bem como criar e

manter espaços e equipamentos desportivos; as organizações sem fins lucrativos, que são geridas por executivos voluntários que tomam as decisões e definem as orientações estratégicas a levar a cabo por essas organizações; e as organizações comerciais, em que o principal objetivo é desenvolver a sua atividade para obter lucro.

Esta investigação terá, assim, como terreno de trabalho as organizações desportivas que se inserem no grupo de organizações desportivas denominadas, Sociedades Anónimas Desportivas/Profissionais, e que apresentam como fio condutor, além do sucesso desportivo, a busca também pelo sucesso comercial e financeiro.

Sendo que tendo em conta o seu carácter particular dentro do que se pode entender e enquadrar como organização desportiva, segundo Lopes (2017, p.3) “As organizações desportivas são constelações de tarefas e funções que, consoante o nível de complexidade de cada caso, têm de recorrer a grupos de especialistas profissionais ou voluntários para se manterem em atividade.

Uma organização desportiva é uma entidade social composta por grupos de pessoas que interagem de forma a desempenhar as funções essenciais a essa organização.

O que distingue as organizações desportivas de outros tipos de organizações é o seu envolvimento direto na indústria desportiva sendo que estas existem com um determinado objetivo, quer este seja o lucro, promover a participação na atividade física ou ganhar medalhas olímpicas, sendo que em qualquer dos casos, estes objetivos são mais fáceis de atingir se os membros trabalharem em conjunto, em nome do bem-estar comum.

Ainda que algumas possuam esquemas por vezes, muito rudimentares, as organizações desportivas têm uma estrutura em que as diferentes tarefas estão associadas a mecanismos de coordenação e controlo de forma a atingirem os seus objetivos.

Os limites das organizações desportivas estão claramente definidos, sabendo-se quem é ou não membro. Os membros têm normalmente um acordo explícito ou implícito em que recebem algo em troca do desempenho das suas tarefas: dinheiro, estatuto ou qualquer outro tipo de benefício. No caso das organizações desportivas sem fins lucrativos é mais difícil de identificar estes limites.

As organizações desportivas são veículos para atingir objetivos transformando inputs (recursos financeiros, materiais e humanos, conhecimentos, know-how, etc.) em outputs (produtos e serviços desportivos).

Segundo Penderson, Parcks, Quarterman & Thibault (2011, p.74-75) existem essencialmente três tipos de organizações desportivas: as organizações públicas, que são organismos e/ou departamentos locais governamentais responsáveis por proporcionar programas desportivos e de recreação, bem como criar e manter espaços e equipamentos desportivos; as organizações sem fins lucrativos, que são geridas por executivos voluntários que tomam as decisões e definem as orientações estratégicas a levar a cabo por essas organizações; e as organizações comerciais, em que o principal objetivo é desenvolver a sua atividade para obter lucro.

### **2.1. Organização Desportiva de Sucesso**

Falar de organizações de sucesso, nos mais variados sectores de atividade é sobretudo perceber se a razão da sua criação se pautou por um resultado positivo de acordo com o desejado pela organização no seu todo.

A definição positiva de sucesso dependerá sempre do prisma a partir do qual se olha para a situação, assim como dos elementos que para isso concorrem de forma decisiva no desenrolar da sua atividade.

Para entender qual é a definição de sucesso no caso de um projeto, é importante ter em conta que existe, o sucesso de um projeto, e o sucesso da gestão desse mesmo projeto, segundo Cooke-Davies (2002); Radujkovic & Sjekavica (2017) o sucesso do projeto é medido segundo o cumprimento dos objetivos definidos inicialmente, já o sucesso da gestão de um projeto mede-se de acordo com o desempenho do projeto em relação a custos, tempo e a qualidade do projeto.

Os fatores do sucesso, podem dividir-se em quatro áreas segundo Belassi & Tukel (1996); Anantmula & Rad (2018), fatores que estejam relacionados com o projeto em si, fatores relacionados com os participantes no projeto, fatores relacionados com a organização e fatores relacionados com todo o ambiente externo. Estes fatores podem influenciar-se uns aos outros, independentemente do grupo em que se encontram.

Já segundo Bosscher et al. (2006) os fatores que levam ao sucesso, apresentam nove fatores essenciais, o suporte financeiro, a abordagem utilizada para o desenvolvimento de políticas, participação no desporto, identificação de sistemas de desenvolvimento, suporte atlético e pós-carreira, instalações do treino, fornecimento de formação e desenvolvimento dos treinadores, competição internacional e a pesquisa científica.

Mas, Bosscher, Bingham, Shibli, Bottenburg & Knop (2006) e Downing, Brown, Legg & Beacom (2017) classificam os fatores que levam ao sucesso desportivo, através de três níveis, o nível macro, que engloba todos os fatores que não podem ser controlados pelas organizações, como contextos socio culturais, o nível meso, que identifica os fatores que são definidos por políticas desportivas, tanto definidas pelo clube como por terceiros e por fim o nível micro, que está relacionado ao ambiente pessoal, os fatores que existem no nível meso são os únicos que podem ser influenciados.

Maximiano (2004) defende a ideia de que uma organização é uma combinação de esforços individuais que (...) com a motivação certa e com uma liderança adequada são as componentes que levam a organização a atingir o sucesso.

No que ao desporto diz respeito, Ferraz (2010) defende que os profissionais da área da gestão do desporto consideram que a combinação entre talento e organização tende a levar ao sucesso, e à certeza de obtenção de resultados significativos, desde que a organização seja entendida com uma sinergia entre o trabalho em equipa, liderança e planeamento.

Neste contexto, o sucesso organizacional desportivo que nos merecerá um olhar atento, tem uma ligação direta com a sua liderança.

De acordo com Collins (2001), é de assinalável importância conhecer as características dos líderes de sucesso, uma vez que assim estaremos mais perto de explicar o impacto da liderança na performance das equipas/organizações.

Assim, e de acordo com os autores Parent, O'Brien e Slack (2012), as organizações desportivas de sucesso tendem a evitar a incerteza desnecessária, aderindo preferencialmente ao que funciona bem.

E isso pode passar claramente por objetivos diferentes, pois ainda que todas as organizações desportivas procurem obter vantagens sobre os seus concorrentes, cada uma a sua maneira, pode ter conceitos diferentes de sucesso, (desportivo, financeiro, etc.) também de acordo com os recursos diferentes de que dispõem.

Segundo os autores Bosscher et al. (2006) existem determinados fatores críticos que levam uma empresa ao sucesso, sendo eles, a capacidade financeira, as infraestruturas da organização, a identificação de talentos, a formação e desenvolvimento de treinadores, a comunicação eficaz, a avaliação do desempenho, a qualidade dos treinadores e a sua experiência, a perceção das responsabilidades, a competência da equipa, a estrutura do projeto, a concorrência, e os meios de comunicação e os patrocinadores, depois de acordo com as definições de sucesso para cada equipa, alguns destes fatores terão maior importância que outros.

A fase de investigação terá, assim, a tarefa de descortinar o que as lideranças exercidas nas organizações desportivas de sucesso apresentam de ímpar em relação a todas as restantes organizações, naquilo que é o enquadramento de cada ambiente.

### **3. A Liderança**

A liderança é um conceito amplo que continua a ser alvo de várias definições, abordagens e sobretudo distintas formas de ser exercida.

Se se conhecer as diferentes teorias evolutivas do conceito de liderança, desde as iniciais teorias dos traços até às mais recentes ligadas ao lado mais transformacional, com foco no contexto, as mesmas poderão oferecer-nos uma abrangência no que à liderança diz respeito, que permite ter uma ideia mais clara sobre liderança. Muito haverá ainda por escrever.

Segundo Duluc (2001, p. 76), “as diferentes concepções da liderança evoluíram progressivamente no decorrer do século. Em cada época, deram lugar a estilos de gestão em estreita relação com as concepções da organização”.

De acordo com o mesmo autor (2001, p. 79), “a essência da liderança evolui”, pois, as sociedades e as suas organizações estão em mutação permanente com as consequentes transformações daí resultantes, levando a uma natural evolução dos conceitos organizacionais.

Na opinião de Chiavenato (2003, p. 122), independentemente das épocas e contextos, a liderança é um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos.”

No mesmo diapasão, para Hunter (2004, p.25) a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

No caso da liderança desportiva, o contexto de vitória ou derrota está presente de forma constante, exigindo ao líder essa capacidade de encontrar sentido em momentos de dificuldade.

Na opinião de Sinek (2014, p.9), “líderes são aqueles que se atiram de cabeça no desconhecido (...) que escolhem ser os primeiros a pôr-se em perigo (...). E que quando estamos certos de que nos manterão seguros, seguiremos atrás deles e trabalharemos incansavelmente (...)”.

Sendo que toda e qualquer organização tem o seu desempenho “diretamente relacionado com a personalidade e os valores da pessoa que comanda”. Sinek (2014, p.235)

Assim, e segundo Vincentini *et al* (2018, p. 2) “as habilidades dos líderes são a de conduzir os processos e agregar seguidores (...) pois, uma equipa com alto grau de maturidade e conscientes dessa conjuntura poderá trazer resultados satisfatórios para a empresa.”

De acordo com Ramos e Ribeiro (2022, p. 396-397), a “coerência entre o discurso e ação gera credibilidade no líder, o que é fundamental para influenciar pessoas, a essência da verdadeira liderança.”

Ainda que composta por muitíssimas variáveis, a liderança parece, pois, ligada a elementos que a influenciam, tais como as emoções, o exemplo, coerência e mensagem do líder para com os liderados numa simbiose organizacional, num todo que procura um objetivo que a todos é caro.

Parece, pois, possível aludir a Kofman (2018, p.20-21) que afirma que a “liderança é conseguir o impossível e merecer o que é de graça. O comportamento íntimo dos seus seguidores pode ser inspirado apenas pela crença de que, dando o que têm de melhor, a empresa vai melhorar as suas vidas. A liderança não tem nada a ver com autoridade formal; ela tem a ver com autoridade moral. Corações e mentes não podem ser compradas ou coagidas, devem ser merecidos e conquistados.”

Com isto é possível definir a liderança e a evolução do seu conceito em dois tipos de teorias, as teorias clássicas, e as teorias contemporâneas. As teorias clássicas são conhecidas como, a teoria dos traços, a teoria comportamental e a teoria contingencial.

A teoria dos traços foi inicialmente reconhecida por Carlyle (1910), esta teoria define que o tipo de comportamentos e as tendências da personalidade de uma pessoa, estão diretamente relacionados com a sua capacidade para ser líder, esta teoria afirma que existe um padrão básico de personalidade e comportamentos que leva a pessoa a ser líder, esta teoria diz que uma pessoa nasce então para ser líder, ao contrário das outras. Os autores Kirkpatrick & Locke (1991) definem que as características para se ser líder são, ter um fim, uma motivação de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, estabilidade emocional, altas capacidades cognitivas e conhecimento da área do negócio que se encontra a liderar.

Em 1974, Stogdill identificou também alguns traços e qualidades que são fundamentais para a existência de líderes, tais como, ser adaptável às situações, ser atento ao ambiente social, ser orientado para os objetivos e ambicioso, ter alguma agressividade, mas ser cooperativo, decidido, dominante etc. e apresentar algumas qualidades como, criatividade, diplomacia, ter um discurso fluido, ter conhecimentos das tarefas do grupo, ser organizado e persuasivo.

Spillane (2004) fala então sobre a teoria comportamental, aparece de forma a criticar a teoria dos traços, e esta teoria veio avaliar os comportamentos de vários líderes de

sucesso e desta forma identificaram determinados tipos de liderança, ou seja, o foco é estudar o que o líder faz e não o que o líder é. Nesta teoria surgiram duas linhas de investigação.

A primeira linha de investigação realizada por Lewin, Lipitt e White (1939), tinha o foco na influência dos estilos de liderança na sua performance, por isso realizaram uma investigação a um grupo de rapazes de 11 anos, onde se encontravam em diferentes tipos de ambiente de trabalho, em cada um dos grupos, o ambiente criava ou um líder autocrático ou um democrático ou um laissez-faire.

No ambiente autocrático, um líder é definido por tomar decisões sozinho e exige que as suas ordens sejam cumpridas sem alterações, este apresenta uma determinada distância do nível operacional e pode oferecer feedback positivo ou negativo aos trabalhos (Lewin, Lipitt & White 1939).

No ambiente democrático existe um processo de decisão coletiva, o líder apenas assiste nas decisões tomadas a divisão do trabalho é feita coletivamente e o feedback dado é objetivo e não é necessariamente o líder a dar feedback (Lewin, Lipitt & White 1939).

Na mesma linha, o ambiente laissez-faire apresenta uma tomada de decisão completamente autônoma sem a necessidade de intervenção do líder, este só interfere quando é pedido por um elemento do grupo para o fazer (Lewin, Lipitt & White 1939).

A segunda linha de investigação, abordada por Stogdill e Coons (1957) definia que existem diferentes tipos de comportamento que levam um líder a ser eficaz, tendo distinguido duas dimensões independentes, uma relacionada com a importância da relação em grupo e outras com a definição das funções de cada membro do grupo.

A primeira dimensão, cujo conceito é *consideration*, define comportamentos que dizem respeito à interação do líder com o seu grupo, avaliando fatores como a empatia, o respeito mútuo, a confiança, já o segundo fator, cujo o conceito é *initiating structure*

abrange todos os processos que estão relacionados com as tarefas do grupo, por exemplo, qual a metodologia de trabalho a utilizar, ou quais os canais de comunicação que vão dar uso (Stogdill & Coons, 1957).

Por fim, existe mais um estudo, que deu uso a estas duas linhas de investigação de forma a criar um modelo de liderança, para definir qual o tipo de líder é que cada pessoa é, este modelo criado por Blake e Mouton (1964) está representado por uma grelha com dois eixos, X na horizontal que diz respeito ao conceito de produção e Y na vertical que diz respeito ao conceito social, cada uma destas dimensões é avaliada de 1 a 9 e conforme o resultado existem cinco tipos diferentes de liderança, com características diferentes.

