



**Liderança VIP:
Estudo exploratório dos Estilos de Liderança de
Técnicos Desportivos de Vila Nova de Gaia**

Fábio Gaspar

Vila Nova de Gaia

2015



Liderança VIP:
Estudo exploratório dos Estilos de Liderança de
Técnicos desportivos de Vila Nova de Gaia

Fábio Marcelo da Silva Gaspar

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação da Professora
Doutora Paula Campos

Vila Nova de Gaia

2015



Liderança VIP:
Estudo exploratório dos Estilos de Liderança de
Técnicos desportivos de Vila Nova de Gaia

Fábio Marcelo da Silva Gaspar

Aprovada em 10 de Dezembro de 2015

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Pinto Teixeira

Presidente

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Arguente

Professora Doutora Maria Paula Oliveira Campos

Orientadora

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Oliveira Campos, apresentada no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

“A liderança é a capacidade de traduzir a visão na realidade.”

Warren Bennis

Agradecimentos

Em virtude da publicação deste documento, quero agradecer o apoio que recebi de todas as pessoas que me rodeiam e dos intervenientes que fizeram parte do estudo. Qualquer tipo de apoio que seja prestado, num trabalho desta envergadura, é sempre bem-vindo e fulcral para alcançar o sucesso. Quero, assim, prestar um agradecimento especial às seguintes pessoas:

À minha namorada Dina, a pessoa que esteve maior número de horas a apoiar-me, o que se tornou importante na fase de recolha de dados e na redação da dissertação. Foi aquela pessoa que estava sempre disponível para apoiar, dar a sua opinião e ajudar a aproximar-me da perfeição.

Ao Professor Luís Relva, pelo apoio prestado na análise de artigos científicos e na revisão final e organização estrutural da minha dissertação.

Ao Professor João Pedro Tavares, o criador da Teoria estudada, que esteve sempre disponível no decurso do desenvolvimento deste trabalho.

À Professora Doutora Paula Campos, que, como minha orientadora, foi sem dúvida imprescindível, orientando-me sempre no melhor sentido a percorrer, clarificando as ideias a desenvolver e exigindo sempre o melhor.

Aos meus Pais e minha restante Família, por tudo aquilo que me ensinaram ao longo da vida, pelo apoio prestado em “back office”, para que tivesse as melhores condições para a realização deste trabalho e assim alcançar o objetivo final.

Gostaria também de direcionar um agradecimento especial a todos aqueles que fizeram parte do estudo, que manifestaram a sua inteira disponibilidade para a realização das entrevistas, sabendo de antemão que o tempo disponível dessas pessoas era de certa forma limitado.

Um agradecimento ao professor António Pedro Costa, que se prontificou a auxiliar no enquadramento de utilização da ferramenta de apoio à análise qualitativa.

Por fim, um obrigado a todos, mais uma vez, pois sem o apoio que cada um prestou, não teria logrado alcançar o objetivo final com sucesso.

Resumo

Partindo da análise da teoria de Liderança VIP (Tavares, 2012), e tendo presente os seus pressupostos inovadores, realizou-se uma investigação com o objetivo de perceber até que ponto os pressupostos desta teoria, expólicavam de alguma forma a Liderança desportiva. Sendo uma teoria inovadora surgiu o desafio de testá-la na realidade na liderança desportiva.

Para tal começamos por abordar o conceito, bem como as diferentes teorias de liderança e o seu contributo para a compreensão da realidade que nos propomos estudar. Para tal utilizamos uma metodologia qualitativa, com a realização de entrevistas a líderes desportivos.

Da análise das entrevistas pudemos depreender que a teoria de Liderança VIP ajudou a explicar a liderança nas organizações desportivas. Foi possível ainda observar que a teoria VIP não depende do tipo de liderança adotada, mas sim, das características do perfil do líder responsável pela modalidade ou clube. Espera-se assim, ter contribuído de alguma forma para a compreensão da liderança numa área tão importante como o desporto, apontando algumas características de liderança, sustentadas pela teoria de Liderança VIP importantes para o sucesso desta modalidade.

Palavras Chave: Liderança, Liderança VIP.

Abstract

Based on the analysis of the VIP Leadership theory (Tavares, 2012), and bearing in mind its innovative assumptions, we carried out an investigation in order to understand the extent, to which the assumptions of this theory explained Sports Leadership. Due to the fact that it was an innovative theory, it became a challenge to test it in reality, in sports leadership.

In order to do this, we begin by looking at the concept as well as the different theories of leadership and its contribution to the understanding of reality that we propose to study. To achieve this we used a qualitative methodology with interviews to sports leaders.

With the results of the analysis of the interviews we could learn that the VIP Leadership theory helped to explain the leadership in sports organizations. It was also possible to observe that the VIP theory does not depend on the type of leadership adopted, but rather, depends on the characteristics of the profile of the leader responsible for a sport or a club. Having this in mind, we hope to have contributed, in some way, to the understanding of leadership in an important area such as sport, and at the same time pointing out some leadership characteristics, supported by VIP Leadership theory, which is important to the success of this modality.

Key Words: Leadership, VIP Leadership.

Índice

Introdução	1
I- Revisão Bibliográfica	4
1. Definição de Liderança	4
2. Teorias sobre Liderança	6
2.1 Abordagem baseada nos traços da personalidade	7
2.2 Abordagem Comportamental	8
2.3 Abordagem Contingencial e Situacional	10
2.3.1 O modelo Contingencial de Fidler	10
2.3.2 O modelo Situacional de Hersey & Blanchard	12
2.4 Teorias Carismáticas, Transformacionais e Transacionais	14
2.4.1 Liderança Carismática	14
2.5 Teoria Transformacional e Transacional	17
2.6 - Sistematização de algumas teorias	20
3. Novo Paradigma de Liderança	22
4. Liderança no Desporto	26
5. Teoria da Liderança VIP – Via Pastoril	31
II- Estudo Empírico	36
1. Objetivos do Estudo de Caso	36
1.1 Metodologia e objetivos, hipóteses	36
1.2 Hipóteses	36
1.3 Definição da Amostra	36
2. Metodologia de Investigação	39
2.1 Técnica de Investigação: entrevista	40
2.2 Técnica de análise de dados: análise de conteúdo	41
2.3 Processo de recolha e tratamento de dados	42
III- Apresentação dos Resultados	48
1. Evidências de cada Fundamento dos Treinadores	48
2. Evidências de cada fundamento dos Presidentes	54
IV- Discussão dos Resultados	58
1. Discussão de Resultados obtidos com a Teoria VIP	58
2. Comparação da teoria VIP com outras teorias de liderança	71
3. Novo paradigma de Liderança	74
4. Liderança no Desporto	76
Conclusão	78
Sugestões para investigações futuras	82

Índice de Figuras

Figura 1- Adaptação do Modelo de Liderança da universidade de Ohio, Fonte Teixeira (2011)	9
Figura 2- Modelo de Liderança de Fiedler. Fonte, Teixeira (2011)	11
Figura 3- Fatores que explicam os efeitos carismáticos. Fonte, Cunha, et al., (2006)...	14

Índice de Tabelas

Tabela 1- Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard	13
Tabela 2- Dados de cálculo da amostra	37
Tabela 3-Distribuição do número de entrevistas por modalidade e por cargo	38
Tabela 4- Passos adotados na investigação empírica (Fonte Própria).....	41
Tabela 5- Objetivos do Estudo	45
Tabela 6- Coerência interna da análise.....	46
Tabela 7- Aprofundamento e Sistematização da análise	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição dos participantes do estudo segundo o sexo.....	38
Gráfico 2- Distribuição etária dos participantes do estudo.....	39
Gráfico 3- Anos na função de Líder na entidade atual	39

Introdução

Este trabalho tem como objetivo principal abordar a temática da liderança, sustentando-a teoricamente a partir da “Teoria de Liderança Via Pastoral” (doravante designada por Liderança VIP ou apenas por VIP), cujos pressupostos foram testados na investigação qualitativa que realizou-se junto de técnicos desportivos de Vila Nova de Gaia, situada no distrito do Porto. Esta temática surgiu após a apresentação desta nova teoria de liderança denominada Liderança VIP, que, por sua vez, demonstra grande potencial de desenvolvimento e de representação da liderança do século XXI nas organizações.

Para além deste potencial de desenvolvimento, o desafio deste estudo tornou-se aliciante pelo facto da teoria poder ser testada na realidade da liderança das organizações desportivas na cidade de Vila Nova de Gaia.

Desde 1930 foram desenvolvidas as primeiras teorias da liderança nas organizações, passando pelos traços do líder, pelo comportamento do mesmo e até pelas situações em que está inserido. A maior parte destas teorias, que são há muito estudadas e analisadas, até mesmo utilizadas como exemplo, foram criadas dentro de laboratórios universitários.

O século XXI, século em que a humanidade está a viver novos grandes desafios, é considerado já como o século da incerteza, da escassez de recursos e meios, da imprevisibilidade de grandes catástrofes naturais, ou seja, tem constituído um grande desafio para os líderes mundiais. Transportando isto para o mundo organizacional, cada vez mais as empresas/organizações desejam que as coisas aconteçam no imediato, com o mínimo de recursos e com a máxima qualidade. Perante esta afirmação, questiona-se de que forma mais eficaz deve um líder liderar a sua equipa de trabalho para alcançar o sucesso no século XXI.

Foi neste contexto que Tavares (2012) decidiu observar o comportamento de um líder nato para transcrever numa teoria que pudesse ser transportada para o mundo organizacional. O líder por si escolhido foi o Pastor, que lidera um rebanho de ovelhas, que podem não ser da mesma espécie e não utilizar a mesma linguagem. Realizada essa observação, foi então desenvolvida a teoria de Liderança VIP (Via Pastoral), apresentada através de 11 fundamentos, duas arenas de agrupamento dos fundamentos e 3 posicionamentos por parte do líder.

Este tipo de trabalho pode revelar-se atraente para líderes de organizações, sejam empresariais ou desportivas, com ou sem fins lucrativos. Isto pelo facto de apresentar-se

um novo paradigma da liderança no século XXI e que é testado junto das organizações desportivas, salientando a capacidade que o desporto possui para atuar como um espelho e laboratório para o avanço na compreensão da prática organizacional, identificando lacunas, e representando a necessidade e a importância do papel interventivo dos líderes nas organizações perante os seus colaboradores e objetivos traçados (Cruickshank & Collins, 2012). Desta forma, foi proposto ao autor da teoria de Liderança VIP testar a veracidade da mesma junto das organizações desportivas do Grande Porto, de forma a compreender se, afinal, e na realidade, a liderança das organizações desportivas realmente se comporta da mesma forma que a teoria enfatiza.

A investigação efetuada focou-se apenas nos 11 fundamentos que a teoria propõe, ou seja, se os líderes desportivos de Vila Nova de Gaia possuem os mesmos fundamentos que a teoria expõe. Esta investigação recorreu à realização de entrevistas presenciais junto de líderes desportivos designadamente presidentes de clubes e treinadores com o intuito de perceber se existirá alguma diferença ou semelhança nas características apresentadas pelos dois referidos tipos de líderes desportivos.