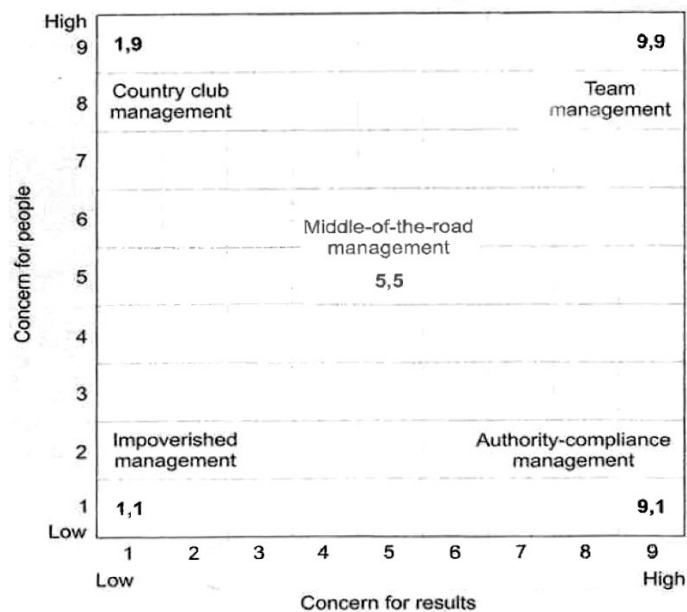


Figura 10: Managerial Grid (The Open University Business School, Exploring Management, 2012, p.72)

O primeiro estilo é o estilo indiferente, este encontra-se na posição 1,1, onde os gestores apresentam poucas preocupações relacionadas para com as pessoas e para com a produção, este estilo de liderança é direcionado para trabalhadores que já se encontram

num longo tempo na empresa e serve para que os seus trabalhos sejam preservados, aqui evitam-se problemas e não existem responsabilidades quando acontecem erros. Isto pode resultar numa falta de inovação dentro da organização (Blake & Mounton, 1964).

Depois existe o estilo acomodado, que se encontra na posição 1,9, neste estilo existe uma alta preocupação com a confortabilidade dos trabalhadores dentro da organização, mas pouca preocupação com a produção, os líderes neste estilo têm esperança que ao tratar bem os seus colaboradores aumente o seu desempenho, isto traduz-se num clima de trabalho bastante amigável, mas não significa obrigatoriamente aumentos na produção (Blake & Mounton, 1964).

O terceiro estilo, estilo ditatorial encontra-se na posição 9,1, onde existe uma preocupação elevada com a produção e eficiência da organização, mas pouca preocupação com os colaboradores, os líderes neste estilo de liderança fazem pressão aos seus colaboradores atribuindo regras apertadas e castigos de forma a chegar aos objetivos, este estilo é mais utilizado em emergências e crises (Blake & Mounton, 1964).

Posteriormente existe o estilo status quo, que se encontra no meio da grelha, na posição 5,5 neste estilo de liderança a empresa procura estabelecer um equilíbrio entre os objetivos de produção e nas necessidades do trabalhador, desta forma a organização procura alcançar um desempenho adequado e mantendo níveis satisfatórios (Blake & Mounton, 1964).

Por fim, existe o estilo de gestão de equipa, que se encontra na posição 9,9 aqui existe uma elevada preocupação tanto para com as pessoas como para com a produção, desta forma os líderes estão a encorajar o trabalho em equipa e ainda a eficiência da empresa (Blake & Mounton, 1964).

Ainda dentro das teorias clássicas, existe então a teoria contingencial, que surge também como resposta à teoria dos traços, e também um pouco para contestar a teoria comportamental, que muitas vezes já não se mostrava eficaz, surgindo então com a teoria contingencial, definido por Fiedler (1967) que define a existência de dois tipos de líder, aquele que é orientado para as relações dentro da empresa, e aqueles que são orientados para o desenvolvimento das tarefas. Segundo o autor não existe um tipo ideal de líder e cada tipo de liderança deve ser adaptado à relação que existe na empresa, o autor conseguiu ainda chegar à conclusão que os líderes que se encontram numa posição mais *task oriented*, são mais importantes em situações em que a empresa se encontre num estado extremo, seja ele positivo ou negativo, já os *relationship oriented* são mais eficazes em alturas em que a empresa se encontre em situações intermédias (Fiedler, 1967).

Posteriormente às teorias clássicas, surgem então as teorias contemporâneas, sendo estas constituídas pela teoria *Servant* a teoria transaccional e ainda a teoria transformacional.

A primeira teoria, a *Servant* foi desenvolvida por Robert Greenleaf, onde defendia que um líder deveria ter capacidades como um alto poder de persuasão, escutar receptivamente e conseguir articular as suas ideias de forma eficaz, desta forma teria uma orientação para pessoas (Greenleaf, 1977).

Seguidamente aparece a teoria transaccional, que se foca nas interações específicas entre os líderes e os seus seguidores, sendo que nestes tipos de liderança, eles lideram as suas equipas através de objetivos e da recompensa dos seus colaboradores por chegar a esses objetivos, neste tipo de liderança as responsabilidades do líder são sobretudo avaliar, corrigir os colaboradores e recompensar aqueles que se destacam positivamente na empresa (Bass, 1990).

No fim, aparece então a teoria transformacional, nesta teoria o líder procura ver em que direção a empresa vai, e determinam como liderar a equipa interna e exteriormente de maneira a alcançar os objetivos definidos (Burns, 1978).

Existem quatro componentes deste conceito de liderança segundo Avolio, Waldman & Yammarino, (1991), a saber:

- Consideração individual: Consiste no nível em que o líder consegue satisfazer as necessidades de cada colaborador, este conceito demonstra a necessidade de existir respeito e empatia entre o colaborador e o líder e demonstra que a contribuição individual de cada colaborador motivado pode melhorar substancialmente o desempenho de toda a equipa;
- Estimulação intelectual: Este conceito consiste no grau em que o líder desafia os seus colaboradores intelectualmente, líderes que apresentem esta capacidade conseguem estimular a criatividade e a produtividade dos seus colaboradores, o objetivo deste componente é fazer com que os colaboradores questionem, e reflitam sobre as tarefas em questão;
- Motivação aspiracional: Este consiste na capacidade que o líder tem de articular a visão da empresa, de modo que os seus colaboradores se sintam interessados nela e queiram todos caminhar para essa mesma visão;
- Influência idealizada: Baseia-se na capacidade de o líder conseguir com que os seus colaboradores o admirem, o respeitem e ainda tenham confiança nele, os colaboradores devem querer seguir os passos do líder.

Esta teoria sugere que existe uma relação melhor com os seguidores e por isso deve apostar sempre na sua formação e desenvolvimento, seja em fatores como a criatividade e a sua especialidade, esta é uma teoria que se encontra bastante atualizada, pois atualmente as empresas ainda procuram este processo de formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Por isso, é possível afirmar que a liderança é um tema bastante extenso, com bastantes perspectivas diferentes, que servem para tipos de empresa diferentes, por isso ao escolher qual a teoria de liderança que a empresa vai escolher é necessário avaliar qual o tipo de colaboradores, processos e produtos que a empresa apresenta, de forma a escolher qual vai ser o modelo de liderança mais adequado.

#### **4. Liderança Desportiva**

Não é tarefa fácil definir liderança desportiva, sendo que esta se refere ao exercício de liderar por parte de um indivíduo sobre os demais em contexto desportivo, algo que é de todo evidente, ou seja, em contexto desportivo, o líder desportivo, lidera.

O que é menos evidente e leva a questionamentos é a pergunta em que medida este tipo de liderança difere, ou não, das demais.

Segundo Crainer (2014, p.6), “A liderança hoje é multifacetada, em vez de meramente resumida às amedrontadoras palavras comando e controle. Liderança diz respeito a sentimentos (...) a emoções. Diz respeito às pessoas que seguem. (...) aqueles que se comovem com as ações dos líderes

Dentro desta ideia de liderança ligada as emoções, Rosado (2017, p.245), num artigo da revista portuguesa de ciências do desporto, ressalva que na liderança desportiva, além de “liderar pelas emoções, (...) trata-se de promover o desenvolvimento de competências emocionais nos liderados de modo a facilitar o seu empoderamento nos processos de desenvolvimento da sua carreira desportiva, no treino e nos relacionamentos.”

Segundo Parcells (2018, p.47) treinador da National Football League, mesmo que as empresas não sejam a mesma coisa que o futebol americano, refere que “as pessoas são

pessoas e a chave para conseguir motivá-las e fazer com que alcancem o seu potencial máximo é a mesma: quer a jogar num campo de futebol, quer a trabalhar num escritório“.

Dentro desta ideia de desenvolver competências e maximização do potencial, o exemplo de Alex Ferguson, pelas palavras de Elberse et al. (2012, p. 11) é pertinente, ao referir que “mais do que as aptidões técnicas, queria inspirá-los a empenharem-se, a darem o seu melhor (...) a torná-los vencedores. Tudo o que fizemos foi manter os padrões elevados que estabelecemos (...) isto era aplicado a formação e preparação das equipas (...) Trata-se essencialmente de intensidade, concentração e rapidez e de um alto nível de desempenho.”

A liderança no desporto acontece num contexto de entrega e de sentimento de pertença, quer por líderes, quer por liderados, onde, em princípio, a vontade e motivação são fios condutores que muitas vezes, se não sempre, colocam as emoções, sentimentos, atitudes e comportamentos como palco e cenário.

Quando se fala em liderança nos contextos desportivos é preciso ter em conta o Modelo Multidimensional de Liderança, este modelo, desenvolvido por Chelladurai (1978, 1993), este modelo suporta que a liderança desportiva engloba três elementos, o comportamento do líder que vai englobar os comportamentos que são exigidos, os antecedentes e as consequências que levam ao rendimento e à satisfação.

Chelladurai (1978) desenvolve ainda um instrumento de avaliação de liderança no desporto, que avalia cinco dimensões do comportamento de um líder, estas dimensões são, treino e instrução, comportamento democrático e autocrático, apoio social e por fim feedback positivo, este modelo dá bastante importância à importância das funções da liderança.

Sendo que este processo de avaliação, segundo Chelladurai (1978), é feito de um a cinco em que cada componente se refere a:

- Treino e Instrução: Relacionado com as melhorias a fazer nos aspetos técnicos e estratégicos da modalidade em questão;
- Apoio Social: Relacionado com o nível de interesse que o líder tem para com bem-estar dos seus desportistas;
- Comportamento Democrático: Nível em que o líder favorece que os seus atletas participem nas tomadas de decisão;
- Comportamento Autocrático: Nível em que o líder dá uso à sua autoridade e quão independente é na tomada de decisão;
- Feedback Positivo: Qual é a quantidade de feedback positivo que o líder entrega ao atleta.

Iremos no quadro da fase de investigação levantar as tais características da liderança desportiva, com objetivo de poder de forma científica conseguir e também definir uma Liderança desportiva de sucesso que possam ser de alguma forma transversais às demais organizações.

#### **4.1. Liderança Desportiva de Sucesso**

No sentido do sucesso da liderança desportiva, o sucesso do líder não depende só das suas características individuais, mas também do ambiente que se encontra à sua volta (Weinberg e Gould, 1995).

Posto isto, para que os líderes de uma organização desportiva consigam atingir o sucesso, é preciso compreender que cada “protagonista” (Dirigentes, treinadores, atletas) do contexto desportivo, tem funções diferentes para chegar ao sucesso (Dasil 2004). Sendo as suas funções:

- Gestores desportivos: Devem compreender as características de cada modalidade e desta forma utilizar técnicas que levem a cada treinador partilhar com os atletas os ideais de sucesso da organização (Mendo e Ortiz, 2003);
- Treinadores: Devem especialmente treinar as competências no domínio da liderança, de forma a conseguirem encaminhar os atletas no caminho para onde a organização quer seguir (Mendo e Ortiz, 2003);
- Atletas: Apesar de em quase todas as modalidades se encontrarem em grupo, formalmente ou informalmente vai existir um líder dentro do grupo, desta forma o líder deve compreender qual a influência que tem dentro do grupo e desta forma utilizar isso para motivar a equipa a chegar ao sucesso (Mendo e Ortiz, 2003).

Depois de definidas quais as funções de liderança de cada protagonista no contexto desportivo para chegar ao sucesso, é necessário então, que fatores é que vão levar a liderança ao sucesso, e para isso, Martens (1987) surgiu com um modelo definido por 4 fatores, que prometem chegar a um nível de liderança eficaz.



Figura 11: Modelo de liderança desportiva eficaz por Martens (1987)

Este modelo define que um líder que se encontre no caminho do sucesso, precisa de ter em atenção a estes 4 elementos. Os fatores situacionais, que definem, qual o tipo de modalidade, visto que existem modalidades que precisam de um líder mais autocrático,

enquanto outras de uma liderança mais democrática, o nível de participação, visto que há atletas de alta competição que preferem ter uma posição na tomada de decisões, enquanto atletas de formação precisam de um líder que os guie, o tamanho do grupo, também irá afetar o estilo de liderança necessário para o sucesso e por fim, o tempo disponível que o atleta apresenta para treinar (Martens, 1987).

As qualidades do líder, que apesar de já se encontrar em desuso que um líder não precisa de ter determinadas características, Martens (1987) define que um líder desportivo precisa de ter certas qualidades base como, firmeza, otimismo, empatia, autocontrolo, dedicação, perspicácia na identificação de problemas, e apresentando algumas destas qualidades estará mais perto do sucesso.

O estilo de liderança adequado é bastante importante para chegar ao sucesso, pois um líder que se encontre a adotar o estilo de liderança adequado estará muito mais perto de alcançar o sucesso, pois vai conseguir motivar melhor os seus atletas a chegar ao objetivo, podendo assumir os dois estilos de liderança já referidos acima, o autocrático e o democrático, sendo o autocrático, uma liderança orientada para a tarefa e o democrático uma liderança orientada para o atleta (Martens, 1987).