Face ao exposto, o presente trabalho tem como principais objetivos:

- Analisar de que forma a Teoria de Liderança VIP explica e espelha o perfil utilizado nas organizações desportivas em geral na cidade de Vila Nova de Gaia;
- Recolher conhecimento acerca dos estilos de liderança adotados segundo várias modalidades desportivas e respetivos níveis profissionais;
- Identificar alguma lacuna na liderança das organizações desportivas da cidade de Vila Nova de Gaia;
- Perceber quais as semelhanças entre a teoria de Liderança VIP e o novo paradigma de liderança no século atual;
- Compreender de que forma os grandes líderes desportivos da atualidade demonstram características propostas pela teoria VIP;
- Identificar quais as abordagens das teorias de liderança já criadas que estejam mais relacionadas com a teoria de Liderança VIP.

Em termos de organização estrutural do documento, o mesmo tem uma primeira parte de revisão bibliográfica, onde são apresentadas as principais teorias de liderança já desenvolvidas e testadas no mundo das organizações, sendo também apresentado um novo paradigma de liderança na atualidade defendido por alguns autores, e posteriormente é exposta uma breve revisão literária sobre a liderança no desporto e, por fim, a descrição da teoria da Liderança VIP segundo o seu autor.

Numa segunda parte do trabalho, é apresentada a metodologia utilizada pelo estudo, que se tratou de uma análise de conteúdo recolhido pelas entrevistas de exploração. São apresentadas evidências de cada fundamento do respetivo tipo de líder desportivo e, por último, são discutidos todos os dados recolhidos, com o significado da teoria, com toda a matéria recolhida sobre revisão de literatura de outros autores consoante a temática abordada. É discutida a teoria em si com o resultado das entrevistas, a teoria com as antigas teorias desenvolvidas, com o novo paradigma de liderança e também com aquilo que é defendido pela liderança desportiva.

I- Revisão Bibliográfica

1. Definição de Liderança

Acerca da definição do conceito de liderança, são apresentadas várias ideias, mas que, na verdade, contêm aspetos em comum. Deve salientar-se como principal característica de um líder a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a alcançarem um mesmo objetivo.

No passado, limitou-se a liderança a uma tentativa de influenciar os colaboradores despertando o empenho dos mesmos, obtendo como resultado a obediência por parte destes. Desta forma, quando um chefe ou um gestor tenta manipular ou impor-se aos seus subordinados, não é considerado líder (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2006).

Teixeira (2011) definiu liderança como sendo um processo de influência, através do qual um indivíduo tem a capacidade de influenciar os outros membros do grupo para que todos juntos, reunindo esforços, consigam alcançar os objetivos traçados para esse mesmo grupo.

A liderança é de tal forma importante nas organizações que, muitas vezes, confunde-se com a gestão no entanto, nem todos os líderes são realmente gestores nas organizações, ou seja, isto significa que um gestor, por não desempenhar a função de gestão, não quer dizer que este não seja um verdadeiro líder e vice-versa (Teixeira, 2011).

Existe uma tendência para considerar que os líderes são carismáticos e inspiradores, que possuem uma visão daquilo que pretendem alcançar (Cunha et al., 2006). Desta forma, definiram quais os traços mais relevantes para a eficácia dos líderes:

- Energia e tolerância ao stress;
- Autoconfiança;
- Locus de controlo interno;
- Maturidade emocional;
- Honestidade/integridade;
- Motivação para o êxito;
- Motivação e poder social.

Uma ideia a destacar sobre a liderança é, sem dúvida, a de que é indispensável a existência de um indivíduo que tenha a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Jago (1982, citado por Ferreira, Neves, & Caetano, 2001) “*conceptualiza a liderança como sendo equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende*

coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo.” Estes autores citam ainda Bass (1990) que, por sua vez, definiu a liderança como uma interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo, em que, em algumas situações, implica o ajustamento da situação, seja na percepção e nas expectativas dos seus membros.

Bass (1985, citado por Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), já indicava que, apesar de estarem assentes em pressupostos económicos, os novos modelos de liderança envolvem o comportamento simbólico do líder, como visionário, inspirador, comunicativo, com ligação emocional, ideologia por valores morais, atenção individualizada e estimulação intelectual.

Chelladurai (1999, citado por Neves, 2002), pronunciou-se sobre este assunto, referindo que todas as definições de liderança implicam três elementos consideráveis:

- A liderança é um processo comportamental;
- A liderança é naturalmente um processo interpessoal;
- A liderança influencia e motiva os membros de uma organização para os objetivos e resultados a alcançar.

Liderança é ainda considerada como um conjunto de ações, incluindo a linguagem, que leva a que o outros estejam capacitados a alcançar as visões e, desta forma, a obter resultados melhores do que os esperados (Scherr & Jensen, 2007).

Os aspetos de uma liderança eficaz resumem-se em: (Scherr & Jensen, 2007)

1. Capacidade e vontade de criar uma visão de futuro que está para além da situação atual e de definir quais os recursos e caminhos para alcançar as metas traçadas;
2. Capacidade de comunicar esta visão, de tal forma que as pessoas necessárias para a concretizar voluntariamente se comprometem;
3. Criação de uma cultura organizacional e ambiente onde o assumir dos riscos e uma comunicação honesta é valorizada;
4. Coragem de “dar a cara” publicamente ao assumirem todos a visão;
5. Comunicar honestamente em prol da natureza do compromisso;
6. Coragem e paciência para ficar com a equipa de trabalho que está a lutar pelos resultados e a lidar com os imprevistos.

Após a reflexão das definições apresentadas, poderá considerar-se que liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar um grupo de pessoas para alcançar uma visão comum em prol de toda a organização.

A liderança nas organizações tem sido, de facto, um tema muito debatido desde 1930, e que deu origem ao surgimento de várias teorias relacionadas com esta temática. Assim,

este debate é de real importância, pretendendo-se compreender qual é a influência da liderança nas organizações e quais os indivíduos mais indicados para desempenhar essa função, assim como, também, explorar as competências necessárias para desenvolver uma liderança corretamente. Tendo em vista a análise acerca da liderança, impõe-se primeiramente, discutir a definição de liderança.

2. Teorias sobre Liderança

Segundo Owen (2000, citado por Neves, 2002), entre os líderes e os seus subordinados deve existir uma ligação através de um conjunto de valores que permita “catapultar” os talentos e as capacidades existentes, sendo fundamental que os subordinados se evolvam no processo de desenvolvimento dos valores da organização.

A evolução das teorias de liderança ao longo dos anos mostra que as teorias existentes estão assentes em quatro perspetivas: a perspetiva dos traços do líder, a perspetiva dos estilos de liderança, a perspetiva contingencial e, por fim, a perspetiva da nova liderança (Neves, 2002).

Perante esta evolução, as abordagens sobre a liderança podem ser associadas e sistematizadas em três grupos: um grupo baseado nos traços da personalidade, outro relativo aos comportamentos e, por fim, o grupo das abordagens contingenciais (Pinto, Rodrigues, Melo, Moreira, & Rodrigues, 2006).

As características que um líder deve possuir foram identificadas como sendo as seguintes (Adair, 1997):

- Entusiasmo;
- Integridade;
- Firmeza;
- Imparcialidade;
- Zelo;
- Humildade;
- Confiança.

2.1 Abordagem baseada nos traços da personalidade

A primeira abordagem apresentada acerca do tema da liderança foi desenvolvida por psicólogos e outros investigadores, de forma a identificar quais as características e os traços pessoais que possam ser transversais a todos os líderes (Pinto, *et al.*, 2006). No mesmo sentido, Teixeira (2011) menciona que esta abordagem baseia-se na avaliação e seleção dos líderes relativamente às características físicas, mentais, sociais e psicológicas.

De acordo com esta abordagem, os verdadeiros líderes possuíam características físicas, cognitivas e de personalidade que os diferenciavam dos restantes líderes (Neves, 2002). Os diferentes estudos realizados neste âmbito permitiram efetuar uma comparação entre os líderes e os não líderes, concluindo, então, que os verdadeiros líderes já nascem com as características de líder, não se fazem líderes (Teixeira, 2011).

Os líderes apresentavam alguns traços de carácter que os distinguiam dos “não líderes”. Depois da teoria denominada por “grande homem”, de acordo com a qual a liderança é uma característica inata, foram realizados estudos no sentido de identificar os traços físicos, intelectuais e pessoais dos líderes (Sekiou, Blondim, Fabi, Bayard, Perreti, Alis, & Chevallier, 2001).

Ghiselli, (1971 citado por Teixeira, 2011) identificou 13 componentes associadas ao líder, onde as 5 principais seriam:

- Capacidade de supervisão;
- Procura pela sua realização profissional;
- Capacidade para tomar decisões;
- Autoconfiança;
- Iniciativa.

Não obstante os vários estudos realizados no passado, não se constatou a possibilidade de definição das características da personalidade que estariam associadas a um líder eficaz. Mas pode identificar-se algumas características que podem influenciar uma liderança eficaz, tais como: inteligência, autoconfiança, assumir responsabilidades, capacidade comunicacional, disponibilidade para o trabalho e a indispensável educação (Pinto, *et al.*, 2006). Da mesma forma, Neves (2002) expôs que os traços importantes num líder passam pela autoconfiança, energia, maturidade emocional e, por fim, tolerância ao stress. No entanto, Teixeira (2011) menciona que estudos mais recentes sobre a liderança, salientam a característica do carisma como sendo também um ponto importante.

2.2 Abordagem Comportamental

Devido à definição pouco clara de liderança e o seu desenvolvimento através da abordagem dos traços do líder, os investigadores sentiram a necessidade de pesquisar outras vertentes de análise do fenómeno da liderança. Assim, outra das abordagens que surgiu foi a abordagem comportamental, que se refere a determinados comportamentos específicos que diferenciam os líderes dos “não líderes” (Teixeira, 2011).

Os resultados alcançados nos estudos realizados anteriormente levaram os investigadores a pretenderem estudar quais os comportamentos associados aos líderes perante os seus subordinados, e de que forma isso poderia afetar a eficácia da sua liderança. Os investigadores pretendiam com isto identificar quais os comportamentos que os líderes ou gestores deveriam desenvolver para tornar a sua função mais eficaz (Pinto, et al., 2006).

Os principais estudos que foram realizados para analisar quais os comportamentos que distinguem um líder eficaz de um líder menos eficaz, foram os estudos de Ohio e de Michigan. Enquanto que os estudos de Ohio focaram-se na identificação do comportamento do líder, já os estudos de Michigan analisaram as relações entre o comportamento do líder, os processos do grupo e as medidas de performance do grupo (Neves, 2002).

Segundo os estudos de Ohio, foram identificadas duas categorias independentes de comportamento do líder: consideração e estrutura de iniciação. A eficácia do líder, nestas categorias, estava associada a critérios como a performance do grupo e a satisfação do mesmo. Já os estudos de Michigan descobriram três tipos de comportamento: orientação para a tarefa, orientação para as relações e ainda uma liderança participativa (Neves, 2002).

No que respeita aos estudos realizados em Ohio, as dimensões identificadas possuem a sua caracterização, nomeadamente a estrutura de iniciação refere-se à forma como o líder estipula os objetivos, tendo o foco na execução das tarefas com sucesso, e, relativamente à dimensão consideração, a mesma é baseada na confiança que existe entre o líder e os subordinados, bem como no respeito pelas ideias e sentimentos dos colaboradores (Teixeira, 2011).