Por fim, as características dos atletas, visto os fatores demográficos podem afetar bastante a escolha da liderança mais adequada, de acordo com Serpa (1990), atletas mais jovens, rejeitam completamente líderes autocráticos, apresentando preferência por ambientes com líderes democráticos, atletas do sexo feminino rejeitam mais o estilo autocrático, enquanto o sexo masculino tem menos dificuldade em aceitar esse estilo de liderança, atletas com níveis competitivos mais altos preferem também estilos democráticos, onde podem fazer parte da tomada de decisão e o mesmo se observa para atletas com maiores níveis de experiência, por fim, atletas com personalidades mais impulsivas preferem estilos de liderança democráticos, enquanto atletas mais cognitivos preferem o estilo de liderança autocrático (Weinberg & Gould, 1995).

## 5. Desenvolvimento

Pires (2007) afirma que, os fatores de desenvolvimento no desporto, são aqueles que operam na mudança e no progresso, com o objetivo de desenvolver o desporto. Desta forma, definido por Cunha (2003) estes fatores são importantes para definir desenvolver e avaliar o que são as políticas desportivas.

São definidos, então, doze fatores que desenvolvem o desporto segundo Pires (2007):

- Orgânica: São os organismos a nível internacional e nacional, que enquadram o processo de desenvolvimento desportivo, estes podem ser governamentais ou não;
- Atividades: Que é constituído por todas as modalidades desportivas que uma organização pode ter;
- Marketing: São as técnicas utilizadas para comunicar e motivar a prática desportiva, utilizando o mínimo de recursos;
- Documentação: Constituídos pelos documentos necessários para a realização das atividades desportivas;
- Recursos Humanos: Aqueles que participam na evolução desportiva, sendo eles os treinadores, os atletas, os espetadores, etc.;
- Formação: Conceito de aquisição de conhecimentos, sejam eles técnicos ou práticos, de forma que exista uma valorização da organização em termos técnicos;
- Instalações: Constitui as infraestruturas necessárias para a prática desportiva, como por exemplo, um relvado, balneários, etc.;
- Financiamento: Processo que as organizações desportivas fazem para obter recursos financeiros;
- Apetrechamento: Constituído por todos os equipamentos necessários para a prática de um determinado desporto, por exemplo, uniformes, bolas, cones, etc.;
- Informação: São os mecanismos de comunicação dentro da organização;
- Normativo: Envolve toda a legislação para a prática de atividade desportiva;

- Gestão: Funções que levam a organização a caminhar para os objetivos que definiu inicialmente.

Estes fatores, quando avaliados num conjunto vão então levar à criação de novos programas que vão promover a evolução no desporto em diversos aspetos.

## **METODOLOGIA**

No presente capítulo será feita a descrição de todos os procedimentos de recolha e análise de dados, tendo como finalidade o cumprimento dos objetivos enunciados para a presente investigação. De acordo com Fortin (2009) é na fase metodológica que o estudo vai ser operacionalizado, através da escolha de um conjunto de métodos e procedimentos que vão guiar o processo de investigação científica.

Vai-se, então, delinear o enquadramento do estudo englobando a questão de investigação e os objetivos, seguido da apresentação da população e da amostra, juntamente com uma elucidação da técnica de amostragem utilizada. Posteriormente, será pormenorizado o processo de análise dos dados e a abordagem metodológica subjacente a essa análise.

Delinear a investigação envolve a consideração de várias facetas, sendo a metodologia uma dimensão fulcral. Neste domínio, surgem duas perspetivas predominantes: a investigação assente na metodologia quantitativa e a investigação que adota a metodologia qualitativa. Em alternativa, alguns estudos optam por uma metodologia mista, incorporando elementos de ambas. Para este estudo optou-se pela metodologia qualitativa.

## 1. Desenho da Investigação

Como afirmam Graue e Walsh (1998), o objetivo global da investigação é melhorar a nossa compreensão do mundo, contribuindo, em última análise, para o seu aperfeiçoamento. Na sua essência, a investigação é um empreendimento sistemático, controlado e criticamente reflexivo, concebido para descobrir novos dados, factos, relações ou leis em qualquer domínio do conhecimento (Quivy & Campenhoudt, 2018). É mais do que uma mera busca intelectual; a investigação constitui tanto uma atitude como uma prática contínua dedicada à exploração perpétua da realidade e da verdade. Desenvolve-se como uma sequência de processos de pensamento reflexivo que requerem um escrutínio científico, facilitando a exploração de novas realidades ou factos. Além disso, a investigação é um processo dinâmico envolvido na construção do conhecimento e serve como um mecanismo para validar ou desafiar o conhecimento pré-existente (Creswell, 2018). Neste trabalho o modelo de investigação escolhido foi um modelo qualitativo da investigação.

A metodologia qualitativa é considerada um campo autónomo de investigação, destacando-se pela sua ênfase nas qualidades das entidades, processos e significados socialmente construídos (Denzin & Lincoln, 2000). Creswell (2018) vê-a como um meio de explorar e compreender os significados atribuídos por indivíduos ou grupos a problemas sociais e humanos.

Patton (2014) destaca características como a análise do comportamento humano na perspetiva do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e o processo, a natureza exploratória, descritiva e indutiva e a ausência de generalização dos resultados.

Na metodologia qualitativa, a análise em profundidade dos significados, conhecimentos e atributos é essencial (Fortin, 2009). Ao estudar fenómenos em contexto natural, o investigador procura interpretações considerando os diferentes significados atribuídos

pelas pessoas, recolhendo materiais que descrevam momentos significativos para aumentar a compreensão do objeto de estudo (Denzin & Lincoln, 2000).

Ao mesmo tempo podemos considerar a presente investigação como sendo exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade a familiarização do pesquisador com o problema em estudo, possibilitando a delimitação e o refinamento de questões para uma investigação mais aprofundada. A flexibilidade metodológica é uma característica fundamental da pesquisa exploratória, permitindo a utilização de diferentes técnicas e métodos, como revisão de literatura, observação, entrevistas e levantamentos bibliográficos, para a recolha de dados e formulação de hipóteses iniciais (Quivy & Campenhoudt, 2018).

Ao proporcionar uma visão panorâmica do objeto de estudo, a investigação exploratória não só preenche lacunas no conhecimento existente, como também serve de ponto de partida para uma investigação mais detalhada e específica. Por conseguinte, este tipo de investigação desempenha um papel crucial na geração de conhecimentos e na identificação de áreas que requerem uma investigação mais aprofundada (Gil, 2008).

## **2. Questão de Investigação e Objetivos**

De acordo com Nicola (2008), a questão de investigação é o elemento central que inicia e conclui o processo de investigação. Esta questão não só orienta todo o estudo, como também justifica a sua existência, motivando o esforço e o tempo dedicados ao projeto de investigação. Embora existam várias razões para a realização de um estudo, a pergunta de investigação desempenha o papel fundamental de impulsionar a investigação, sendo crucial para que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como válido e fundamentado (Nicola, 2008). Destarte, a pergunta de partida para esta investigação é a seguinte:

- Em que medida a liderança exercida em organizações desportivas de alto rendimento bem sucedidas difere de outras formas de liderança organizacional e como podem estas distinções ser aplicadas em benefício de outras organizações?

Definida a questão de investigação, está na altura de se definirem os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos, respetivamente. De acordo com Fortin (2009), o objetivo fio orientador de toda a investigação, ou seja, é ele que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

- Analisar as características da liderança exercida em organizações desportivas de alto rendimento, identificando as suas distinções em relação a outras formas de liderança organizacional e explorando a sua aplicabilidade em contextos mais amplos.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009). Assim, no presente trabalho os objetivos específicos são os seguintes:

1. Identificar e descrever as características de liderança inerentes às organizações desportivas de alto rendimento.
2. Analisar as características dos ambientes e contextos em que estas organizações operam, evidenciando as dificuldades e recursos disponíveis.
3. Descrever as capacidades e competências que determinam o sucesso das lideranças para o alto rendimento das equipas e organizações,
4. Implementar processos de desenvolvimento de líderes com base nas características e competências inerentes aos líderes desportivos.

### **3. Constituição da Amostra**

Nesta investigação, foram entrevistados treinadores e dirigentes desportivos de várias disciplinas e níveis competitivos, cobrindo um espectro representativo do panorama desportivo. A amostra foi selecionada através de uma abordagem de amostragem intencional, também conhecida como amostragem não probabilística, que permitiu que os participantes fossem escolhidos com base em critérios específicos, como a experiência profissional, o cargo ocupado e a diversidade de modalidades desportivas. Esta abordagem intencional foi adotada para garantir a representatividade e a diversidade da amostra, permitindo uma análise abrangente das perspetivas e práticas de liderança e gestão no ambiente desportivo.

### **4. Acesso e Recolha de Dados**

A recolha de dados constitui um processo sistemático na investigação empírica, englobando a seleção criteriosa de métodos de recolha e tratamento de informação, ao mesmo tempo que regula a sua aplicação para objectivos pré-determinados. Os métodos, aqui designados por técnicas, implicam procedimentos claramente delineados, concebidos para produzir resultados específicos na aquisição e tratamento de informação pertinente para o empreendimento de investigação. Neste caso, recorreremos apenas à realização de entrevistas semiestruturadas as quais, após devida transcrição, foram objeto de análise temática através de grelhas de análise concebidas especificamente para o efeito.

#### **4.1. Entrevistas**

Na nossa investigação, optámos por uma entrevista semiestruturada, também designada por semidiretiva (Quivy & Campenhoudt, 2018), para permitir aos entrevistados uma grande flexibilidade na abordagem do tema. Aplicou-se a entrevista a dirigentes desportivos, treinadores e outros importantes atores em posições de liderança numa organização desportiva.

A utilização de perguntas abertas permite que os entrevistados se expressem livremente, fomentando a criatividade e a reformulação das respostas. Simultaneamente, orienta-os para a abordagem dos objectivos e da questão de investigação. Este formato permite que os entrevistados tenham liberdade para moldar as suas respostas, explorar os aspetos que considerem mais relevantes de uma forma flexível e aprofundada (Quivy & Campenhoudt, 2018),

Além disso, este tipo de entrevista ajuda indiretamente a fornecer informações mais claras e objetivas. Considerando que "quando é utilizado um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador um leque considerável de tópicos, permitindo a exploração de vários assuntos e dando ao entrevistado a latitude para moldar o seu conteúdo" (Bogdan & Biklen, 2013, p.135). O guião da entrevista pode ser consultado no Apêndice I.

#### **4.2. Análise dos Dados da Entrevista**

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa esta investigação e tendo em conta a técnica de recolha de informação utilizada, a técnica de análise da informação utilizada foi a análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Bardin.

Bogdan e Biklen (2013) descrevem a análise de conteúdo como um processo sistemático de organização de transcrições de entrevistas, notas de campo e outros materiais acumulados para melhorar a compreensão e apresentar os resultados a outros. Bardin

(2009) define o objeto da análise de conteúdo como o discurso, centrando-se nos aspetos individuais e reais da linguagem, permitindo a compreensão dos significados subjetivos no discurso dos participantes.

A análise de conteúdo procura explicação e compreensão, fazendo inferências sistemáticas e objetivas para identificar características únicas e implícitas do discurso. Procura descobrir as realidades por detrás das palavras, explorando as mensagens para obter conhecimentos mais profundos (Bardin, 2009).

Bardin (2009) sublinha que a análise de conteúdo não é um instrumento único, mas um conjunto diversificado de ferramentas adaptáveis a um vasto campo de aplicações de comunicação. Sousa (2005) reforça esta perspetiva, afirmando que a análise de conteúdo compreende vários procedimentos e técnicas de análise sistemática de documentos com diferentes objectivos.

No fundo, a análise de conteúdo, segundo Sousa, não é um instrumento único, mas um conjunto de diversos procedimentos e técnicas que analisam sistematicamente os documentos de várias formas e com diferentes objectivos (Sousa, 2005). Em termos gerais, a análise de conteúdo serve como uma ferramenta abrangente para examinar sistematicamente materiais acumulados para aprofundar a compreensão e comunicar as conclusões de forma eficaz (Bogdan & Biklen, 2013).

## **5. Considerações Éticas**

Em qualquer investigação científica, a consideração ética é fundamental para garantir a integridade e o respeito pelos direitos dos participantes. Neste estudo, foram implementadas medidas éticas rigorosas para garantir a proteção dos sujeitos envolvidos.

Em primeiro lugar, antes de qualquer participação, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objectivos, os métodos e os potenciais impactos do

estudo. Foi obtido o consentimento informado de cada participante, sublinhando a sua participação voluntária e a possibilidade de retirar o seu envolvimento em qualquer altura, sem quaisquer consequências negativas (Tuckman, 2000).

Para além disso, foi mantido um compromisso permanente com a confidencialidade dos dados. Todas as informações recolhidas foram tratadas com o máximo sigilo, utilizando códigos ou identificadores anónimos para preservar a privacidade dos participantes. Garantir a confidencialidade é vital para fomentar a confiança dos participantes na investigação e incentivar a partilha aberta e honesta de informações (Tuckman, 2000).

## **ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Como foi referido anteriormente, a análise das entrevistas foi realizada com recurso ao método de Análise de Conteúdo de Bardin. Para tal desenvolveu-se uma tabela de codificação, de forma a retirar o sentido e as informações mais importantes tendo em conta o tema e os objetivos da presente dissertação. A tabela de codificação pode ser consultada no Apêndice II.

### **1. Caracterização de Organização e Organização Desportiva**

Com base na análise das entrevistas realizadas, foi possível identificar e comparar características distintas entre organizações e organizações desportivas. As entrevistas evidenciaram que, embora existam diferenças, existem também semelhanças assinaláveis entre estes dois tipos de entidades.

Uma das principais diferenças entre as organizações desportivas e as organizações reside na especificidade de cada uma. Enquanto as organizações desportivas enfrentam as

vicissitudes próprias do mundo do desporto, as organizações tradicionais operam em contextos mais generalizados. Além disso, as organizações desportivas são avaliadas com maior frequência, muitas vezes semanalmente, em contraste com as avaliações menos frequentes das empresas tradicionais.

Outra distinção significativa é a confiança na prática no ambiente desportivo, em contraste com a ênfase na teoria e na análise macroeconómica nas organizações tradicionais. Além disso, as organizações desportivas caracterizam-se por uma componente emocional mais intensa, refletindo a paixão inerente ao desporto.

A pressão imediata é outra das diferenças apontadas, estando as organizações desportivas sujeitas a uma pressão mais imediata para a obtenção de resultados, devido à natureza competitiva do desporto e à necessidade de sucesso imediato.

No entanto, apesar destas diferenças, foram identificadas várias semelhanças. Ambos os tipos de organização devem ter uma estrutura organizacional bem definida e objectivos claros. A liderança eficaz é crucial tanto nas organizações como nas organizações desportivas, tal como a importância de valores como a pontualidade, o respeito e o trabalho de equipa.

As organizações desportivas caracterizam-se pelo seu objetivo principal de ganhar, quer seja um título ou evitar a despromoção, e dependem fortemente das emoções dos envolvidos. Foi também referido que as diferentes organizações desportivas podem ter culturas organizacionais diferentes.

Por último, tanto o incumprimento dos objectivos como o seu impacto nos trabalhadores e nos dirigentes foram discutidos nas entrevistas, salientando a importância de gerir as expectativas e de adaptar os objectivos em função das circunstâncias. Esta análise revela uma intersecção interessante entre as dinâmicas

organizacionais e desportivas, fornecendo informações valiosas sobre as nuances e semelhanças entre estes dois tipos de entidades.

## **2. Caracterização de Liderança e Liderança Desportiva**

Com base na análise das entrevistas, é possível caracterizar e comparar a liderança em contextos organizacionais e desportivos. A liderança é descrita como uma responsabilidade de coordenação, envolvendo a organização e a coordenação de diferentes departamentos. Para tal, são necessárias competências como saber ouvir e ser ouvido, assertividade e equilíbrio na comunicação.

Os líderes devem assumir responsabilidades, tomar decisões e defender o grupo, agindo em prol do coletivo e sendo exemplos de colaboração e determinação. No entanto, sublinha-se que a liderança não deve ser imposta de forma autoritária, mas deve basear-se numa comunicação assertiva e honesta.

As competências essenciais para os líderes incluem manter a calma, ser empático e equilibrado, bem como ser assertivo e hábil na comunicação. A liderança desportiva, em particular, caracteriza-se pela simplicidade, pela capacidade de inspirar uma visão partilhada do sucesso e pela capacidade de definir objectivos e colocar as emoções ao serviço da equipa.

Os líderes desportivos devem construir equipas competentes, reconhecendo que não precisam de ser especialistas em todas as áreas. O formato de liderança mais eficaz parece ser aquele que se baseia na colaboração e no reconhecimento das competências individuais. Além disso, a liderança desportiva é vista como essencial para atingir objectivos, redefinir estratégias e aumentar a produtividade, gerando um ambiente em que o líder é simultaneamente responsável e vulnerável.

Esta análise evidencia a importância da liderança tanto no contexto organizacional como no desportivo, destacando as suas características distintas e a necessidade de adaptar as abordagens de liderança às diferentes situações e necessidades das equipas.

### **3. Caracterização do Sucesso e Liderança Desportiva de Sucesso**

Com base na análise das entrevistas, o sucesso nas organizações e nas organizações desportivas pode ser caracterizado e comparado. O sucesso é definido como a busca da vitória, mas também como o respeito mútuo conquistado, a qualidade das relações, o rigor, a disciplina e o empenhamento. Na descrição de atos bem sucedidos, salienta-se a importância do respeito e da disciplina, bem como a contribuição de terceiros, como os jogadores e os treinadores.

Na liderança desportiva de sucesso, a definição de objectivos é crucial, bem como a justiça, a igualdade e uma preocupação global com os jogadores. Além disso, o conhecimento do contexto é essencial para uma liderança desportiva eficaz. Os diferentes tipos de liderança desportiva incluem uma liderança firme e determinada, bem como uma ênfase na liderança partilhada e na responsabilidade partilhada.

Os pontos comuns entre os diferentes líderes desportivos de sucesso incluem a imposição de normas, a justiça, a igualdade de tratamento e a constituição de equipas coesas. Estes elementos realçam a importância de uma liderança sólida e ética, tanto em contextos organizacionais como desportivos, para alcançar o sucesso e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados das entrevistas fornece informações valiosas sobre as características distintas e as semelhanças entre as organizações e as organizações desportivas, bem como sobre a liderança e o sucesso nestes contextos. Comparando os nossos resultados com os de estudos anteriores, podemos destacar algumas convergências e discrepâncias.

No que diz respeito à caracterização das organizações e das organizações desportivas, os nossos resultados corroboram os estudos anteriores, salientando a especificidade do ambiente desportivo, caracterizado pela pressão imediata e pela intensidade emocional. No entanto, salientamos também a importância de uma estrutura organizacional bem definida e de objectivos claros, refletindo resultados anteriores sobre a essência fundamental destes elementos nas organizações tradicionais. A intersecção entre as dinâmicas organizacionais e desportivas evidenciada na nossa análise vai ao encontro de investigações anteriores que têm explorado as nuances destes dois tipos de entidades (Hoye et al., 2022; Kim & Chung, 2015).

Quanto à caracterização da liderança e da liderança desportiva, os nossos resultados reiteram a importância de uma liderança eficaz, centrada na coordenação, na tomada de decisões e na defesa do grupo, tanto em contextos organizacionais como desportivos. Estudos anteriores salientaram também a relevância de competências como a comunicação, a empatia e o equilíbrio na liderança. No entanto, os nossos resultados sublinham a especificidade da liderança desportiva, que requer uma abordagem adaptativa e orientada para resultados imediatos, refletindo conclusões anteriores sobre as características únicas deste ambiente (Chelladurai & Kerwin, 2017; Stone, 2007)

Ao analisar o sucesso e a liderança desportiva bem-sucedida, os nossos resultados convergem com estudos anteriores, destacando a importância do respeito, da definição de objectivos claros e da criação de equipas competentes. No entanto, os nossos

resultados também acrescentam uma camada de complexidade ao sublinharem a necessidade de uma liderança justa, igual e partilhada, especialmente no contexto desportivo. Esta ênfase na liderança participativa e respeitosa pode representar uma evolução nas perspetivas sobre a liderança desportiva, destacando a importância do contexto social e emocional no sucesso da equipa (Graen & Uhl-Bien, 1995; Papatomas, 2007).

Em suma, os nossos resultados fornecem uma visão abrangente das dinâmicas entre organizações e organizações desportivas, bem como das práticas de liderança e do sucesso nos vários contextos – empresarial e/ou organizacional. Embora haja consistência com estudos anteriores, os nossos resultados também contribuem com ideias adicionais, destacando a complexidade e especificidade do ambiente desportivo e a necessidade de abordagens de liderança adaptativas e inclusivas para promover o sucesso da equipa.

## TRABALHO DE PROJETO

### ACADEMIA DE LÍDERES DE ALTO RENDIMENTO

#### PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EMPRESARIAIS

A importância da formação de excelência de líderes empresariais inspirada nas competências do desporto é significativa e pode proporcionar uma série de benefícios tanto para os líderes quanto para as organizações. Neste sentido, listamos algumas das razões pelas quais essa abordagem poderá ser tão valiosa. A saber:

**O desenvolvimento de Competências de liderança:** Os líderes desportivos frequentemente demonstram competências e atitudes de liderança, como: forte motivação, trabalho em equipa, comunicação eficaz e assertiva, tomada de decisão e resiliência, entre outras. Ao inspirar-se nessas competências, os líderes empresariais podem desenvolver estas próprias competências de liderança e se tornarem mais eficazes na condução de suas equipas, sobretudo no que respeita ao foco nos resultados.

**A criação de uma cultura de Alto Desempenho:** O mundo do desporto valoriza a excelência e o desempenho máximo, bem como a tomada de decisões em contextos de “emergência”. Ao incorporar esses princípios na formação de líderes empresariais, as organizações podem promover uma cultura de alto desempenho, onde os colaboradores são incentivados a buscar constantemente a excelência em todas as suas atividades.

**A estimulação do Trabalho em Equipa:** O desporto ensina a importância do trabalho em equipa e da colaboração para alcançar objetivos comuns. Ao aprender com essas lições, os líderes empresariais podem promover um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros das equipas se apoiam mutuamente e trabalham para alcançar objetivos organizacionais.

**O desenvolvimento da resiliência e da superação:** O desporto muitas vezes envolve lidar com derrotas e adversidades, o que requer resiliência e capacidade de superação. Ao inspirar-se nessas competências, os líderes empresariais podem aprender a lidar com os desafios e obstáculos de forma mais eficaz, mantendo o foco nos objetivos e resultados e perseverando diante das adversidades.

**O estímulo à inovação e à criatividade:** O desporto valoriza a inovação e a procura permanente de novas estratégias para obter vantagem competitiva. Ao incorporar esses princípios na formação e desenvolvimento de líderes empresariais, as organizações podem estimular a inovação e a criatividade, incentivando os líderes a pensar de forma criativa e a procurarem novas soluções para os desafios enfrentados pela empresa.

**A promoção da saúde física e mental e do Bem-Estar:** O desporto valoriza a importância da saúde física e mental para um desempenho máximo. Ao inspirar-se nessas lições, os líderes empresariais podem promover um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar dos colaboradores, incentivando a prática de hábitos saudáveis e a busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Em resumo, a formação e desenvolvimento de excelência de líderes empresariais inspirada nas competências do desporto pode proporcionar uma série de benefícios, incluindo a aquisição e o desenvolvimento de competências de liderança, a promoção de uma cultura de alto desempenho, o estímulo à inovação e à criatividade, e a promoção da saúde e do bem-estar dos colaboradores. Essa abordagem pode ajudar as organizações a alcançarem o sucesso e a se destacarem em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

Desta forma, com este Trabalho de Projeto, apresentamos vários Programas de Formação e Desenvolvimento de Lideranças empresariais inspirados nos modelos, estratégias e técnicas usadas pelas lideranças desportivas.

Construímos, assim, dois programas de formação e desenvolvimento de Lideranças Empresariais, um numa versão integral e outro em versão modular para que os líderes trabalhem as competências que necessitam desenvolver com maior enfoque.

Por outro lado, construímos e apresentamos também um Programa de Mentoria Empresarial e um Programa de Coaching Empresarial.

Seguidamente apresentamos os quatro Programas que concebemos a partir da análise dos resultados obtidos na fase de investigação deste Trabalho de Projeto e inspirados e, igualmente, inspirados na análise bibliográfica efetuada.

### **1. Programa de Formação para Líderes Empresariais com Inspiração nos Líderes Desportivos (programa de 4 dias de formação)**

**Apresentação do Programa:** Nos últimos anos, o mundo dos negócios tem reconhecido cada vez mais a importância de competências de liderança inspiradas no mundo do desporto. Os líderes desportivos muitas vezes demonstram características e qualidades excecionais de liderança, como: motivação, trabalho em equipe, resiliência e estratégia. Este programa de formação visa extrair lições valiosas dos líderes no mundo do desporto e aplicá-las ao contexto empresarial para capacitar os líderes a alcançarem o máximo potencial e resultados nas suas organizações.

#### **Objetivos do Programa:**

1. Identificar e compreender as características de liderança exemplares encontradas em líderes desportivos;
2. Aplicar essas características ao contexto empresarial para melhorar a eficácia da liderança;
3. Desenvolver habilidades práticas de liderança, comunicação assertiva e gestão de equipas;

4. Promover uma cultura de alto desempenho e motivação dentro das organizações.

### **Módulos do Programa:**

#### **Módulo 1: Visão e Estratégia**

- Lições dos Líderes Desportivos: Estabelecer metas e objetivos claros e estratégias eficazes para alcançá-las.
- Aplicação Empresarial: Definir uma visão inspiradora para a organização e desenvolver estratégias realistas para alcançar os objetivos.

#### **Módulo 2: Motivação e Inspiração**

- Lições dos Líderes Desportivos: Capacidade de motivar e inspirar equipas para o sucesso.
- Aplicação Empresarial: Desenvolver capacidades e competências de comunicação e liderança para motivar os membros das equipas e criar um ambiente de trabalho positivo.

#### **Módulo 3: Trabalho em Equipa e Cooperação**

- Lições dos Líderes Desportivos: Importância do trabalho de equipa e cooperação para alcançar objetivos comuns.
- Aplicação Empresarial: Construir equipas coesas, promover a colaboração e a confiança mútua para aumentar a produtividade e a eficácia organizacional.

#### **Módulo 4: Resiliência e Gestão de Adversidades**

- Lições dos Líderes Desportivos: Capacidade de lidar com pressão, fracassos e adversidades de forma construtiva.

- Aplicação Empresarial: Desenvolver resiliência pessoal e organizacional para enfrentar desafios e superar obstáculos com determinação.

### **Módulo 5: Liderança Situacional e Adaptabilidade**

- Lições dos Líderes Desportivos: Adaptação às mudanças de contexto e liderança eficaz em diferentes situações.
- Aplicação Empresarial: Desenvolver habilidades de liderança situacional para se adaptar a diferentes cenários e necessidades das equipas e da organização.

### **Módulo 6: Estratégias de Coaching e Desenvolvimento de Talentos**

- Lições dos Líderes Desportivos: Implementação de programas de coaching eficazes para desenvolver o potencial máximo dos membros das equipas.
- Aplicação Empresarial: Adotar estratégias de coaching e desenvolvimento de talentos para capacitar os funcionários a alcançarem o seu pleno potencial e contribuírem de forma significativa para a organização.