Como é possível constatar na figura 1 apresentada seguidamente, as formas de liderança foram classificadas em quatro tipos, no que respeita à combinação do grau de consideração e de estrutura que representam o comportamento de um determinado líder:

Alta Consideração Reduzida Estrutura	Alta estrutura Alta Consideração
Reduzida Estrutura Reduzida Consideração	Alta estrutura Reduzida Consideração

Figura 1- Adaptação do Modelo de Liderança da Universidade de Ohio, Fonte Teixeira (2011)

Por exemplo, o estilo de liderança “Alta consideração e reduzida estrutura” encontra-se associado a uma atuação por parte do líder que enfatiza o comportamento relacional com os seus colaboradores, e, por sua vez, apresenta menos relevância no que diz respeito à estruturação das tarefas.

Segundo Yukl (1989, citado por Neves, 2002), “o comportamento orientado para a tarefa, nos estudos de Michigan, é semelhante à iniciação da estrutura encontrada nas pesquisas de Ohio e relativamente ao comportamento orientado para as relações, nos estudos de Michigan é semelhante à consideração das pesquisas de Ohio.” Relativamente à liderança participativa, Yukl (1989, citado por Neves, 2002) considerou um processo complexo que pode enveredar por vários caminhos, pode, por vezes, proporcionar elevada satisfação, aceitação das decisões, aumento do esforço e da performance, e outras vezes não, isto pelo facto de estarem envolvidos na participação dos subordinados na tomada de decisão.

No entanto, os investigadores de Ohio não concluíram qual dos quatro estilos de liderança seria o mais assertivo. Porém, os investigadores propuseram que a combinação das dimensões identificadas resultando num estilo de liderança dependerá da situação contextual presente (Teixeira, 2011).

Pinto, et al. (2006), evidenciam que existem gestores que privilegiam a execução das tarefas, a supervisão dos seus subordinados, favorecendo o cumprimento das tarefas, mais do que a satisfação dos seus colaboradores. Indicam também que outros gestores/líderes que adotem uma posição mais centrada nas pessoas privilegiam as

funções orientadas para as pessoas. Desta forma, os autores criaram uma sistematização das posições passíveis de serem adotadas pelos gestores/líderes:

- Autocrática: em que o líder comunica tudo aquilo que pretende e realiza uma supervisão muito diretiva;
- Participativa: o líder envolve os seus colaboradores no processo de tomada de decisão, mas a decisão final cabe ao líder;
- Democrática: é criado um sistema de tomada de decisão para que entre todos tomem a respetiva decisão;
- *Laisser Faire*: o líder não se envolve nas situações, permitindo que os seus colaboradores tomem as decisões por eles mesmos.

Segundo Pinto, et al., (2006), o estilo de liderança adotado pode estar influenciado pelo passado dessa pessoa, pelos seus conhecimentos, os seus valores e pela sua experiência. Mas pode-se considerar que os líderes têm em atenção as características dos seus subordinados, as condicionantes culturais da organização e até mesmo as características da própria situação. É de ressaltar que existe, ainda, a possibilidade de uma liderança partilhada entre gestores ou líderes, sendo que, enquanto uns se responsabilizam pela supervisão, outros preocupam-se com as pessoas.

2.3 Abordagem Contingencial e Situacional

As teorias dos traços da personalidade e as teorias comportamentais não foram capazes de clarificar o facto de um gestor adotar estilos de liderança diferentes para situações diversas, e ainda não esclareceram o porquê de um mesmo gestor, em alguns casos, ser eficaz e noutros já nem tanto. Daí que outros investigadores tenham decidido estudar a eficácia de determinados estilos de liderança, consoante várias situações deparadas (Pinto, *et al.*, 2006).

2.3.1 O modelo Contingencial de Fiedler

Este modelo integra, essencialmente, três elementos, sendo eles o estilo de liderança, o desempenho do grupo e os níveis de poder/posição situacional.

Fiedler (citado por Teixeira 2011) defende que não existe uma fórmula única de liderar um grupo independentemente das circunstâncias.

Segundo Fiedler (citado por Sekiou, *et al.*, 2001), a liderança é um processo através do qual a influência do líder depende da organização da função e da medida em que os aspetos de estilo, a personalidade e a maneira de proceder do líder combinam com o grupo. Nesta perspetiva, é considerado líder aquele que apresentar certos atributos

personais, da personalidade, mas também devido às diferenças contextuais e a relação entre os líderes com o contexto. Da mesma forma, Fiedler (citado por Neves, 2002) defendia ainda que a eficácia das relações e a motivação para a tarefa pelo líder alteravam consoante as situações em que estava inserido eram favoráveis ou não. Ainda assim, identificou a variável situacional, que se trata do controlo situacional subdividido em três componentes: as relações entre o líder e os subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder. No entanto, este autor não obteve resultados significativos sobre a influência do líder na performance dos subordinados.

Como é observável na Figura 2, o líder apresenta influência máxima na situação I e, conseqüentemente, a influência mínima na situação VIII. Desta forma, Fiedler concluiu que: quando inserido em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis, um líder que tenha uma orientação para as tarefas será o mais eficaz; e quando se apresenta perante situações intermédias, ou seja, nem situações muito favoráveis nem muito desfavoráveis, um líder eficaz será aquele que esteja mais orientado para as pessoas.

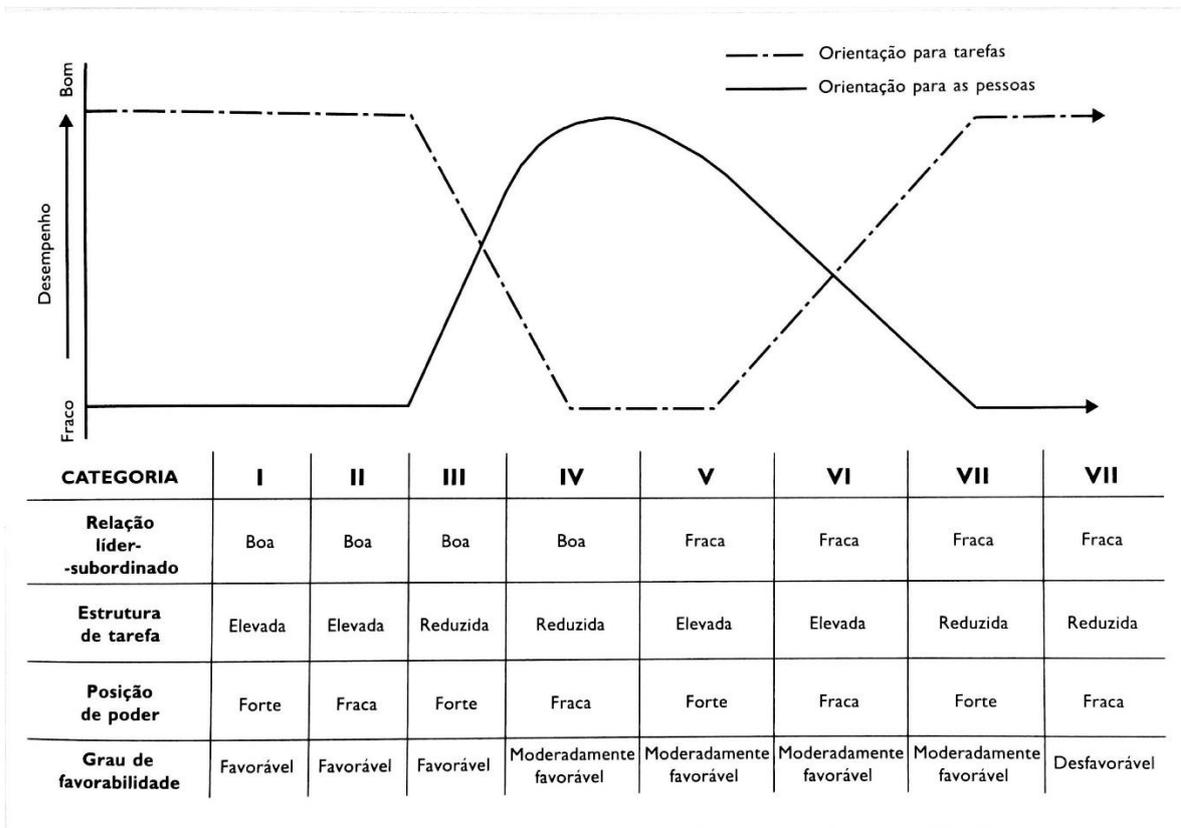


Figura 2- Modelo de Liderança de Fiedler. Fonte, Teixeira (2011)

Fiedler (1967, citado por Sherman, 1991) descreveu o estilo de liderança como sendo a estrutura subjacente necessária do indivíduo que motiva o comportamento numa

situação de liderança. O autor propôs que, primeiramente, os líderes estão motivados para a relação ou então motivados para a tarefa.

Uma alternativa explicativa da razão pela qual o modelo contingencial não se demonstra capaz de prever, com precisão, a eficiência da liderança nos indivíduos da equipa, é devido ao facto de haver variáveis que não foram tidas em consideração no referido modelo, mas que podem afetar a eficácia da liderança (Sherman, 1991). Mais uma vez Fiedler (1978, citado por Sherman, 1991) abordou que o modelo não considera as habilidades e/ou motivação dos líderes e dos membros do grupo, sendo que ambos podem influenciar os resultados da equipa. Constatou-se que a eficácia da liderança de um líder de equipa era afetada pela eficácia da liderança do líder superior (Sherman, 1991).

2.3.2 O modelo Situacional de Hersey & Blanchard

Este modelo tem por base a ideia de que o estilo de liderança mais eficiente é o que varia consoante a maturidade dos subordinados e as características da situação. Hersey e Blanchard (citado por Teixeira 2011) p.174 *“defendem que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança que mais se apropria.”*

Este modelo admite duas variáveis:

a) O comportamento do líder, em que se cruza a perspetiva de orientação para as tarefas com a perspetiva de orientação para o relacionamento;

b) A maturidade dos subordinados, integrando dois tipos:

- Maturidade no cargo, englobando aspetos como conhecimentos, experiências, competência para executar a função;
- Maturidade psicológica, envolvendo fatores como a autoconfiança, o empenho e a motivação para executar a função.

Níveis de maturidade dos subordinados	M4 – Maturidade alta	M3 – Maturidade moderada	M2 – Maturidade baixa e moderada	M1- maturidade baixa
Estilos de Liderança	E4- Delegar	E3- Partilhar	E2- Persuadir	E1- determinar
Comportamento orientado para a tarefa	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comportamento orientado para o relacionamento	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Tabela 1- Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard

Adaptação do Modelo de Liderança de Hersey e Blanchard, Fonte Teixeira (2011)

Como a tabela 1 demonstra, o estilo de liderança mais eficaz a adotar pelo líder varia conforme o grau de maturidade dos subordinados. Assim sendo, são apresentados quatro estilos de liderança, que estão relacionados com as quatro fases de maturidade dos subordinados. Ou seja, consoante o nível de maturidade que os subordinados vão alcançando, o líder ajusta o seu comportamento/relação reduzindo o controlo sobre as tarefas e diminuindo o grau de relação com as pessoas. Da mesma forma, se os subordinados apresentarem um grau de maturidade reduzido, o líder para ser eficaz, terá que adotar um comportamento mais de comando.