## **2. Programa de Formação para Líderes: Desenvolvimento de Competências Essenciais (Programa modelar)**

**Apresentação e Objetivo do Programa:** Este programa de formação tem como objetivo capacitar os líderes com as competências essenciais necessárias para liderar equipas de forma eficaz, promovendo uma cultura de colaboração, comunicação assertiva e resolução de problemas.

**Duração do Programa:** O programa será dividido em módulos e ministrado ao longo de um período de seis meses, com sessões semanais de duas horas cada, incluindo atividades práticas, estudos de caso e exercícios de reflexão.

## **Módulo 1: Fundamentos da Liderança Efetiva**

- **Saber Ouvir:** Desenvolvimento de capacidades e competências de escuta ativa para compreender as necessidades e preocupações das equipas.
- **Comunicação Assertiva:** Técnicas para expressar ideias de forma clara, direta e respeitosa.
- **Responsabilidade:** Importância de assumir responsabilidade pelas decisões e ações como líder.

## **Módulo 2: Tomada de Decisões e Colaboração**

- **Tomada de Decisões:** Estratégias para avaliar opções, considerar riscos e tomar decisões informadas.
- **Colaboração:** Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, incentivando a troca de ideias e a cooperação entre os membros das equipas.

## **Módulo 3: Desenvolvimento de Competências Relacionais**

- **Empatia:** Compreensão e consideração das emoções e perspetivas dos outros.
- **Capacidade de Inspirar:** Técnicas para motivar e inspirar a equipa, transmitindo uma visão clara e inspiradora.
- **Gestão Emocional:** Aprender a reconhecer e gerir as próprias emoções e as emoções dos outros para promover um clima de trabalho positivo.

## **Módulo 4: Aplicação Prática e Feedback**

- **Estudos de Caso e Simulações:** Aplicação prática das competências aprendidas em cenários do mundo real.
- **Feedback e Avaliação:** Recebimento de feedback construtivo para identificar áreas de força (pontos-fortes) e oportunidades de melhoria e desenvolvimento.

## **Módulo 5: Liderança Sustentável e Crescimento Contínuo**

- **Desenvolvimento Profissional Contínuo:** Importância de continuar a desenvolver capacidades e competências de liderança ao longo do tempo.
- **Liderança Ética e Responsável:** Promover a liderança ética, responsável e sustentável para o bem-estar das equipas e da organização.

## **Módulo 6: Encerramento e Plano de Ação**

- **Avaliação do Progresso:** Avaliação do progresso realizado durante o programa e identificação de áreas de crescimento/desenvolvimento futuro.
- **Plano de Ação Individual:** Desenvolvimento de um plano de ação personalizado para continuar a desenvolver competências de liderança após o término do programa.

### **Vantagens deste Programa:**

- Desenvolvimento de competências essenciais de liderança para liderar equipas de forma eficaz.
- Promoção de uma cultura de colaboração, comunicação aberta e responsabilidade mútua.
- Capacitação dos líderes para tomarem decisões informadas e inspirarem as suas equipas a alcançarem o melhor desempenho.
- Criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador, onde as emoções são reconhecidas e utilizadas para o benefício da equipa.

Este programa de formação proporcionará aos líderes as ferramentas e capacidades necessárias para enfrentarem os desafios da liderança com confiança e eficácia, contribuindo para o sucesso e o crescimento contínuo de suas equipas e das suas organizações.

### 3. Programa de Mentoria de Lideres Empresariais

Os programas de mentoria nas empresas oferecem uma série de vantagens significativas tanto para os mentores quanto para os *mentees*. Aqui estão algumas das principais vantagens destes programas:

**O desenvolvimento de Competências e habilidades:** Os programas de mentoria proporcionam uma oportunidade para os *mentees* desenvolverem habilidades, capacidades e competências específicas necessárias para o sucesso em suas funções. Estes podem aprender com a experiência prática e os conhecimentos acumulados de seus mentores.

**A aceleração do crescimento e desenvolvimento profissional:** Ao receber orientação e conselhos de um mentor mais experiente, os *mentees* podem acelerar o seu crescimento profissional. Terão oportunidade de evitar erros comuns, aprender com os *insights* do mentor e progredir mais rapidamente nas suas carreiras.

**A construção de redes de contatos (*networking*):** Os programas de mentoria permitem que os *mentees* ampliem as suas redes profissionais ao se conectar com os seus mentores e potencialmente com outros profissionais dentro da organização do mentor. Estas conexões podem ser fundamentais para futuras oportunidades de carreira e desenvolvimento.

**O aumento da autoconfiança:** Ao receber apoio e aconselhamento de um mentor, os *mentees* experienciam um aumento significativo da autoconfiança. Isso os capacita a assumir desafios com mais confiança e a se sentirem mais seguros nas suas capacidades e atitudes.

**A retenção de talentos:** Os programas de mentoria podem aumentar a satisfação e o *engagement* dos colaboradores, pois demonstram um investimento tangível no desenvolvimento de sua carreira. Isso, por sua vez, pode contribuir para a retenção de

talentos, pois os colaboradores sentem-se valorizados e apoiados no seu crescimento profissional.

**Inovação e Criatividade:** A interação entre mentores e *mentees* pode estimular a troca de ideias e perspectivas, promovendo a inovação e a criatividade dentro da organização. Os *mentees* podem se sentir encorajados a pensar de forma diferente e a procurarem novas abordagens para os desafios que enfrentam.

**Suporte na Resolução de Problemas:** Os mentores podem oferecer orientação valiosa na resolução de problemas específicos que os *mentees* possam enfrentar nas suas funções. Os mentores podem compartilhar as suas próprias experiências e sugerir formas sobre como lidar com situações semelhantes.

Em resumo, os programas de mentoria nas empresas são uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento profissional e pessoal das lideranças, proporcionando benefícios tangíveis tanto para os mentores quanto para os *mentees* e contribuem para o crescimento e sucesso da organização como um todo.

### **Programa de Mentoria para Líderes Empresariais com inspiração na Liderança Desportiva**

**Apresentação do programa:** Este programa de mentoria oferece uma oportunidade para os líderes empresariais receberem orientação de líderes no mundo do desporto. Os líderes desportivos são especialistas em motivação, trabalho de equipa, resiliência e estratégia, e podem proporcionar uma perspectiva única sobre como aplicar essas competências ao contexto empresarial.

#### **Objetivos do Programa:**

1. Facilitar a transferência de conhecimento e experiência dos líderes desportivos para os líderes empresariais.

2. Oferecer orientação personalizada para enfrentar desafios específicos de liderança e gestão.
3. Inspirar os líderes empresariais a alcançarem o máximo potencial nas suas organizações.
4. Fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e crescimento pessoal e profissional.

### **Estrutura do Programa:**

#### **1. Seleção de Mentores Desportivos:**

- Identificação e convite de líderes desportivos respeitados e bem-sucedidos para atuarem como mentores.
- Alinhamento dos mentores com os interesses e necessidades dos líderes empresariais participantes.

#### **2. Integração/apresentação dos Mentores aos Líderes Empresariais:**

- Avaliação das necessidades e objetivos dos líderes empresariais.
- Correspondência com mentores desportivos adequados com base em suas áreas de especialização e experiência relevante.

#### **3. Sessões de Mentoria Individual:**

- Sessões periódicas de mentoria em sessões individuais entre mentores desportivos e líderes empresariais.
- Discussão de desafios específicos, oportunidades de crescimento e estratégias para o sucesso.

#### **4. Workshops e Eventos de Networking:**

- Workshops temáticos conduzidos pelos mentores desportivos para abordar tópicos relevantes de liderança e gestão.
- Eventos de *networking* para promover a interação e troca de ideias entre os participantes do programa.

#### **5. Acompanhamento e Avaliação:**

- Avaliação regular do progresso e impacto do programa nos participantes.
- Feedback contínuo para ajustar e aprimorar a experiência de mentoria.

#### **Vantagens deste Programa:**

- Acesso exclusivo a *insights* e experiências de líderes desportivos com provas dadas.
- Orientação personalizada para enfrentar desafios de liderança específicos.
- Inspirar e motivar os líderes empresariais a alcançarem o seu máximo potencial.
- Desenvolvimento de uma rede de contatos valiosa no mundo dos negócios e do desporto

#### **5. Programa de Coaching Executivo**

As vantagens de programas de coaching executivo ministrados por líderes desportivos podem ser significativas. Aqui estão algumas destas:

**Perspetiva Única:** Os líderes desportivos têm uma perspetiva única sobre liderança, motivação, trabalho em equipa e superação de desafios. Essa perspetiva pode trazer grandes benefícios para os líderes empresariais lidarem com questões semelhantes no ambiente corporativo.

**Experiência em ambientes de alto desempenho:** Os líderes desportivos têm experiência em atuar em ambientes de alto desempenho e rendimento, onde a pressão e a competição são intensas. Assim, podem ajudar os líderes empresariais a desenvolverem capacidades e competências de resiliência, foco e determinação para enfrentar desafios no mundo dos negócios.

**Motivação e pensamento vencedor:** os líderes desportivos são exímios a motivar as suas equipas e instigar um pensamento vencedor. Estes podem ajudar os líderes empresariais a inspirar e motivar as suas equipas, promovendo um ambiente de trabalho positivo e uma cultura de alto desempenho e de superação.

**Desenvolvimento de Estratégias de Sucesso:** os líderes desportivos são hábeis em desenvolver estratégias vencedoras para alcançar objetivos ambiciosos. Estes podem ajudar os líderes empresariais a desenvolverem planos de ação eficazes e estratégias de negócio para impulsionar o crescimento e o sucesso da organização.

**Foco em desenvolvimento pessoal:** Os líderes desportivos entendem a importância do desenvolvimento pessoal contínuo para alcançar o sucesso. Assim, podem ajudar os líderes empresariais a identificarem as suas forças, fraquezas e áreas de desenvolvimento, e a criarem planos de desenvolvimento pessoal para alcançarem o seu máximo potencial.

**Inspiração e modelagem dos comportamentos e atitudes:** os líderes desportivos inspiram as suas equipas através de seu exemplo pessoal e comportamento. Estes podem ajudar os líderes empresariais a modelarem comportamentos e atitudes e práticas de liderança positiva e eficazes, promovendo uma cultura organizacional positiva e inspiradora.

Em suma, os programas de coaching executivo ministrados por líderes desportivos podem oferecer uma série de vantagens, motivação, desenvolvimento de estratégias e

foco no desenvolvimento pessoal, contribuindo para o sucesso e crescimento e desenvolvimento das pessoas e das suas organizações.

### **Programa de *Coaching* Desportivo para Líderes Empresariais**

**Apresentação do programa:** O *coaching* desportivo oferece uma abordagem dinâmica e altamente eficaz para o desenvolvimento de líderes empresariais, inspirada nas melhores práticas do mundo do desporto. Este programa combina técnicas comprovadas de *coaching* desportivo com as necessidades específicas dos líderes empresariais, visando maximizar o seu potencial de liderança e alcançar resultados excepcionais nas suas organizações.

#### **Objetivos do Programa:**

1. Aplicar os princípios do *coaching* desportivo para desenvolver habilidades, comportamentos, atitudes e competências de liderança nos líderes empresariais;
2. Fomentar a autoconsciência e o autoaperfeiçoamento dos líderes para maximizar o seu potencial;
3. Capacitar os líderes a motivar e mobilizar as suas equipas, promover a excelência e alcançar metas e objetivos ambiciosos;
4. Cultivar uma cultura de alto desempenho e resiliência dentro das organizações.
- 5.

#### **Estrutura do Programa:**

##### **1. Avaliação Inicial:**

- Entrevistas individuais para entender o propósito individual, os objetivos, os desafios e as áreas de desenvolvimento dos líderes empresariais.
- Avaliação de competências de liderança e identificação de áreas de melhoria.

## **2. Sessões de *Coaching* Individual:**

- Sessões regulares de *coaching* com um *coach* especializado em *coaching* desportivo.
- Exploração de questões específicas, definição de objetivos claros e elaboração de planos de ação para alcançar esses objetivos.

## **3. Desenvolvimento de Competências de Liderança:**

- Recurso a técnicas de liderança inspiradas no mundo do desporto.
- Utilização de estudos de casos e exemplos do mundo do desporto para ilustrar princípios de liderança aplicáveis ao contexto empresarial.

## **4. Acompanhamento e Feedback:**

- Feedback regular e construtivo sobre o progresso e desempenho dos líderes empresariais.
- Ajuste contínuo das estratégias de *coaching* com base nas necessidades individuais e nos resultados alcançados.

## **5. Integração de Práticas de *Mindfulness* e Resiliência:**

- Introdução de técnicas de *mindfulness* e práticas de resiliência para ajudar os líderes a lidar com o stress, manter o foco e a calma perante a pressão.
- Desenvolvimento de estratégias para enfrentar desafios e adversidades com determinação e confiança.

## **6. Avaliação Final e Plano de Continuidade:**

- Avaliação final do progresso e conquistas dos líderes empresariais em relação aos objetivos estabelecidos.

- Elaboração de um plano de continuidade para sustentar o crescimento e o desenvolvimento contínuo após o término do programa.

**Vantagens deste programa:**

- Desenvolvimento de habilidades, comportamentos e competências de liderança excepcionais inspiradas no mundo do desporto.
- Melhoria da autoconsciência, autoconfiança e resiliência dos líderes empresariais.
- Promoção de uma cultura organizacional de alto desempenho, colaboração e inovação.
- Obtenção de resultados de excelência e objetivos ambiciosos nas organizações.

Em suma, este programa de *coaching* desportivo para líderes empresariais permite uma abordagem inovadora e altamente eficaz para o desenvolvimento das lideranças. Ao aplicar os princípios do *coaching* desportivo, os líderes empresariais podem maximizar o seu potencial de liderança, inspirar as suas equipas e obterem melhores resultados pessoais e do negócio.

## CONCLUSÕES

A análise das características da liderança exercida em organizações desportivas de alto rendimento fornece informações valiosas sobre a natureza distinta da liderança desportiva e a sua aplicabilidade em contextos organizacionais mais amplos. Os nossos resultados sublinham a especificidade do ambiente desportivo, marcado pela pressão imediata e pela intensidade emocional, ao mesmo tempo que realçam a importância de objectivos claros e de uma estrutura organizacional bem definida. Isto alinha-se com pesquisas anteriores, indicando uma compreensão consistente dos elementos fundamentais da dinâmica organizacional.

O estudo que realizámos reafirma a importância de uma liderança eficaz tanto em contextos organizacionais como desportivos, enfatizando o papel da coordenação, da tomada de decisões e da defesa do grupo. No entanto, também sublinha as exigências únicas da liderança desportiva, que requerem adaptabilidade e uma abordagem orientada para os resultados num ambiente acelerado e competitivo. Esta compreensão diferenciada das nuances da liderança lança luz sobre as complexidades da liderança de equipas de alto rendimento e oferece implicações práticas para os programas de desenvolvimento da liderança.

Além disso, a nossa análise do sucesso e da liderança desportiva bem sucedida revela pontos comuns com pesquisas anteriores, enfatizando a importância do respeito, da definição clara de objectivos e da competência da equipa. No entanto, o nosso estudo introduz uma nova perspectiva ao defender uma liderança justa, igualitária e partilhada, particularmente em contextos desportivos. Esta mudança para uma liderança participativa e respeitosa representa um avanço notável no campo da teoria da liderança desportiva, reconhecendo a importância da dinâmica social e emocional no sucesso da equipa.

Apesar dos valiosos conhecimentos obtidos com o nosso estudo, é essencial reconhecer as suas limitações. Uma primeira limitação tem a ver com o facto de haver alguma dificuldade em identificar personalidades e/ou atores do mundo desportivo e, simultaneamente, com vivências consolidadas no mundo empresarial ou organizacional, sendo que este era um dos pressupostos centrais deste trabalho. Por outro lado, sendo o projeto nascido deste trabalho, o mesmo não forneceu ainda os resultados suscetíveis de serem validados, analisados e quantificados. Futuros esforços de investigação devem procurar resolver estas limitações, utilizando amostras de maior dimensão e incorporando metodologias quantitativas para aumentar a robustez dos resultados.

Em termos de implicações práticas, o nosso estudo oferece contributos valiosos para o campo dos recursos humanos no sector do desporto. Ao destacar as características distintivas da liderança desportiva e a sua relevância em contextos organizacionais mais amplos, os nossos resultados podem informar programas de desenvolvimento de liderança adaptados aos profissionais do desporto. Além disso, a nossa ênfase na liderança participativa e respeitadora sublinha a importância de fomentar dinâmicas de equipa positivas e de promover uma cultura de inclusão e colaboração nas organizações desportivas.

Desta forma, foi possível construir um projeto de criação de vários programas de desenvolvimento de lideranças empresariais com base nas estratégias, técnicas e ferramentas usadas na liderança desportiva.

Em suma, o nosso trabalho enriquece a literatura existente sobre liderança desportiva, fornecendo uma compreensão matizada das suas características distintas e das suas implicações para uma dinâmica organizacional mais ampla. Ao abordar as limitações do nosso estudo e ao oferecer ideias práticas para aplicação no sector desportivo, esperamos estimular mais investigação e contribuir para o discurso em curso sobre práticas de liderança eficazes em ambientes de elevado desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCA Global. (2019). *Mintzberg's theory on organisations | ACCA Qualification | Students* / ACCA Global. Accaglobal.com.  
<https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/mintzberg-theory.html>

Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of Organizational Project Management Maturity Factors on Project Success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165–178.  
<https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). *Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership* (pp. 15, 9–16). *Journal of European Industrial Training*.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press ; London.

Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.  
[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-x](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-x)

Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal. *Academy of Management Review*, 7(1), 59–66. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285454>

Blake, R. R., & Jane Srygley Mouton. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Gulf Pub. Co.

Blau, P. M., & W. Richard Scott. (1964). *Formal Organizations* (p. 514). Chandler Publishing Company.

Bogdan, R. & Biklen, S. (2013). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Bravoco, R. R., & Yadav, S. B. (1985). A methodology to model the functional structure of an organization. *Computers in Industry*, 6(5), 345–361. [https://doi.org/10.1016/0166-3615\(85\)90002-8](https://doi.org/10.1016/0166-3615(85)90002-8)

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.

Carlyle, T. (1910) *Sartor Resartus & Heroes and Hero-worship and the Heroic in History*. London: McKenzie and Sons.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Sfrucfure. Chapters in fhe history of American enterprise. *Cambridge, Mass., M.I.T. Press M.I.T. Press*, p. 42.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). referred Leadership in Sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85–92.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro. Elsevier.

Chiavenato, I. (2014) *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Ed. São Paulo. Editora Manole.

Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2017). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics. <https://doi.org/10.5040/9781492596271>

Coleman, Nicole Verrochi, Patti Williams, Andrea C. Morales and Andrew E. White (2018), “Attention, Attitudes, and Action: When and Why Fear Increases Consumer Choice,” *Journal of Consumer Research*, 44 (August), 283–312

Collins, J. (2001). Level 5. Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, January, 67-76.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(01)00067-9)

Crainer, S. (2014). *Estratégia: Arte e Ciência na Criação e Execução*. Bookman Editora.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Cristóbal, J. R. S., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An Analysis of the Main Project Organizational structures: Advantages, disadvantages, and Factors Affecting Their Selection. *Procedia Computer Science*, 138(1877-0509), 791–798.

Cunha, L. (2003). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Faculdade de Motricidade Humana.

Cury, A. (2000). *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7. Edição revista e ampliada. São Paulo.

Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos*. Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning.

De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.

Dosil Díaz, J., & González Oya, J. (2004). Tendencias de la investigación en psicología de la actividad física y del deporte. *Edupsykhé. Revista de Psicología Y Educación*, 2(1). <https://doi.org/10.57087/edupsykhe.v2i1.3742>

Dowling, M., Legg, D., & Brown, P. (2017). Cross-Comparative Sport Policy Analysis and Paralympic Sport. In A. Beacom & I. Brittain (Eds.), *Palgrave Handbook of Paralympic Sport*. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.

Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Elberse, A. e Ferguson A. (2000). A tarefa árdua de redirecionar uma equipa. Em HBR's 10 Artigos Essenciais, Lições de Liderança do Desporto

Ferraz, T. M., Lopes, P. C., Teotônio, A. C., Borrachine, S. O. F. (2010). Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. *EFDesportes.com, Revista Digital*, 147. Consult. 2 Nov 2016, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd147/gestao-esportiva-competencias-equalificacoes.htm>

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

Fred Edward Fiedler. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Mcgraw-Hill.

Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29–40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1)

Gil, A. (2008). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Graue, M. & Walsh, D. (1998). *Studying children in context: Theories, methods & ethics*. Sage Publications

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Grinyer, P. H., & Yasai-Ardekani, M. (1980). Dimensions of Organizational Structure: A Critical Replication. *Academy of Management Journal*, 23(3), 405–421. <https://doi.org/10.2307/255508>

Hoye, R., Misener, K., Naraine, M. L., & Ordway, C. (2022). *Sport Management: Principles and Applications*. Taylor & Francis Group.

Hunter, J. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro. Sextante.

Kamal, I. (2022, January 9). *Matrix Organizational Structure*. GeeksforGeeks. <https://www.geeksforgeeks.org/matrix-organizational-structure/>

Kim, J.-H., e Chung, D.-H. (2015). The Relationship upon Public Sport Organizations Leaders' Sport Leadership, Innovative Activity, Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Journal of Sport and Leisure Studies*, 59, 199–209. <https://doi.org/10.51979/kssls.2015.02.59.199>

Kirkpatrick, S. A., e Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>

Kofman, F. (2018). Liderança e Propósito. Harper Collins. Consultado a 18 outubro de 2023, disponível em

[https://www.academia.edu/94655279/Lideran%C3%A7a\\_e\\_prop%C3%B3sito\\_Fred\\_Kofman](https://www.academia.edu/94655279/Lideran%C3%A7a_e_prop%C3%B3sito_Fred_Kofman)

Lagoa, R. J. (1994). *Avaliação do Desempenho em Organizações com Estrutura Divisional* [MSc Thesis]. <http://hdl.handle.net/10216/63103>

Lewin, K., Lippitt, R., e White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates."* Journal of Social Psychology.

Lopes, J. (2017). Gestão do desporto. Manual de curso de treinador de desporto Grau III. IPDJ. Consultado a 04 setembro de 2023, disponível Obtido de [http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII\\_07\\_Gestao.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII_07_Gestao.pdf)

Martens, R. (1987). Guia de Treinadores para a Psicologia no Desporto. Champaign, IL: Human Kinetics.

Maximiano, A. C. (2004). Introdução à Administração. São Paulo. Editora Atlas.

Meiros, M. (2003). Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo. Futura.

Mendo, A., & Ortiz, J. (2003). A Liderança dos Grupos Desportivos. In Antonio Mendo (Ed) Psicologia do Desporto. Buenos Aires, Tulio Guterman Editora, 1, 6-28.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organisations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Morgan, G. (1996). Imagens da organização. São Paulo. Atlas.

Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. APMCG.

Parcells, B. (2000). A tarefa árdua de redirecionar uma equipa. Em HBR's 10 Artigos Essenciais, Lições de Liderança do Desporto

Papathomas, A. (2007). Foundations of Sport and Exercise Psychology (4th Edn.). *Journal of Sports Sciences*, 25(14), 1625. <https://doi.org/10.1080/02640410701282405>

Parent, M., O'Brien, D. & Slack T. (2012). Organisation theory and sport management. In Trenbert, L. & Hassan, D. (Eds.), *Managing Sport Business: An introduction* (pp. 99- 120). London: Routledge.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, Limited.

Penderson, P. et al, Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. Chicago, IL: Human Kinetics

Pires, G. (2007). *Agon - Gestão do Desporto - O jogo de Deus*. Porto Editora, Porto.

Quivy, R & Campenhoudt, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris. PUF.

Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196(1), 607–615. sciencedirect. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>

Ramos, P. e Ribeiro V. (2022). *Gestão de empresas com Pessoas a bordo*. Editora d'ideias. Coimbra.

Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.

Rosado A. (2017). Determinantes psicossociais do comportamento ético em desporto [Psychosocial determinants of ethical behavior in sport]. In Michel Renaud (Org.). *Ética e Valores no Desporto* (pp. 175-192).

Scott, R. (1987) - *Organizations. Rational, natural, and open systems*, 2nd. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1987, p. 20 - 26.

Serpa, S. (1990). *O Treinador como Líder: Panorama Actual da Investigação. Ludens* (12), 22–32.

SHRM. (2023). *Understanding Organisational Structures*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-organizational-structures.aspx>

Sinek, S. (2014, March). Simon Sinek: Why good leaders make you feel safe [Video file]. Retrieved from [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe),

Sinek, S. (2014) *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Unabridged. Grand Haven, Michigan, Brilliance Audio.

Sousa. A. B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa. Livros Horizonte

Souza, R. S. A (2012). *Condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria. Ed. da UFSM.

Spillane, J. P., Alverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership : a Survey of Theory and Research*. Free Press.

Stogdill, R. M., e Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: its description and measurement*. Bureau Of Business Research, College Of Administrative.

Stone, F. M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance* (2ª ed.). AMACOM/American Management Association.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Veerle De Bosscher. (2006). *Sports policy factors leading to international sporting success*. Meyer & Meyer ; Northam.

Vincentini, D., Pizzutti, J., & de Carvalho, M. (2018). A influência da liderança em tempos de crise. *Revista Científica*, 1(1), 1-12.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign: Human Kinetics.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice I – Guião da Entrevista**

#### **1) Organizações**

Há alguma diferença entre uma organização desportiva de uma outra organização qualquer?

Quais as diferenças e quais as semelhanças?

As organizações são sempre “entidades formais” ou por vezes funcionam como “organizações informais”?

#### **2) Organização Desportiva**

Para si o que é uma organização desportiva? O que é e o que deveria ser? Há diferenças na opinião do interlocutor?

Acha que difere de uma empresa dita tradicional? Em quê? E no futuro, como acha que vai evoluir este processo?

Na sua experiência sempre sentiu que as organizações desportivas, a que pertenceu, tinham objetivos bem claros? Quem definia estes objetivos? De forma centralizada? Cada líder definia os seus? Etc?

Quando não eram atingidos quais os impactos para os colaboradores? E para os líderes?

#### **3) Liderança**

Para si o que é a liderança? O que é ser Líder? Responsabilidade e atribuições?

Consegue descrever um ato de liderança formal (distante entre as pessoas) que tenha presenciado

Que qualificações deve ter um líder? Que competências?

#### **4) Liderança Desportiva**

Então e liderança desportiva, o que será? O que entende por liderança desportiva?

Consegue descrever um ato de liderança desportiva que tenha presenciado ou exercido?

Qual é a fórmula ideia ("mágica") de vinculação entre líderes e liderados no quadro da liderança desportiva?

Há algum formato que resulte melhor na sua opinião?

Perante esse "sentir" qual foi o impacto das suas ações imediatas e futuras?

Qual o papel da liderança no sucesso?

#### **5) Sucesso**

Sucesso, como descreveria o que entende por sucesso?

Descreva-me um ato de sucesso na sua vida desportiva?

Qual foi o grau de importância que teve nesse sucesso?

Acha que alguém a sua volta contribuiu para que tal acontecesse?

#### **6) Liderança Desportiva de Sucesso**

Se lhe pedir para me descrever o que entende por liderança desportiva de sucesso, o que me diria?

Acha que existem diferentes tipos de liderança desportiva?

O que tem em comum para si as lideranças desportivas de sucesso?