Com isto admite-se que a natureza e o estilo de liderança mais eficaz dependem da situação onde estão inseridos. As variáveis situacionais mais relevantes são a personalidade do líder, a natureza das relações entre o líder e os membros do grupo, o emprego e o ambiente de trabalho da organização. Ou seja, são certos fatores contextuais que indicam ao líder o estilo de liderança a adotar (Sekiou, et al., 2001).

Segundo (Pinto, et al., 2006), a eficácia da liderança depende de um conjunto de fatores situacionais e da sua personalidade:

- a) A personalidade, experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) As expectativas e o comportamento do superior hierárquico;
- c) As exigências das tarefas;
- d) As expectativas e o comportamento dos colegas;

- e) As características, as expectativas e o comportamento dos colaboradores;
- f) A cultura e as políticas organizacionais.

2.4 Teorias Carismáticas, Transformacionais e Transacionais

2.4.1 Liderança Carismática

Max Weber (citado por Cunha et al.,2006) utilizou o termo “Carisma” para caracterizar a capacidade do líder para influenciar a percepção dos seus seguidores, sendo que o líder está dotado de qualidades excepcionais. O autor também salienta que tal acontece, essencialmente, quando a organização está perante uma situação de crise, os seguidores notavam essas qualidades excepcionais e uma visão radical e, dessa forma, estavam dispostos a segui-lo por acreditarem na capacidade do líder em ultrapassar tais obstáculos.

Existem razões teóricas e empíricas sustentadas para considerar que a atribuição da designação de carismático ao líder é influenciada por variáveis, tais como os comportamentos de liderança, o perfil dos seguidores e as características da situação onde está inserido. Não é ainda consensual se a liderança surge mais facilmente em líderes mais próximos ou distantes dos seus seguidores. (Yagi, 1998; citado por Cunha et al., 2006) A gestão de nível superior deve ter em conta a capacidade dos líderes carismáticos para criar uma força de trabalho leal e eficiente.(Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu, & Zehir, 2014)

Tipos de factores	Factores
Traços do líder	Dominância
	Forte necessidade de poder
	Elevada autoconfiança
	Forte convicção na moralidade das suas crenças
Comportamentos do líder	Com os seus comportamentos, cria a impressão entre os seguidores de que é competente.
	Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento.
	Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam).
	Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança.
	Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo (i.e., desperta neles os motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se por isso).
Condições facilitadoras	Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (e.g., as tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial).

Figura 3- Factores que explicam os efeitos carismáticos. Fonte, Cunha, et al., (2006)

Ao termos em atenção a Figura 3, é possível observar os fatores que explicam os efeitos carismáticos de um líder. Relativamente aos traços do líder, existem fatores tais como a dominância, forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e grande convicção nas suas crenças; por outro lado, no que diz respeito ao comportamento do líder, demonstra competência aos subordinados, incrementa confiança nas altas expectativas que possui dos seus subordinados; por fim, quando identificamos quais as condições facilitadoras, denota-se que, se o líder tiver a oportunidade de definir quais os papéis e suas ideias aos seguidores, facilita o seu desempenho como líder.

A incidência dos efeitos carismáticos é simplificada por determinadas condições, tais como: quando a visão do líder e a missão da organização têm ambas o mesmo sentido que os valores identidade dos subordinados; quando os trabalhos não são realizados de forma estruturada, a definição de objetivos de desempenho não foram definidos de forma clara, impossibilitando a sua mensuração; quando a organização atravessa momentos de dificuldade, os seguidores sentem-se desorientados, sem saber o que fazer, gerando-se um ambiente de ansiedade e receio. Desta forma, incita os atributos carismáticos de um determinado líder (Cunha, et al., 2006).

Carisma é uma característica que diz respeito a um conjunto de atribuições dispostas pelos seguidores e como um conjunto de comportamentos manifestados pelo líder. As duas situações estão ligadas no sentido de que os líderes comportamentais criam a base das atribuições dos seguidores (Conger & Kanungo, 1987).

Um líder carismático apresenta-se mais apto para enfatizar a necessidade de mudança radical, que só pode ser alcançada se os seguidores colocarem a sua confiança na competência do líder (Yukl, 1999).

As componentes comportamentais da liderança carismática, assumindo uma posição isolada, podem possibilitar o desenvolvimento desses atributos noutros gestores. Partindo deste princípio de que a liderança carismática é essencial para promover reformas organizacionais, as organizações podem desejar selecionar gestores com base em características carismáticas que foram identificadas nesses mesmos indivíduos. A necessidade de tais procedimentos de seleção poderá ser particularmente importante para os países em desenvolvimento, onde seriam pertinentes e imprescindíveis as maiores exigências de mudança organizacional, a fim de adotar novas tecnologias e transformar as formas tradicionais de funcionamento (Conger & Kanungo, 1987).

O potencial de usar um estilo de liderança carismática para melhorar organizações poderá ser limitado. Segundo Yukl (1999) não está comprovado se é possível receber os

potenciais benefícios da liderança carismática sem que exista nenhuma consequência negativa associada (Yukl, 1999).

Quando um líder motiva os membros de uma organização relativamente ao comportamento ético, os membros tendem a seguir as políticas éticas. Liderança carismática é crucial para a implementação de um clima ético nas organizações da atualidade (Zehir, et al., 2014).

2.5 Teoria Transformacional e Transacional

A liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos subordinados, incrementando a capacidade de ultrapassar os seus próprios interesses para benefício dos objetivos do grupo ou da organização. Desta forma, permite alcançar o empenho dos seus colaboradores, apresentando grandes mudanças e atingindo altos níveis de desempenho. Ou seja, o líder alcança esses efeitos por três vias principais: consciencializa os colaboradores da importância dos objetivos; incentiva-os a transcenderem os seus próprios interesses em benefício do grupo ou da organização; ativa as necessidades de cada um de primeira ordem (Cunha, et al., 2006).

Os líderes que seguem uma orientação pela teoria transformacional conseguiram inspirar os seus subordinados através da sua visão pessoal e da sua energia, tendo um grande impacto dentro da organização. Podem ser, assim, considerados líderes carismáticos, pretendendo-se com isto dizer que são líderes os que os seus seguidores atribuem capacidades extraordinárias como se trata-se de um herói (Teixeira, 2011). Desta forma, de acordo com Conger e Kanungo (citado por Teixeira, 2011), um líder carismático deveria possuir as seguintes características: autoconfiança, visão, forte convicção, comportamento fora do comum, deve ser considerado um agente de mudança e com grande sensibilidade à evolução do ambiente contextual.

Estes líderes transformacionais promovem a consciencialização dos seus subordinados, apelando a valores como a justiça, liberdade, humanitarismo e paz, e inibem as emoções, tais como o medo, a cobiça, a inveja e o ódio. A liderança é definida ainda pelos termos dos efeitos sobre os seguidores: a confiança que eles sentem, admiração, lealdade e respeito pelo líder (Cunha, *et al.*, 2006).

A liderança transformativa aborda as seguintes dimensões (Caldwell, Dixon, Floyd, Chaudoin, & Cheokas, 2011):

1. Dá ênfase à necessidade de criação de riqueza a longo prazo;
2. Foca-se numa aquisição equilibrada de prioridades instrumentais e normativas;
3. Exige que os líderes demonstrem que têm examinado aquilo que eles próprios são e aquilo que devem aos outros.

Compreender a natureza dos elementos de base da liderança transformacional fornece uma introspeção útil, quer para os académicos, quer para as organizações (Caldwell, *et al.*, 2011).

Um número crescente de evidências empíricas sugerem que os líderes que agem virtuosamente e com compromisso para o bem-estar dos seus empregados, atingem melhores lucros operacionais, melhor qualidade, menor volume de negócios e uma maior satisfação do cliente. Os líderes devem combinar o carácter e a sua competência para serem eficazes, os últimos resultados alcançados sobre o benefício económico de uma liderança altamente ética confirmam a importância que os académicos e os práticos atribuem aos elementos instrumentais e normativos da liderança transformacional (Caldwell, *et al.*, 2011).

O importante sucesso económico de uma organização confirma que líderes que possuem elementos da liderança transformativa podem gerar altos lucros, enquanto ganham respeito e confiança dos seus empregados, dos seus clientes e da sociedade no seu todo (Caldwell, *et al.*, 2011).

Embora a liderança transformativa possa ser difícil de atingir, os níveis éticos e o compromisso para liderança transformativa são ideais valiosos que podem ter um impacto profundo nas pessoas e na sociedade atingindo resultados admiráveis (Caldwell, *et al.*, 2011).

Boyatzis & Mckee (2005, citado por Caldwell, *et al.*, 2011) apontaram que a liderança sobressai quando os líderes tratam os indivíduos com compromisso de zelo pelo crescimento, bem-estar e integridade.

Caldwell, *et al* (2011) indicaram que a liderança transformativa inspira os seguidores que procuram a excelência, apelando, também, para aqueles que procuram soluções morais e modelam a solução que determina o que pode permitir que os líderes façam a diferença nas organizações futuras. A liderança transacional envolve a atribuição de retribuições aos colaboradores em troca da sua obediência. O líder identifica as necessidades e desejos dos seus subordinados, mostrando-lhes como podem satisfazê-las, em permuta da execução das tarefas e do desempenho (Cunha, et al., 2006).

Empiricamente, as organizações poderiam promover o estilo de liderança transformacional ou o transacional e esperar uma maior produtividade. Contudo, o mesmo não é verdade para os outros resultados dos subordinados. Os indivíduos, perante condições de estilo de liderança transformacional, relatam que recebem maior apoio social do que os indivíduos perante a liderança transacional. Os indivíduos que se encontram perante um estilo de liderança transformacional devem ser incentivados no local de trabalho (Lyons & Schneider, 2009).

Os líderes que seguem uma abordagem de uma liderança transacional conduzem ou motivam os seus seguidores no sentido dos objetivos traçados, clarificando a função e os requisitos para a execução da tarefa (Teixeira, 2011).

A partir dos resultados expostos por Trapero & Lozada (2010), pode-se concluir que a liderança transformacional é entendida como sendo mais íntegra que a liderança transacional. Isso não significa que a liderança transacional não possua integridade, mas que os colaboradores percebem essa mesma integridade, mas em menor grau.

A liderança transacional foca-se nas relações contratuais explícitas e implícitas. As atribuições de trabalho são feitas por escrito, acompanhadas de declarações sobre as condições de emprego, normas, regulamentos, benefícios e códigos disciplinares. A motivação para o trabalho é uma questão de troca de ações. Estabelecem-se compromissos de curto prazo, onde os seus próprios interesses são vinculados (Bass, 1996).

As organizações que sigam uma liderança transacional apresentam-se como um mercado interno de indivíduos, onde as recompensas são contingentes sobre o seu desempenho. Os funcionários trabalham de forma independente, a cooperação depende da capacidade da organização em satisfazer os próprios interesses dos trabalhadores. Os funcionários não se identificam com a organização, a sua visão ou missão. Os líderes são negociadores e alocadores de recursos (Bass, 1996).