## Apêndice II – Tabela de Codificação das Entrevistas

Nome do Estudo: “Aplicação da liderança desportiva de alto rendimento as demais organizações”

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela - Análise de conteúdo

Categoria de 3ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 1ª ordem	Indicadores/Descrição	Frequência	Unidade de registo
<b>Organizações versus organizações desportivas</b>	Diferenças	Especificidade de cada uma	- A principal diferença prende-se nas especificidades de cada um	2	<i>Sinceramente não vejo grandes diferenças a não ser a especificidade de cada uma. CA</i>  <i>É óbvio que na desportiva vai haver vicissitudes do desporto são diferentes daquilo que é uma empresa denominada de vulgar...TB</i>
		Espaçamento da avaliação	- O tempo de avaliação das empresas é mais espaçado que no futebol que é feita todas as semanas	1	<i>Mas para mim há uma coisa que as distingue de forma mais imediata, as empresas têm a sua avaliação de resultados feita de forma mais espaçada, ano a ano ou de seis em seis meses... No futebol os objetivos são desenhados para o ano mas a avaliação é feita semana a semana. CA</i>
		Dependência da prática	- As organizações desportivas (futebol) dependem mais da prática que as empresas	1	<i>Na minha visão é teoricamente, mais fácil trabalhar numa empresa porque ela vive muito mais da teoria analítica dos dados obtidos e aplicados macroeconomicamente. A gestão no futebol vive muito mais da prática aplicada semanalmente CA</i>

		Componente emocional	- As organizações desportivas têm uma componente emocional mais forte em comparação com outras organizações.	1	<i>"o futebol é uma esta indústria que tem muito de emoção, tem é algo que é a matéria-prima de tudo, as o resto são pessoas. Tem emoções e tudo são emoções." AM</i>
		Pressão Imediata	- A diferença entre uma organização desportiva e uma empresa tradicional reside na pressão imediata e na amplitude da influência do desporto	2	<i>A organização desportiva acarreta sempre muito amplitude e abrangência, pois neste momento, os valores, a importância e a montra que o futebol tem a nível mundial, BA</i>  <i>Eu penso eu que isso nas organizações desportivas de topo (futebol, F1, etc) é diferente pois procura-se um rendimento imediato, há muita pressão BA</i>
	Semelhanças	Organização igual	- Ambos os tipos de organizações devem ter uma organização igual	1	<i>É evidente que o que se passa numa empresa a nível de organização pode ser completamente igual ao que se passa numa organização desportiva. CA</i>
		Objetivos bem definidos	- Qualquer tipo de organização deve ter objetivos bem definidos	2	<i>Com as devidas especificidades uma organização deve ser pautada por objetivos bem específicos e com uma estrutura capaz de os atingir. CA</i>  <i>Nas empresas ou como tu dizes organizações mais tradicionais é a mesma coisa podemos ter objetivos, mas precisamos de ter matéria prima para as pessoas poderem fazer o seu melhor. BA</i>
		Comprometimento	- Ambas as organizações, desportivas e tradicionais, dependem da motivação e comprometimento dos colaboradores.	1	<i>"todos estamos conscientes que hoje os recursos humanos são o bem mais valioso de qualquer empresa." AM</i>

		Estrutura bem definida	- Qualquer tipo de organização deve ter uma estrutura bem definida	2	<i>Com as devidas especificidades uma organização deve ser pautada por objetivos bem específicos e com uma estrutura capaz de os atingir. CA</i>  <i>Não basta querer, é preciso plano, organização, bons jogadores, bons líderes e que todos remem na mesma direção.</i> <i>BA</i>
		Importância da Liderança	- Em ambos os tipos de organização há que ter uma boa liderança	1	<i>Tem que existir liderança na minha opinião. Quer seja desportiva ou quer seja de outro ramo qualquer. TB</i>
		Importância de valores	- Importância de valores como pontualidade, respeito, amizade, lealdade e trabalho em equipe em ambos os contextos	1	<i>Tudo o que tem a ver com pontualidade, com respeito, com amizade, com lealdade no trabalho de equipa, com a motivação que ali se vive para conseguir objetivos. ID</i>
		Ênfase na motivação	- Importância da motivação para um bom trabalho	1	<i>com a motivação que ali se vive para conseguir objetivos. ID</i>
	Formalidade versus informalidade	Ambas necessárias	- A formalidade e informalidade na liderança são necessárias	1	<i>"Eu acho que ambas tem alturas que você tem que ser formal, tem alturas que você tem que ser informal." TB</i>
		Hierarquia	- Indicação de estruturas hierárquicas e papéis definidos, sugerindo certa formalidade na organização e funcionamento	1	<i>Se no futebol temos o presidente, por exemplo aqui onde trabalho temos os Dono, se no futebol temos o treinador, aqui temos o Manager, se no futebol temos os jogadores, aqui temos os funcionários de sala e cozinheiros. ID</i>

		Importância da informalidade	- Valorização de aspetos informais, como amizade e colaboração nas OD	2	<i>Tudo o que tem a ver com pontualidade, com respeito, com amizade, com lealdade no trabalho de equipa. ID</i>  <i>"Nós temos sempre que separar isto. Institucionalmente nós deveremos sempre respeitar sempre as instituições." AM</i>
		Mistura	- Nas organizações desportivas, há uma mistura de formalidade e informalidade, onde a pressão por resultados imediatos muitas vezes leva a uma atmosfera mais informal	1	<i>Ou seja, acho que as organizações desportivas de topo, por exemplo como FCPorto, onde tive o prazer de ganhar tantos títulos, são mais pressionadas e não podem falhar tanto como nas empresas mais tradicionais. BA</i>
<b>Organizações desportivas</b>	Definição de OD	Objetivo principal de conquista	- As organizações desportivas possuem um objetivo desportivo de conquistar algo	2	<i>Mostraram-me na vida na prática que qualquer organização desportiva é uma organização com um objetivo desportivo de conquistar algo. CA</i>  <i>Ainda há muitas muitos clubes pela sua história e pelo objetivo que normalmente é para serem campeão não deixam de anunciar isso, outros é sempre para a Liga Europa, outros é para não descer de divisão. BA</i>
		Emocional	- Organizações desportivas têm como principal matéria-prima as emoções e dependem da dedicação dos envolvidos.	1	<i>"o futebol é uma esta indústria que tem muito de emoção, tem é algo que é a matéria-prima de tudo, as o resto são pessoas." AM</i>
		Objetivos claros	- São organizações com objetivos claros	1	<i>Mas sim, quer nas empresas, quer no futebol, existem sempre, objetivos, que nem sempre se</i>

					<i>conseguem atingir, mas isso não deve influenciar nem a entrega de cada um, nem o rumo. ID</i>
		Diferentes culturas	- Diferentes organizações desportivas possuem diferentes culturas organizacionais	1	<i>sobretudo com culturas organizacionais diferentes. CA</i>
		Organograma	- Importância de um organograma bem estruturado	2	<i>É lógico que primeiro tudo tem que haver um organograma com vários departamentos na minha opinião. TB</i>  <i>Muita coisa já funciona como empresa, tem um presidente do clube tem o teu diretor desportivo tem o treinador e depois são os jogadores que humildemente têm que ser humildes e trabalhar em equipa. Isso para mim é uma organização desportiva. ID</i>
		Liderança	- Os departamentos devem ter uma liderança eficaz	1	<i>cada um deles tem que ser supervisionado por pessoas com a capacidade e com o conhecimento específico para cada um dos departamentos. TB</i>
	Diferenças relativa/ a empresa tradicional	Dependência das latitudes e da cultura	- Ressalta as influências geográficas, culturais e sociais nas práticas organizacionais.	1	<i>A nível da organização depende muito da das culturas da situação geográfica. CA</i>
		Pressão imediata	- A principal diferença em relação às empresas tradicionais é a pressão imediata por resultados e a	1	<i>A organização desportiva acarreta sempre muito amplitude e abrangência, pois neste momento, os valores, a importância e a montra que o futebol tem a nível mundial, sobretudo as principais ligas, além dos valores monetários, lógico, é a capacidade de</i>

			amplitude da influência do desporto,		<i>influência e de se chegara a públicos em todo os cantos do planeta. BA</i>
		Emoções e imprevisibilidade	- As organizações desportivas lidam com emoções e imprevisibilidades de forma mais intensa que as empresas tradicionais.	1	<i>"Porque hoje em dia existem as redes sociais, existem diversos órgãos de comunicação ...e existem e nós não podemos fazer de conta que eles não existam." AM</i>
	Evolução do processo	Metodologia de treino varia	- Metodologia de treino varia de acordo com a localização geográfica	1	<i>Por exemplo na China, eu levei aquilo que era o meu melhor conhecimento da Europa e percebi que o conhecimento lá era diferente eh porquê? Por causa da cultura pelas questões políticas pelas questões sociais</i>
		Importância de pessoas capazes	- As organizações desportivas devem ser constituídas por pessoas altamente capazes	1	<i>Eu acredito muito na organização e acredito muito que deve de existir pessoas capacitadas para cada um dos departamentos devem ser supervisionadas por alguém que tenha o conhecimento mais geral. TB</i>
		Ajustamento dos objetivos	- Mudanças de metas de acordo com o desempenho e circunstâncias.	2	<i>Mas sim, quer nas empresas, quer no futebol, existem sempre, objetivos, que nem sempre se conseguem atingir, mas isso não deve influenciar nem a entrega de cada um, nem o rumo. ID</i>  <i>Mas também há o contrário, por exemplo, no início da época o objetivo é não descer de divisão e as coisas começam a correr bem e depois os próprios diretores ou as próprias pessoas começam a iludir-se com voos mais altos que já é para lutar para a Europa BA</i>

	Presença de objetivos claros	Atenção às particularidades	- Necessidade de compreender as particularidades de cada contexto	1	<i>quando cheguei lá (China) a primeira semana comecei a treinar com aquilo que é a metodologia mais coerente na Europa e percebi que o conhecimento lá era diferente. CA</i>
		Comunicação atempada	- Os objetivos devem ser comunicados atempadamente a todos os colaboradores	1	<i>Os objetivos são comunicados com o tempo né? Porque além de ser comunicado com o tempo antecipadamente tem que se organizar eh o que que se quer! TB</i>
		Objetivos específicos e mensuráveis	- Destaque para a importância de metas específicas e mensuráveis.	3	<i>Chegámos à taça UEFA e depois na taça UEFA ainda mesmo naquela altura com todas as dificuldades que existiam ainda se conseguiu fazer bons trabalhos, fruto de muita entrega em equipa. ID</i>  <i>Já no Rio Aves o objetivo era manter o clube na primeira divisão e houve uma das épocas que não conseguimos, muito está dependente daquilo que são os resultados para nós conseguirmos atingir os objetivos. ID</i>  <i>Mas também há o contrário, por exemplo, no início da época o objetivo é não descer de divisão e as coisas começam a correr bem e depois os próprios diretores ou as próprias pessoas começam a iludir-se com voos mais altos que já é para lutar para a Europa BA</i>
	Impactos para os colaboradores quando não são	Incumprimento de expectativas	- Expetativas dos colaboradores (jogadores) não cumpridas	1	<i>Eram eh os colaboradores neste caso os jogadores sentiam que iam ganhar alguma coisa com isso além do salário como é lógico... TB</i>

	atingidos os objetivos	Desmotivação	- Quando os objetivos não são atingidos, os colaboradores podem sentir-se desmotivados, frustrados	1	<i>A pressão aumenta, os atletas e treinadores sentem-se em barco a deriva, e no fundo esse é uma lição que se deve ter sempre em conta, BA</i>
	Impactos para os Líderes quando não são atingidos os objetivos	Dispensa	- Dispensa dos líderes quando não são atingidos os objetivos	1	<i>Neste caso são os treinadores não é e isso está à vista que os treinadores e muitas vezes por exemplo você quando não atinge os objetivos o treinador é dispensado. TB</i>
Dificuldades na liderança		- Reconhecimento das dificuldades enfrentadas pelos líderes quando os objetivos não são alcançados, enfatizando a importância da gestão de expectativas e da adaptação de metas de acordo com as circunstâncias.	1	<i>Nem sempre as coisas são lineares, mas com entrega e dedicação e muita vontade fica sempre mais perto. Sendo que há sempre fatores que não se dominam ....no futebol há viagens longas, lesões, arbitragens que são coisas que não podemos dominar totalmente. ID</i>	
Desmotivação		- Os líderes podem enfrentar pressão adicional, perda de confiança da equipe e questionamentos sobre suas habilidades de liderança se os objetivos não forem alcançados.	1	<i>Não basta querer, é preciso plano, organização, bons jogadores, bons líderes e que todos remem na mesma direção. BA</i>	
<b>Liderança</b>	Definição de liderança	Responsabilidade de coordenação	- Responsabilidade de organizar diferentes departamentos e coordenar	1	<i>Bom, a responsabilidade de um líder é organizar todos os departamentos, no caso por exemplo organizar o departamento médico, organizar o departamento físico, organizar, organizar análise. TB</i>

		Saber ouvir e ser ouvido	- Liderança é descrita como saber ouvir e ser ouvido, além de ser um exemplo em comportamento e determinação	1	<i>O ato liderar é essencialmente saber ser ouvido e saber ser ouvido. Mas uma pessoa tem que saber liderar pelo exemplo que dá, não é? ID</i>
		Assertividade	- Liderança envolve capacidade de decisão, assertividade	1	<i>"Ou seja, o ato de liderar, o que é que é ser líder? [...] um líder não pode ser um promotor de conflitos. Tem de ser assertivo, mas sobretudo ter posicionamento de respeito e fazer-se respeitar." AM</i>
		Equilíbrio	- Liderança é conhecer os momentos e o que dizer a jogadores e à massa associativa, mantendo um equilíbrio.	1	<i>"Isso tem muito a ver com o saber liderar, que é conhecer os momentos e perceber o que se deve dizer em cada momento aos jogadores à massa associativa e conseguir um certo equilíbrio." BA</i>
	Responsabilidades e atribuições	Organização	- Organizar os diferentes departamentos	1	<i>E claro, e o líder tem que ser uma pessoa organizada, tem que colocar as pessoas certas nos lugares certo para poder eh ter êxito. TB</i>
		Coordenação	- Coordenar os diferentes departamentos	1	<i>E claro, e o líder tem que ser uma pessoa organizada, tem que colocar as pessoas certas nos lugares certo para poder eh ter êxito. TB</i>
		Decisão	- O líder deve assumir a responsabilidade total e ter capacidade de ouvir, analisar e decidir.	1	<i>"A responsabilidade tem que ser totalmente do líder. Tem que saber ouvir, mas essencialmente é ter a capacidade de decidir." AM</i>
		Defender o grupo	- Liderar envolve defender o grupo, agir em prol do coletivo e ser um exemplo de colaboração, determinação e amizade.	1	<i>Eu se calhar tinha formas de falar ou de liderar diferente dos outros, defendendo sempre o grupo, muitas vezes não pensando minimamente em mim, sempre no coletivo. ID</i>

		Coordenação	- Líderes devem coordenar a equipe, dar o exemplo e saber comunicar.	1	"Sempre tentei dar o exemplo mais correto aos meus colegas, e isso não acontece aos gritos... BA
	Ato de liderança formal	Distanciamento	- Distanciamento entre líderes e liderança	1	Eu posso-te falar um bocado por aquilo que é a experiência aqui em África em que em termos de organização em termos de cultura de liderança ainda está muito agarrada àquilo que era uma liderança imposta...TB
		Diferente de autoridade	- Destaque para a ideia de que liderança não se resume a gritos ou autoritarismo, mas sim a uma comunicação assertiva, honesta e respeitos	1	Nunca são os gritos ou mão de ferro que resolvem as coisas, podem até resultar em certas culturas, mas não há nada que resolva melhor qualquer situação que uma conversa e explicação honesta ID
	Competências	Calma	- Um líder deve saber manter a calma	1	Eu acho que competências que o líder tem que ter tem que ter calma, acima de tudo um bom equilíbrio para não pânico nas primeiras reações negativas do dos seus gestores não é? TB
		Empatia	- Um líder deve ser empático	1	Eu acho que competências que o líder tem que ter tem que ter calma, acima de tudo um bom equilíbrio para não pânico nas primeiras reações negativas do dos seus gestores não é? TB
		Equilíbrio	- Um líder deve equilibrar e ser equilibrado	1	Eu acho que competências que o líder tem que ter tem que ter calma, acima de tudo um bom equilíbrio para não pânico nas primeiras reações negativas do dos seus gestores não é? TB
		Assertividade	- Competências incluem equilíbrio entre assertividade e capacidade de ouvir,	1	"Eu acho que não existe muita diferença no objetivo... entre a liderança desportiva com as outras lideranças. [...] E isso são sinais que eu faço questão de transmitir." AM

		Comunicação	- Comunicação assertiva	1	<i>não há nada que resolva melhor qualquer situação que uma conversa e explicação honesta com respeito e olhos nos olhos ID</i>
<b>Liderança desportiva</b>	Definição de liderança desportiva	Simplicidade	- Importância da simplicidade para uma liderança desportiva	1	<i>Ser líder é por incrível que pareça, é ser simples, tão simples quanto possível, CA</i>
		Visão e sucesso	- Importância de fazer com que as pessoas acreditem na visão do líder e reconheçam a liderança como central para o sucesso da equipa	1	<i>Eu acredito que a liderança mais adequada é quando nós conseguimos que os nossos liderados ou as pessoas que te circundam trabalhem e consigam os seus objetivos sem dar cabo da saúde mental de quem trabalha connosco. CA</i>
		Definição de objetivos	- Liderança desportiva é caracterizada pela capacidade de definir objetivos	1	<i>Depois tem de ter a capacidade de definir objetivos, e a forma de os alcançar...ID</i>
		Emoções	- Liderança desportiva é colocar as emoções ao serviço da equipa e manter uma visão clara de sucesso.	1	<i>"Sobretudo para mim liderança desportiva é o ato de colocar as emoções ao serviço da equipa de forma racional." BA</i>
		Saber ouvir	- Ouvir os membros da equipa, ser um exemplo de dedicação e preocupação com o bem-estar dos jogadores.	1	<i>Depois ter a capacidade de ouvir os seus jogadores, ou trabalhadores, mas ouvir mesmo...pois são eles que estão no terreno e são a primeira fonte de informação... ID</i>
	Descrição de ato de liderança desportiva	Formação de equipa competente	- capacidade de reunir uma equipa de pessoas competentes em diferentes áreas, reconhecendo que o líder pode não ser o especialista em todas as áreas	1	<i>Eu costumo dizer que gosto muito de trabalhar com gente mais competente do que eu. Felizmente nas minhas equipas técnicas sempre tive pessoas mais competentes do que eu nas áreas específicas do trabalho deles, e julgo que muito do sucesso veio daí. CA</i>

		Conhecimento da equipa	- Liderança desportiva envolve conhecimento do contexto do clube ou equipe, definição de objetivos, escuta ativa dos jogadores	1	<i>Os líderes que têm a sensibilidade de perceber o contexto e o momento do atleta ou o empregado está a atravessar só pode merecer o seu respeito e entrega no seu trabalho. Se sabe calçar os seus sapatos tem tudo a ganhar, ele e a própria empresa ou clube ID</i>
		Formação de uma equipa	- Formar uma equipe competente e conhecer os jogadores são aspectos importantes.	1	<i>"Tive até treinadores que conseguiam que os que não jogavam tanto estivessem tao motivados como os que jogavam e sempre prontos para jogarem." BA</i>
Formato que melhor resulta entre líderes e liderados		Formato colaborativo	- O formato eficaz parece ser aquele em que há colaboração e reconhecimento das competências individuais.	3	<i>Portanto eu vou aproveitar de ti o melhor da tua área para fortalecer a minha eh a minha equipa. CA</i>  <i>Portanto do teu trabalho eu vou tirar aquilo que tens de melhor do teu trabalho para incutir o trabalho da equipa técnica. CA</i>  <i>"Um treinador que se explica aos seus jogadores não fica mais fraco por isso, apenas ganha cada vez mais a motivação dos seus jogadores..." BA</i>
		Proximidade e informalidade	- Destaque para a importância da proximidade, informalidade e sensibilidade do líder em relação aos membros da equipe.	1	<i>Sim acho que sim, embora cada vez mais sinto que as empresas (falo do que vivo) tem o cuidado com os trabalhadores. O sentimento de proximidade, é muito importante para quem esta no terreno. ID</i>
Impacto das ações		Escolher o melhor caminho	- Atingir objetivos implica escolher o melhor caminho, mesmo que seja desafiador	1	<i>E, portanto, atingir os objetivos é implica assumir que isto eu tenho dois ou três caminhos vamos escolher o melhor. CA</i>

		Motivação	- A liderança desportiva pode despertar uma relação e motivação diferentes nos colaboradores devido à proximidade e sensibilidade do líder	1	<i>Como se costuma dizer tem que se meter sempre no lugar das outras pessoas, depois é liderar pelo exemplo e essa é uma característica que deve ser o guia, sempre! ID</i>
Papel da liderança no sucesso	Retirar o melhor da equipa	- Destaca-se que o papel da liderança no sucesso envolve a habilidade de reconhecer e utilizar a competência dos outros membros da equipe.		2	<i>Portanto eu vou aproveitar de ti o melhor da tua área para fortalecer a minha eh a minha equipa. CA</i>  <i>"Um grupo de trabalho que se sente respeitado tem sempre mais hipóteses de vencer cada jogo, e jogo a jogo se ganham títulos!" BA</i>
	Definição de objetivos	- Destaca-se o papel do líder na definição de objetivos		1	<i>Sendo que alem daquilo que é a definição de objetivos e o quanto são importantes para os trabalhadores/jogadores...devemos ter sobretudo conta do reconhecimento quando se atinge os objetivos.... AM</i>
	Redefinição de estratégias	- Destaca-se o papel do líder na redefinição de estratégias		1	<i>É assim.... Tem que existir atalhos, não é? Para tentar acelerar os processos quer numa quer noutras, não é? Porque no fundo uma empresa se conseguir produzir por exemplo dez unidades em vez de produzir três já é um benefício e é instantâneo, ou seja, é a curto prazo é um objetivo a curto prazo. TB</i>
	Aumento da produtividade	- A liderança desportiva é vista como essencial para elevar a entrega e produtividade dos membros da equipe, gerando um ambiente onde o líder é responsável e vulnerável		1	<i>Acho que o facto do líder ser o "mais responsável e o mais vulnerável" na liderança desportiva é algo muito diferente em relação aos demais atividades. ID</i>

<b>Sucesso</b>	Definição de sucesso	Busca pela vitória	- Procura da vitória no campo	1	<i>é uma linha transversal a todas as áreas de atuação dentro da estrutura e que se manifestam na procura da vitória dentro do campo. CA</i>
		Respeito conquistado	- Respeito mútuo conquistado	1	<i>No dia em que eu faltar ao respeito a um jogador ele está diretamente convocado para me faltar ao respeito e aí o sucesso fica mais difícil. CA</i>
		Qualidade das relações	- Relações de cooperação e de respeito	1	<i>Sucesso é o respeito que nós, de uma forma simples e direta fazemos com que as pessoas tenham por nós dentro da nossa área de atuação e que faz com que nos queiram com eles. CA</i>
		Rigor e disciplina	- Sucesso no desporto é definido como disciplina, rigor, preparação meticulosa, ultrapassar dificuldades, criação de laços emotivos e trabalho em equipe.	1	<i>"É sobretudo a preparação para o último detalhe, como se fosse uma peça de teatro a espera do momento de glória. É saber ultrapassar as dificuldades e os momentos menos bons sempre com o foco." ID</i>
		Entrega	- Sucesso está relacionado com entrega, determinação e alcançar objetivos com humildade.	1	<i>"Sucesso para mim tem muito a ver com a entrega e determinação que se coloca no caminho e objetivo que se pretende alcançar." AM</i>
Descrição de um ato de sucesso	Atos ligados ao respeito	- O sucesso está diretamente ligado à relação respeitosa com os jogadores	1	<i>"No dia em que eu faltar ao respeito a um jogador ele está diretamente convocado para me faltar ao respeito e aí o sucesso fica mais difícil." CA</i>	
Grau de importância nesse sucesso	Relevância do respeito	- Relevância do respeito na construção do sucesso, indicando que a disciplina é substituída por respeito	1	<i>Eu nunca tive um disciplinador um jogador, nunca gostei de disciplina na minha equipa substituo a disciplina por respeito. CA</i>	

		Disciplina	- A base sólida, composta por disciplina, preparação e laços emocionais, é considerada o verdadeiro sucesso	1	<i>"Se a base for sólida, o reconhecimento chegará mais tarde ou mais cedo. No entanto a base essa sim é o sucesso, pois mantém o projeto sempre viável e com hipóteses de sair vencedor." ID</i>
	Contribuição de terceiros	Conhecimento dos jogadores	- Influência de terceiros (jogadores) no sucesso, destacando a importância da comunicação e da compreensão profunda dos jogadores	1	<i>Tudo tem a ver com a sensibilidade o conhecimento o conhecimento profundo dos jogadores que temos à nossa disposição quando numa empresa dos trabalhadores temos à nossa disposição CA</i>
		Importância dos treinadores	- Destaque para a importância dos treinadores, líderes e colegas na formação e desenvolvimento dos indivíduos	1	<i>"É determinante, porque se não tens pessoas capazes de te orientarem é muito difícil esse caminho." ID</i>
<b>Liderança desportiva de sucesso</b>	Descrição de liderança de sucesso	Definição de objetivos	- Uma liderança desportiva de sucesso implica a definição de objetivos	1	<i>Uma coisa que na prática me habituei a fazer é definir o que quero, e sei para onde é que quero levar o caminho que desenho no fim de conhecer o contexto onde estou. CA</i>
		Justiça e igualdade	- Liderança de sucesso inclui justiça, tratamento igualitário e montagem de uma equipe coesa.	1	<i>"Os treinadores que tiveram sucesso normalmente montavam um grupo, uma equipa base sempre uma base e depois iam mudando e acrescentando em função do decorrer das coisas." BA</i>
		Preocupação abrangente com os jogadores,	- A liderança de sucesso é caracterizada pela preocupação abrangente com os jogadores, incluindo aspetos	1	<i>"Ele tinha já cuidados com nutricionista, com a parte atlética, mental, com questões extra futebol. Cuidado com isto, com aquilo. Descansem, durmam, passem tempo com as famílias, etc..." ID</i>

			físicos, mentais, emocionais e extrafutebol,		
		Conhecimento do contexto	- Uma liderança desportiva de sucesso implica o conhecimento do contexto	1	<i>Uma coisa que na prática me habituei a fazer é definir o que quero, e sei para onde é que quero levar o caminho que desenho no fim de conhecer o contexto onde estou. CA</i>
	Diferentes tipos de liderança desportiva	Liderança firme e determinada	- A liderança desportiva deve ser firme e determinada	1	<i>Eu disse esta fechado...se quiser ver o treino vai para o camarote porque aqui na relva não coloca mais o pé. É evidente que eu arrisquei ... O Presidente Mesquita num ato de inteligência percebeu e foi mesmo para os camarotes... CA</i>
		Ênfase na liderança partilhada	- Ênfase na responsabilidade compartilhada, a comunicação aberta e a confiança	1	<i>"Dava a constituição da equipa e nem dava tática nem dava nada... Ou seja, logo aí dava alguma responsabilidade a equipa, não é? Transmitia confiança..." ID</i>
	Pontos em comum de diferentes lideranças desportivas de sucesso	Imposição de normas	- Importância das normas nas lideranças desportivas	1	<i>E eu ganhei o respeito do meu grupo de trabalho de uma forma que as palavras não descrevem AM</i>
		Justiça	- Lideranças de sucesso tendem a envolver justiça, tratamento igual e montagem de equipas coesas.	1	<i>Lideranças de sucesso tendem a envolver justiça, tratamento igual e montagem de equipas coesas. BA</i>