Na liderança transformacional, há um entendimento do propósito e um sentimento de família, compromissos são estabelecidos a longo prazo e os interesses mútuos são partilhados juntamente com um senso de destino compartilhado e interdependência dos líderes e seguidores. Líderes apresentam-se como modelos, mentores e treinadores. Normas são compartilhadas para que abranjam uma ampla gama de comportamentos, normas são ajustáveis e alteram-se consoante as mudanças no ambiente organizacional o líder enfatiza como propósito da organização a visão e sua missão (Bass, 1996).

A inclusão de pressupostos, normas e valores que baseiam-se na liderança transformacional não exclui indivíduos que perseguem seus próprios objetivos e recompensas. Isto poderá ocorrer simultaneamente, se existir um alinhamento dos autointeresses dos subordinados com um objetivo central da organização e se existir um acompanhamento e coordenação dos objetivos alcançados. Líderes e seguidores vão além de seus próprios interesses ou recompensas esperadas para o bem da equipa e para o bem da organização (Bass, 1996).

A liderança transformacional mostra-se amplamente pertinente, mas haverá situações em que é dispensável ou terá consequências negativas, juntamente com os

aspectos positivos. A importância relativa de diferentes comportamentos de transformação dependerá da situação (Yukl, 1999).

Por sua vez, a liderança transacional tem maior integridade que a liderança Laissez Faire. Com base nos resultados da pesquisa empírica, existe uma diferença encontrada no relacionamento entre liderança transacional e o estilo de liderança Laissez Faire, com integridade associada. De acordo com o Modelo de Liderança Transformacional proposto por Bass e Avolio, (2000, citado por Trapero & Lozada, 2010), o estilo de liderança Laissez Faire é definido como aquele em que não há responsabilização pelas ações dos seus subordinados, nem interesse no desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados empíricos demonstraram que o estilo de Laissez Faire é o único que apresenta uma relação inversa com integridade, ao contrário do estilo transacional. De acordo com a afirmação, Laissez Faire tende a abandonar a sua responsabilidade e empenhar os colaboradores. Os líderes transacionais, por outro lado, têm maior integridade porque usam uma posição de poder e a sua capacidade de controlo, através de um sistema de recompensas e sanções. Este poder é usado com a finalidade de influenciar os colaboradores para agirem da maneira desejada, exigindo compromisso e lealdade. A integridade deste tipo de liderança reside no cumprimento dos acordos anteriormente celebrados entre o líder e os seus colaboradores, ao contrário do Laissez Faire, que ignora as necessidades e interesses dos colaboradores (Trapero & Lozada, 2010).

Liderança transacional é, deste modo, definida como um processo de troca entre o líder e o subordinado, mas, contudo, a teoria não consegue estabelecer uma forte ligação entre este processo e cada comportamento transacional. No entanto, a liderança transacional inclui um conjunto diversificado de comportamentos ineficazes referentes ao líder, que não possuem qualquer denominador comum (Yukl, 1999).

2.6 - Sistematização de algumas teorias

Ao longo dos anos, as várias formas de explicar o fenómeno da liderança foram evoluindo segundo várias teorias. O autor Grzeszczeszyn (2011) sistematizou as teorias de liderança da seguinte forma:

- **Teoria dos traços da liderança (1930):** Os líderes utilizam uma forma muito simplista, possuem traços específicos da personalidade e até físicos, que os

distinguem das outras pessoas (ex: capacidade de decisão, coragem, autoconfiança).

- **Teoria dos estilos de decisão do líder (1930):** A teoria focou-se no modo como os líderes tomavam as decisões e o efeito que isso podia ter nos seus subordinados – Autocrático, democrático e liberal.
- **Modelo de Fiedler (1967):** A eficácia de um grupo depende do relacionamento com os subordinados. O grau de confiança, credibilidade e respeito para com o líder, o poder e grau de influência sobre os seus subordinados representam fatores que influenciam a eficácia do grupo.
- **Teoria situacional (ou ciclo de vida) (Hersey & Blanchard, 1982):** Esta teoria está concentrada nos seguidores, eles é que aceitam ou rejeitam o líder. Baseia-se na maturidade ou imaturidade dos seguidores e na natureza da tarefa.
- **A teoria caminho objetivo (House, 1973):** Os líderes indicam o caminho a percorrer pelos seus colaboradores para alcançarem os resultados, reduzindo assim as barreiras. O líder motiva, direciona, apoia e oferece recompensas.
- **Teoria da liderança carismática (House & Bennis):** Trata-se apenas de uma extensão da teoria dos traços de liderança. Apresenta comportamentos como: Visão e autoconfiança, fortes convicções sobre a visão, sensibilidade às limitações e necessidades dos liderados e demonstram uma imagem de agente de mudança.
- **Liderança transformacional (Bass, 1985):** O líder inspira os seguidores e ultrapassa os seus próprios interesses para o bem da organização, estimulando esforços extra.
- **Liderança transacional (Bass, 1985):** O líder orienta ou motiva os seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo o que devem fazer e as suas tarefas.

A teoria da liderança carismática/transformacional sugere que os líderes devem aumentar as aspirações dos seus colaboradores e da mesma forma ativar indiretamente o comportamento segundo os valores morais/éticos. Se os colaboradores identificam-se com o líder e com a missão/visão, sentem-se melhor a desempenhar as suas funções, até mesmo para além das simples tarefas (Avolio et al., 2009).

Questiona-se se os líderes individuais podem ser classificados em categorias exclusivas, com base no uso da liderança transformacional ou carismática. A existência de definições vagas acerca dos tipos de líder têm sido desenvolvidas na literatura, mas

são frequentemente estereótipos simplistas com uma utilidade limitada para aumentar a compreensão da liderança eficaz. Não existe qualquer justificação para o emprego de títulos de "transformacional", "transaccional" e "carismático" aos líderes individuais (Yukl, 1999).

3. Novo Paradigma de Liderança

Atualmente assistimos a uma crise mundial na Liderança, quer em diversas nações, quer em empresas/entidades, sendo, pois, necessário um novo paradigma de liderança. Esse novo paradigma passa pela criação de um novo tipo de líder que se pretende que, por sua vez, trabalhe com a própria alma, em vez de trabalhar com os seus egos, para que, desta forma, seja possível suportar a evolução da humanidade e do bem comum (Barrett, 2011).

Estando inseridos numa era do conhecimento, as regras do jogo estão em mudança rápida. Inovação, flexibilidade, capacidade de resposta e redefinição criativa de mercados e oportunidades apresentam-se como as novas origens de vantagem competitiva numa economia global cada vez mais interligada (Dess & Picken, 2000).

Neste mundo em rápida mudança, as organizações são obrigadas a tornarem-se mais flexíveis, mais ágeis e mais dispostas a mudar e a adaptar-se. Elas necessitam desenvolver e assimilar novos conhecimentos a um ritmo crescente, incentivar a inovação e instruir-se de novos caminhos para competir. Os líderes dessas organizações devem ser pró-ativos no sentido de facilitar a aprendizagem organizacional e incentivar a adaptação às mudanças externas. John Browne, CEO da British Petroleum (citado por Dess & Picken, 2000) p.14, coloca a questão desta forma:

“Aprender é o cerne da capacidade de uma empresa se adaptar a um ambiente em rápida mutação. É a chave para ser capaz tanto de identificar oportunidades que os outros possam não ver e para explorar essas oportunidades rápida e completamente. Isto significa que, a fim de gerar valor extraordinário para os seus accionistas, uma empresa tem de aprender melhor do que seus concorrentes e aplicar esse conhecimento em todas as suas empresas mais rápido e mais amplamente do que eles fazem.”

O papel da liderança, segundo Dess & Picken (2000), apresenta desafios notáveis. Para estruturar as suas organizações para competir e alcançar o sucesso no ambiente competitivo do século XXI, os líderes organizacionais devem dar menos relevo a estruturas e controlos tradicionais e redefinir antes o seu foco para concentrar-se em cinco prioridades-chave:

- Usar uma visão estratégica para motivar e inspirar;

- Capacitar os indivíduos a todos os níveis;
- Recolha e partilha de conhecimento interno;
- Recolher e integrar informação externa;
- Desafiar o *status quo* e permitir a criatividade.

Segundo o novo paradigma, os líderes vão além do temer os seus egos, pois não necessitam do seu ego. Eles são auto confiantes na sua capacidade de sobreviver e superar o mundo em constante alteração (Barrett, 2011).

O dinheiro, poder, *status* e autoridade não apresentam significado para os líderes de hoje. Eles identificam-se para além das diferenças étnicas ou religiosos, pois sabem que são todos humanos. Eles assumem os valores que são comuns entre os humanos. Sentem a necessidade de encontrar um maior sentido para as suas vidas e marcar a diferença (Barrett, 2011).

A maior parte das teorias sobre a liderança criadas ao longo dos anos, são associadas a uma liderança transacional, isto é, o líder conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos definidos. Mas agora, cada vez mais, surgem novos líderes, que possuem uma visão pessoal e transmitem a sua energia, inspirando, assim, os seus seguidores e tendo, por isso, um impacto significativo nas organizações (Teixeira, 2011).

O sistema de aprendizagem do novo paradigma de liderança é a tentativa de crescer e desenvolver um ambiente de trabalho mais “saudável”, que se baseie na sabedoria coletiva. Este sistema caracteriza-se pela auto liderança, liderança de equipas de trabalho, liderança numa organização e, por fim, a liderança de uma sociedade (Barrett, 2011).

A coerência na liderança pode ser aplicada na seleção de líderes e no desenvolvimento de práticas. Em trabalhos futuros, seria interessante associar os resultados de liderança e organizacionais ao perfil de liderança, fornecendo maior utilidade na seleção e desenvolvimento do líder, para melhor colmatar as necessidades da organização (Michel & LeBreton, 2011).

Os centros de avaliação poderiam ser usados para melhorar a compreensão das funções coerentes do comportamento do líder e a subsequente seleção ou desenvolvimento de líderes com formas específicas de perfis de liderança. Como tal, estes centros de avaliação forneceriam múltiplas oportunidades (ex: vários avaliadores de resposta comportamental em situações de liderança) para observar a natureza complexa do comportamento do líder, a partir de uma estrutura coerente de liderança (Michel & LeBreton, 2011).

Um bom líder, atualmente, é aquele que encoraja, inspira, confia no colaborador, protege, encoraja a enfrentar os riscos e interage com os seus colaboradores como pessoas iguais. Considera-se uma relação estabelecida entre o líder e o colaborador, e isso constrói-se através das interações estabelecidas (Boyatzis, 2013).

Os líderes actuais utilizam o contexto onde a empresa está inserida como o seu propósito e transformam o propósito da organização como metas a alcançar. Os grandes líderes conseguem inspirar os seus subordinados através da inspiração da visão, mas uma visão que é partilhada por todos, algo maior, mais nobre, algo em que todos se identificam na organização (Boyatzis, 2013).

Os líderes agem com compaixão pelos seus colaboradores, compreendem, empatizam, preocupam-se com os interesses dos mesmos, e através desta combinação faz-se com que as pessoas sintam que fazem parte da equipa de trabalho e que o seu líder se preocupa com elas. Assim, desta forma, as pessoas respondem e tratam dos assuntos com maior eficiência (Boyatzis, 2013).

Maya Angelou (citado por Boyatzis, 2013), indicou que será observável, no futuro, que os colaboradores não se lembrarão do que os líderes disseram, do que eles fizeram, mas irão lembrar-se de como os fizeram sentir, dos sentimentos que desenvolveram face à ação dos líderes.

Os líderes devem reconhecer cada indivíduo da organização, a sua diversidade e a distribuição de “energias”, para mobilizar a organização no sentido daquilo que é pretendido alcançar. Para tal impõe-se, nos dias de hoje, um repensar da figura do líder, aquele que ouve e decide a melhor forma, e assim mobiliza toda a sua equipa de colaboradores, tornando-se um potenciador onde o efeito de influência é implícito (Torres & Ríos, 2013).

Desta forma, os líderes devem salientar as capacidades dos colaboradores através do reconhecimento das suas competências, motivações, interesses e tudo o que os torna seres únicos. Com isto, permitir-se-á a sobrevivência das organizações nos dias de hoje, mediante a potencialização dos colaboradores por parte dos líderes (Torres & Ríos, 2013).

Os líderes devem então ser treinados para desenvolver comportamentos de liderança específicos e, assim, o líder melhorará a sua comunicação interna, o que, por sua vez, poderá ser uma intervenção para aumentar a coesão da equipa e a execução da tarefa das equipas de trabalho (Smith, Arthur, Hardy, Callow, & Williams, 2013).

A necessidade para uma nova perspectiva de liderança prática, que seja altamente ética e com compromisso para virtudes mais nobres, está amplamente comprovada (Caldwell, et al., 2011).

4. Liderança no Desporto

A liderança no desporto é um fenómeno que, como no mundo empresarial, manifesta-se, em todos os momentos, no líder e nos seus seguidores. Os vários aspetos ou características da ação do líder não podem ser descontextualizados na globalidade pelo facto da especificidade da situação em questão, o que se apresenta como uma variável dependente (Lourenço & Ilharco, 2007).

Segundo Lourenço & Ilharco (2007), podem existir ajustamentos ou até desvios no comportamento e no percurso de um líder, sendo essencial que o o mesmo se questione constantemente, para perceber se está em consonância com a realidade. Mourinho (citado por Lourenço & Ilharco, 2007) expressa que um líder que pretende decidir a frio, que quer tomar decisões puramente racionais, não é possível, pelo facto desses indivíduos utilizarem sempre a razão, mas também a emoção, porque, afinal de contas, todos vivem com essas variáveis todos os segundo da vida. O líder deve conhecer-se a si próprio acima de tudo para posteriormente conhecer os seus subordinados.

Chelladurai (2011) propõe um modelo de líder no desporto, que consagra uma tipologia de três estados de líderes: comportamento exigido, o preferido e o real. As variáveis independentes associadas são aquelas que determinam o comportamento do líder e são classificadas em características situacionais, características associadas e características do líder. No que respeita às variáveis dependentes do modelo, dizem respeito ao desempenho do grupo e à satisfação dos membros.

O comportamento que é exigido ao líder é influenciado, essencialmente, pelas características situacionais, sendo que o comportamento preferido é influenciado principalmente pelas características do membro (Chelladurai, 2011).

Os fatores determinantes do comportamento real do líder incluem as três variáveis independentes. A base capital do modelo é que o desempenho do grupo e a satisfação dos membros são determinadas pelo grau de congruência entre os três estados do comportamento do líder (Chelladurai, 2011).

Para Chelladurai (2011), o líder no desporto tem que possuir as seguintes características:

- **Criar uma visão:** o líder deve criar uma visão daquilo que pretende e das novas estratégias a implementar, tentando assim, incutir confiança nos seus subordinados;

- **Comunicação “Inspiradora”:** o líder deve inspirar os seus subordinados para alcançarem a excelência, estimulando e entusiasmando a construção da confiança dentro do grupo de trabalho;
- **Estimulação intelectual:** o líder deve ser capaz de envolver a parte intelectual dos seus colaboradores, desafiando-os a serem criativos e inovadores;
- **Liderança individualizada e suporte:** ao líder é exigido que dê atenção individualizada a cada membro, demonstrando apreço pelo esforço, dando *feedback* e mostrando a sua solidariedade perante ele;
- **Reconhecimento Pessoal:** os subordinados, sempre que o merecem, devem ser reconhecidos individualmente pelo seu bom comportamento ou desempenho, seja através de recompensas, elogios ou pequenas conquistas;
- **Exigente e diretivo:** o líder deve exigir persistência perante as adversidades e encaminhar aqueles que o necessitem;
- **Foco na “Vitória”:** é importante que um líder enfatize o desempenho de cada colaborador para o sucesso, para que no futuro possam alcançar a excelência;
- **Auto confiança:** é extremamente pertinente que o líder possua e seja capaz de inculcar um nível de autoconfiança nivelado para com os objetivos e ambições assumidas;
- **Foco nas tarefas e gestão de egos:** o líder deve ser capaz de orientar os seus subordinados para as tarefas necessárias, mas também gerir os egos dentro do grupo, isto para que se previna possíveis conflitos.

Mourinho (citado por Lourenço & Ilharco, 2007) defende que um líder deve, acima de tudo, ser coerente, cumprir com aquilo que promete, acrescentando, ainda que, num grupo ou até mesmo numa organização, nada gera mais desconfiança que promessas por cumprir, e sem confiança não é possível a existência de liderança. Ainda assim, Mourinho indica que a relação com os elementos do grupo de trabalho e o foco nos resultados ambicionados são vitais, e um líder deve estar sempre presente, aquele que está sempre lá junto da sua equipa de trabalho, que exiba o seu poder, a sua força, a sua dedicação e persistência e que nunca perca a imagem do global da organização por detrás de tudo o que está a acontecer. O líder deve estimular intelectualmente os subordinados do seu grupo, isto porque é importante que os intervenientes se questionem a si próprios sobre o que estão a fazer para se tornarem ainda mais fortes.

A natureza multifacetada de orquestrar o desempenho de organizações desportivas de elite envolve o desenvolvimento de uma visão, a gestão das operações, a liderança de pessoas e a criação de uma cultura (Fletcher & Arnold, 2011).

Além disso, os líderes de organizações desportivas de elite devem não só estabelecer e expressar a aspiração suprema de uma equipa, mas também difundir a visão, modelar a sua mensagem, e inspirar as pessoas a investir nelas. Este é um aspeto importante da liderança e gestão de desempenho, porque a devoção a uma aspiração compartilhada provavelmente irá reforçar a unidade da equipa e contribuirá para a realização da visão (Fletcher & Arnold, 2011).

O desempenho eficaz da liderança e da gestão envolve características como o desenvolvimento, inspiração e desafio, entre outros, além dos seus próprios objetivos pessoais para criação de uma visão para a equipa de trabalho. Influenciar as atitudes das pessoas relativamente à sua confiança ou lealdade ao líder, compromisso com o grupo e a satisfação eram os aspetos chave deste processo. As descobertas sugerem que a gestão de pessoal envolve recrutar, apoiar e desenvolver as pessoas que são capazes de contribuir de maneira significativa para o melhor funcionamento da equipa (Fletcher & Arnold, 2011).

O capitão de uma equipa desportiva é geralmente entendido como o líder principal da equipa, sendo que os colegas de equipa indicaram que o capitão era um líder orientado para tarefa (31,7%) ou um líder motivacional (24,6%). Apenas 15,5% e 10,1% dos colegas de equipa referiram que o capitão da equipa cumpria essencialmente o papel de líder social e externo. Os resultados do estudo realizado fornecem uma visão clara sobre a natureza da liderança de um atleta dentro das equipas desportivas. Além de investigar liderança formal e informal, e em que medida a liderança é compartilhada dentro de uma equipa, também analisou-se as diferentes funções de liderança que os atletas podem ocupar (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2014).

Assim sendo, os treinadores poderão utilizar estes resultados para eleger o seu capitão de equipa de forma a considerar as necessidades da sua equipa em particular, centrando-se assim nas suas qualidades de liderança nas diversas áreas. Além disso, os treinadores devem entender que não só o capitão da equipa, mas também outros membros da equipa podem e devem assumir papéis de liderança. Ou seja, a identificação de líderes informais dentro da equipa pode ajudar os treinadores orientando esses líderes a desenvolver ainda mais as suas capacidades de liderança. Esta liderança dos atletas

apresenta um potencial para criar um funcionamento da equipa mais otimizado, o que, por sua vez, pode resultar num melhor desempenho da equipa (Fransen, et al., 2014).

Os comportamentos de liderança transformacional foram descobertos para influenciar os resultados de grupo, tais como união, confiança e cooperação (como defendia Bass & Riggio, 2006), que são semelhantes à coesão numa equipa e à eficácia coletiva. Coletivamente, os resultados deste autor forneceram suporte para a liderança transformacional no desporto, destacando as relações entre características pessoais, comportamentos dos líderes e os resultados da equipa. Estes resultados demonstraram, pois, que os líderes eficazes possuem várias características e demonstram comportamentos orientados para as tarefas sociais, mais especificamente, os líderes mostram o cuidado e preocupação com os outros, orientam as tarefas do grupo, fomentam a definição de metas e facilitam as relações dos jogadores e discussões com os treinadores (Price & Weiss, 2011).

Apesar dos conhecimentos adquiridos a partir deste estudo, permanece a necessidade de aprofundar algumas questões em estudos futuros. Em primeiro lugar, as questões de desenvolvimento (idade, sexo, nível competitivo) devem ser consideradas quando se estuda os comportamentos de liderança transformacional no desporto. Idade e gênero podem influenciar a perceção de liderança entre pares e a associação com os resultados da equipa (Horn, 2008; Moran, 2003; Moran & Weiss, 2006; Weiss & Stuntz, 2004 citado por Price & Weiss, 2011). Bass e Riggio (2006 citado por Price & Weiss 2011) afirmam que a teoria da liderança transformacional é aplicável a ambos os sexos e em todos os grupos etários. Assim, estudos futuros devem considerar os atletas, examinando a viabilidade da teoria de liderança transformacional, variando no sexo, idade, e/ou nível competitivo.

Os treinadores devem estimular os papéis de liderança entre todos os membros da equipa, e não apenas entre os capitães ou jogadores mais experientes. Os técnicos podem reconhecer, desenvolver e promover oportunidades de liderança para todos os membros da equipa. Os treinadores precisam de estar cientes dos membros da equipa que estão confiantes nas suas habilidades, que estão intrinsecamente motivados, que exibem comportamentos pró-sociais e que são apreciados pelos companheiros de equipa, porque estas qualidades pessoais são características de líderes. É importante ainda para os treinadores facilitar oportunidades de liderança, porque os membros da equipa, tal como os líderes, podem promover resultados positivos do grupo, tais como atingir metas, trabalhando de forma eficiente e alcançando a harmonia da equipa (Price & Weiss, 2011).

O estudo demonstrou que a construção de um líder é multifacetada e relevante para as percepções e ações dos praticantes de desporto. Jogadores facilmente avaliaram seus companheiros de equipa, fazendo referência às características e comportamentos sociais, motivacionais e comportamentais que estavam associadas a uma capacidade de liderança. Além disso, a liderança entre colegas foi relacionada com aspetos como a percepção de união da equipa e a confiança entre os seus membros. É provável que atletas e treinadores juntos influenciem os resultados da equipa de maneiras variadas. Assim, o futuro da investigação sobre liderança no desporto precisa incluir treinadores e atletas como líderes de equipa e o impacto dos seus comportamentos nos resultados individuais e da equipa (Price & Weiss, 2011).

5. Teoria da Liderança VIP – Via Pastoril

A teoria que passará a ser apresentada é uma teoria desenvolvida por um investigador português, denominada Liderança VIP, sendo que a nomenclatura VIP refere-se a Via Pastoril e está associada à origem desta teoria, uma vez que a mesma foi construída através da observação do comportamento de um líder por natureza, o Pastor a liderar as suas ovelhas (Tavares, 2012).

O autor da referida teoria trabalhou durante muitos anos como quadro superior numa das grandes organizações em Portugal e, como tal, conviveu com muitos líderes, aliás, o próprio autor desempenhou funções de líder, nunca tendo conseguido clarificar ao certo qual o verdadeiro papel de um líder perante os seus subordinados.

Por esta razão, o referido autor decidiu estudar como realmente decorre o processo de liderança de uma forma muito natural, tendo identificado uma personagem na sociedade que desempenha essas funções de forma muito genuína, o Pastor de Ovelhas. O mesmo desenvolveu, assim, o seu estudo com a justificação de que a maior parte das teorias desenvolvidas foram criadas em laboratórios de grandes universidades e transpostas para o mundo real, mas muito poucas delas foram desenvolvidas através de uma análise de um caso real, de onde se pudesse retirar os respetivos ensinamentos (Tavares, 2012).

O autor da teoria em apreço salienta ainda que a sociedade e, conseqüentemente, as organizações estão inseridas num século diferente daquele em que a maioria das teorias foram desenvolvidas, ou seja, estão desatualizadas perante a nova realidade deste século. O autor destaca que nos encontramos num século que é caracterizado pela incerteza, o aumento demográfico, o consumismo, a escassez de recursos, o crescente número de desempregados e o aumento do número de catástrofes naturais. Em suma, trata-se de um século totalmente às “cegas” em que nada é certo nem adquirido, é o século da incerteza (Tavares, 2012).

A teoria VIP está discriminada em 11 fundamentos, 2 arenas e 3 posicionamentos. Os fundamentos são características dos indivíduos que, segundo a teoria, são fundamentais na liderança, estando estes subdivididos em 3 fundamentos para a arena β (arena Beta, sendo consideradas as características bases do líder, ou seja, uma arena basilar) e os restantes 8 fundamentos estão associados à arena α (arena Alfa, características agregadoras do líder, ou seja, características que agregam a equipa em redor do líder, promove ao líder um motor de arranque para o alcance das metas traçadas) (Tavares, 2012):

1. **Visão:** considerada uma característica que exige que o Líder defina uma imagem da meta que pretende alcançar com a sua equipa, devendo identificar o potencial das ligações possíveis na organização entre os colaboradores e a harmonia geral. Ou seja, é necessário o líder “saber para onde quer ir”, pois, sem sabermos qual a meta a alcançar, será difícil definir quais os meios necessários e os caminhos a percorrer para alcançar aquilo que é desejado. Inclui-se aqui a visão que o líder tem da sua própria equipa e do modelo de desenvolvimento que ela pode encerrar.
2. **Intuição:** Constitui uma das principais características, significando que o líder deve ser capaz de decidir, antecipar e prever situações de desnorte, ou seja, em tempos de mudanças constantes e de incertezas, o líder tem que ser intuitivo e decidir dar uma orientação, rumo e uma visão à sua equipa. Num século de forte mudança e incerteza, dominado claramente por movimentos demográficos e económicos, em cenários nunca antes vistos ou sequer imaginados, é a intuição do líder que poderá e deverá fazer a diferença.
3. **Ambição:** a ambição do líder no seu “eu”, mas também no “eu” da sua equipa, de forma a que seja possível alcançar a visão estabelecida e assumida. É o querer chegar mais longe, não aceitar o alcançado como suficiente, definir e promover novos e mais objetivos desafiadores, a busca incessante da visão. Se quisermos, em resumo, esta ambição é tipificada pelo *slogan* olímpico: Mais rápido, longe, mais alto.
4. **Potenciação:** está relacionado com o promover a evolução e o crescimento daqueles que rodeiam o líder na organização, potenciar as competências (conhecimentos, comportamentos e atitudes) dos colaboradores. O líder é considerado como um mentor e gestor das competências dos seus colaboradores. É, em suma, o promotor do desenvolvimento dos outros, permitindo, promovendo e provocando o aparecimento de novas lideranças.
5. **Atração (Poder de Atração):** o líder possui um grande poder de atração, tem magnetismos puros. O líder VIP é como o pastor que atrai os cães e as ovelhas até si, já que ambos mantêm os seus colaboradores unidos, sem a necessidade de estabelecer regras, programas ou obrigações. O líder funciona como um autêntico íman que gera uma grande força de atração, de tal forma que a sua equipa segue-o. O líder do século XXI deve treinar a sua capacidade de

atração, deve ser capaz de criar uma força gravitacional entre ele e os seus subordinados.

6. **Solidariedade:** diz respeito ao assumir os riscos em nome dos outros, assumindo o líder comportamentos de empatia. Quando uma equipa falha, a culpa é daqueles que erraram, mas a responsabilidade é de todos os envolvidos na organização. O líder age de forma convicta pela justiça e igualdade para com os seus subordinados.
7. **Trabalho:** “para que o trabalho tenha um valor positivo, ou seja, apresente resultados satisfatórios, é necessário que as forças (esforços) atuem no mesmo sentido, face aos objetivos. Apenas neste caso, o líder deve demonstrar a sua “força”, para que o “deslocamento” dos seus colaboradores seja também maior, e ultimamente, resulte num grande trabalho.” O líder VIP identifica no trabalho a capacidade de empreender, desenvolver, assim como minuciosidade, rigor no detalhe, virtuosismo da liderança. Ou seja, não é possível o líder ter todos os colaboradores na sua máxima produção, se o líder não trabalhar, no mínimo, igual a todos eles.
8. **Orientação:** os líderes atuais já não são os donos da informação, já não são aquelas pessoas que possuem mais conhecimento nas organizações, pois os colaboradores possuem atualmente uma variedade de conhecimento e conhecem vários mecanismos para adquirir qualquer tipo de informação. O líder deve orientar os seus colaboradores para as informações e tarefas que sejam mais indicadas, estando a sua capacidade de orientação dependente da sua capacidade de trabalho, da sua visão e intuição.
9. **Resiliência:** está presente quando há incerteza, traduz a capacidade que as pessoas possuem para ultrapassar os obstáculos, ou seja, o líder deve gerir a capacidade dos seus seguidores ultrapassar os obstáculos com que se deparam todos os dias, e que os encarem de forma mais aligeirada. É o modo como alberga as dificuldades e torna-as como um desafio ou uma oportunidade de desenvolvimento no seio da organização. Isto só acontece através do equilíbrio emocional, coragem, positivismo e flexibilidade.
10. **Integridade:** o líder VIP deve ser alguém que cumpre aquilo que promete, pratica o que indica e não menciona algo que não seja possível alcançar ou realizar, e, desta forma, os colaboradores seguem-no de forma natural. O líder deve trabalhar constantemente para que as suas decisões tenham uma base

integrada, mas esse comportamento ao longo do tempo deve ser algo genuíno da sua personalidade.

11. **Liberdade:** o líder deve ter a capacidade de dar liberdade às equipas para errar, para produzir e criar ideias revolucionárias, porque só assim é que os seus colaboradores podem superar-se. A liberdade criativa será o que permitirá obter respostas NOVAS aos NOVOS desafios do século, para os quais as velhas respostas e os velhos teoremas não funcionam.

Com este novo paradigma de liderança, o líder produz equipas mais fortes, mas também ainda melhores do que o próprio líder.

“Então esta é a posição e o comportamento que são esperados do líder no século XXI. Não podemos mais ter líderes que nos informam, ou intimam a seguir determinado caminho. Isso é passado. As equipas e as pessoas agora procuram ORIENTAÇÃO sim, mas determinação não. Espero do líder, que me mostre a sua VISÃO, demonstre INTUIÇÃO suficiente para perceber que essa VISÃO é não só possível mas desejável. Garanta a AMBIÇÃO necessária para seguir o caminho e o poder de ATRAÇÃO que me leva atrás dele. Mas no fim, o que espero é perante o macro cenário da sua VISÃO, ele demonstre a INTEGRIDADE de me reconhecer a LIBERDADE de escolha, de forma a que eu POTENCIE o meu desenvolvimento, através do meu TRABALHO e com a sua SOLIDARIEDADE. Desta forma eu e os restantes, enquanto equipa, seremos capazes de garantir a RESILIÊNCIA necessária à sobrevivência nestes tempos de incerteza e estaremos prontos para seguir atrás desse nosso Líder VIP: o líder do século XXI. Séculos depois do início da actividade de pastoreio, e analisando toda a sua acção, poderemos voltar a acreditar na VIA PASTORIL como fonte da verdadeira Liderança!”
(Tavares, 2012)

Na teoria VIP, são identificados 3 posicionamentos em todo o processo de liderança de um Pastor. Ele possui uma “ovelha líder” dentro do seu rebanho, neste caso, a que segue à frente, e as restantes seguem-na com a convicção de que ela sabe exatamente para onde ir e o que fazer; depois, também existe a liderança do seu “cão pastor” que vai ao lado do rebanho, tendo outro comportamento diferente da ovelha frontal, demonstrando a sua autoridade, orientando-as ao longo do percurso, mas sempre acompanhando; por fim, temos o posicionamento natural do pastor, atrás de todo o grupo, juntamente com os seus líderes no grupo (a ovelha frontal e o cão pastor).

Deste modo, os 3 posicionamentos associados à teoria, que são desenvolvidos e alcançados ao longo do tempo do desenvolvimento das equipas e dos líderes, são os seguintes (Tavares, 2012):

1. **Posicionamento Ovelha Frontal:** Quando o líder adota a posição da frente da equipa. Só deve ocupar esta posição no início de todo o processo. Deve ocupar este lugar por pouco tempo.
2. **Posicionamento Cão Pastor:** O líder adota um posicionamento ao lado da equipa. Assim, apenas necessita orientar, como característica mais exigida, não descorando das restantes.
3. **Posicionamento de Pastor:** Posicionamento atrás da equipa, 70% do tempo. Isto só poderá acontecer quando o líder sente que gerou novos líderes na sua equipa.

II- Estudo Empírico

1. Objetivos do Estudo de Caso

1.1 Metodologia e objetivos, hipóteses

Objetivo Geral (e Pergunta de Partida): Analisar de que forma a Teoria de Liderança VIP explica e espelha o perfil de liderança utilizado nas organizações desportivas na cidade de Vila Nova de Gaia.

Objetivos Específicos:

Recolher conhecimento acerca dos estilos de liderança adotados segundo várias modalidades desportivas e respetivos níveis profissionais;

Identificar possíveis lacunas existentes na liderança das organizações desportivas da cidade de Vila Nova de Gaia;

Perceber as semelhanças existentes entre a teoria de liderança VIP e o novo paradigma de liderança no século atual;

Compreender em que medida é que os líderes desportivos da atualidade de Vila Nova de Gaia possuem as características propostas pela liderança VIP;

Identificar as abordagens teóricas já existentes acerca da liderança, que se relacionem com a teoria de liderança VIP.

1.2 Hipóteses

Hipótese Geral:

- A teoria de Liderança VIP apresenta questões inovadoras e pertinentes para a liderança atual nas organizações.

Hipóteses Específicas:

- H1: Os líderes das organizações desportivas de Vila Nova de Gaia apresentam um perfil compatível com a liderança VIP.
- H2: O perfil dos líderes das organizações desportivas difere no tipo de modalidade desportiva associada.
- H3: O perfil dos líderes das organizações desportivas difere entre o nível de profissionalização das organizações.

1.3 Definição da Amostra

A População alvo: consistiu nos presidentes e treinadores dos 36 clubes desportivos das várias modalidades associados à respetiva associação desportiva do Porto situadas na cidade de Vila Nova de Gaia.

Para a realização deste estudo, foi assumido que a metodologia a utilizar para a recolha dos dados a analisar seria uma entrevista de exploração, projetada para treinadores e presidentes dos clubes desportivos, perfazendo um total de 72 potenciais candidatos a entrevistar. A utilização desta metodologia de trabalho exigia o contacto direto com os presidentes e treinadores, aumentando assim o desafio do estudo.

Para o sucesso do estudo, revelou-se necessário contactar primeiramente, com os presidentes dos clubes, para que depois estes facilitassem o contacto com os respetivos treinadores. Foram realizados vários contactos com as associações desportivas do Porto, dos quais salientamos a colaboração da Associação de Futebol do Porto, que disponibilizou os contactos telefónicos de todos os presidentes dos clubes pertencentes à cidade de Vila Nova de Gaia. Para o contacto com os responsáveis pelas diferentes modalidades, foi necessário utilizar o método de indicação, em que os presidentes entrevistados facultavam os contactos de outros presidentes, potencialmente interessados na participação no estudo.

Foram, assim, contactados 20 clubes desportivos das 4 principais modalidades em Vila Nova de Gaia, nomeadamente Futebol, Andebol, Voleibol e Basquetebol. No entanto, apenas 13 clubes responderam ao pedido para participarem no estudo que se pretendia realizar. Para uma recolha mais equitativa de dados entre o universo de clubes que existem em Vila Nova de Gaia, foi utilizada uma técnica de amostragem estratificada para a realização das entrevistas a 30 pessoas.

	Futebol	Andebol	Voleibol	Basquetebol
Número de clubes	23	11	5	4
Percentagem de representação	64%	31%	14%	11%
Número máximo de entrevistas a realizar (30*% de representação)	19	9	4	3

Tabela 2- Dados de cálculo da amostra

De todos os clubes entrevistados, nenhum é considerado como profissional na sua modalidade, são clubes que sobrevivem com a ajuda dos sócios e adeptos e, até mesmo, de pessoas da direção, como os presidentes, que colaboram em horário pós-laboral e não recebem qualquer tipo de remuneração. Ainda assim, os clubes apresentam o máximo profissionalismo no seu trabalho, na contratação de pessoal e de jogadores, apesar de não apresentarem grandes propostas de contrato para os atletas e até mesmo para os

treinadores, treinam todas as semanas também em horário pós laboral, recebendo apenas pequenas ajudas de custo. Perante isto, podemos verificar que as pessoas envolvidas nestes clubes demonstram um alto grau de profissionalismo, pois todos colaboram para alcançar a missão do clube, mesmo sem ter nenhum tipo de apoio financeiro.

Neste estudo foram entrevistadas 27 pessoas, sendo que 11 foram treinadores e 16 presidentes das várias modalidades desportivas. A distribuição do número de entrevistados pelo tipo de modalidade desportiva apresenta-se na seguinte tabela:

	Presidente	Treinador
Futebol	8	6
Andebol	4	2
Voleibol	3	2
Basquetebol	1	1

Tabela 3-Distribuição do número de entrevistas por modalidade e por cargo

Relativamente à amostra do estudo, dos 27 entrevistados todos são do sexo masculino como constatamos a partir da análise do gráfico 1.

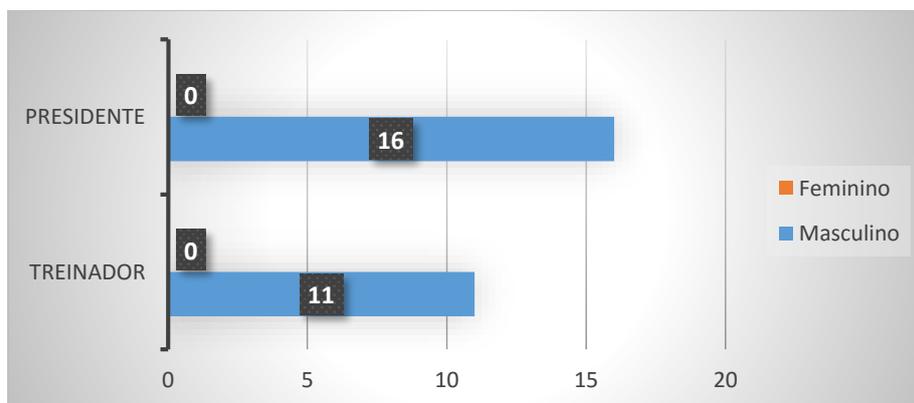


Gráfico 1- Distribuição dos participantes do estudo segundo o sexo

No que diz respeito às idades dos participantes do estudo, ou seja, dos líderes desportivos considerados, é perceptível através do gráfico 2 que a maior parte dos entrevistados estão situados numa faixa etária entre 40 a 50 anos. É também observável que nas idades superiores aos 50 anos são pessoas que exercem funções de presidência ou de dirigente. Já os indivíduos com idades inferiores a 40 anos na sua maioria desempenham funções de treinador.

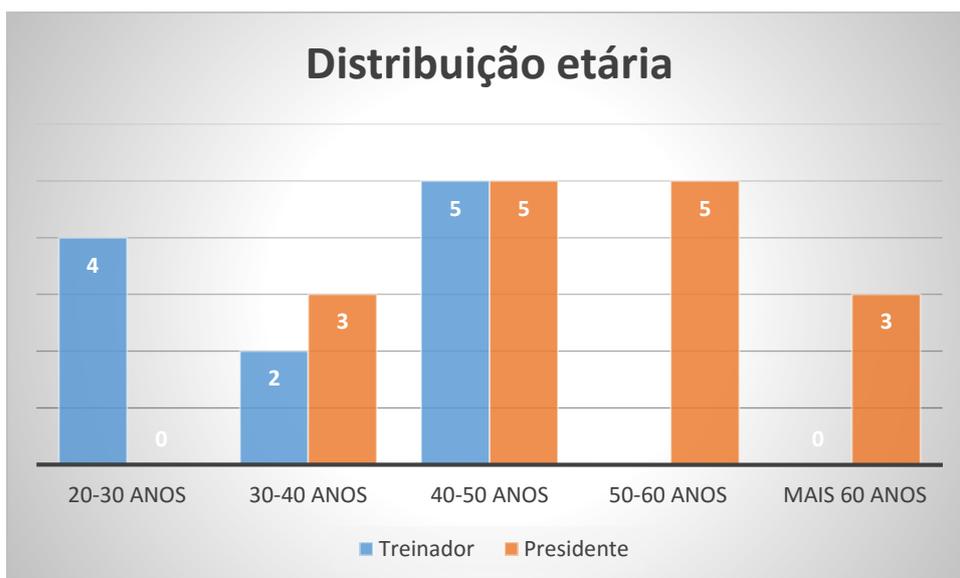


Gráfico 2- Distribuição etária dos participantes do estudo

Estes líderes que participaram no estudo, na sua generalidade constituem um grupo de novos líderes no desporto. Pode-se constatar através do gráfico 3 a maioria dos líderes estão a desempenhar a sua atual função há menos de 5 anos. Dos 27 indivíduos 21 estão a desempenhar a função do líder na organização atual há menos de 5 anos,



Gráfico 3- Anos na função de Líder na entidade atual

2. Metodologia de Investigação

Sendo o principal objetivo do estudo testar a Teoria de Liderança VIP junto dos clubes desportivos da cidade de Vila Nova de Gaia, e tendo em conta os testemunhos e experiências vividas de cada indivíduo entrevistado, considerou-se que a metodologia

mais adequada seria uma metodologia de investigação qualitativa. Desta forma, torna-se possível infirmar ou validar a teoria e as hipóteses definidas para o estudo.

2.1 Técnica de Investigação: entrevista

A construção e definição do instrumento de investigação teve como pilares os objetivos traçados inicialmente, a população alvo, a questão de partida, as hipóteses formuladas e os pressupostos teóricos da teoria da liderança VIP.

Optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, que são elaboradas mediante um guião totalmente estruturado, ou seja, é aquela técnica em que as perguntas são previamente formuladas e existe o cuidado para não se desviar do objetivo principal (Boni & Quaresma, 2005).

Deste modo, procedeu-se à elaboração do guião da entrevista, constituída por 11 questões, as quais relacionam-se com cada um dos fundamentos proposto pela teoria VIP. Para cada fundamento foi apresentada uma definição e, posteriormente, a respetiva questão direcionada para perceber se esse tipo de característica associada ao respetivo fundamento está presente ou não no indivíduo.

As questões foram organizadas pela ordem dos fundamentos propostos pela teoria e procurou-se utilizar uma linguagem simples, clara e objetiva, de forma a facilitar a compreensão por parte dos entrevistados, que as respostas não fossem evasivas e que não gerasse um esforço adicional na produção de uma resposta.

A utilização da entrevista como objeto de recolha dos dados foi a escolha mais acertada, uma vez que, pelo facto de ser presencial, facilitou a procura da informação necessária no contexto de uma conversa informal, não permitindo, de certa forma, que o entrevistado se desviasse muito do objetivo da investigação.

Todos os entrevistados após o primeiro contacto demonstraram grande interesse em participar no estudo, e a partir daí era agendada a entrevista e realizada, presencialmente, num local e hora previamente combinado entre ambas as partes. A maioria dos participantes no estudo receberam um exemplar do guião da entrevista.

A este propósito, Powney e Watts (1987, citado por Hébert, Goyette, & Boutin, 2008) sugerem a existência de categorias de entrevista. A primeira é a entrevista orientada para a resposta, que se caracteriza pelo facto de o entrevistador manter o controlo do percurso de toda a entrevista. Esta pode ser estruturada ou semiestruturada, distinguindo uma da outra, através de uma ordem existente, ou não, para a recolha da informação. A segunda é a entrevista orientada para a informação, que tem como principal objetivo a perceção e o ponto de vista de uma pessoa numa determinada situação. Neste caso, o

processo pode ser estruturado ou não, mas é o entrevistado que impõe o grau de estruturação. Muitos investigadores adotam este tipo de entrevista quando não têm noção de qual a linha de conduta a adotar e a seguir.

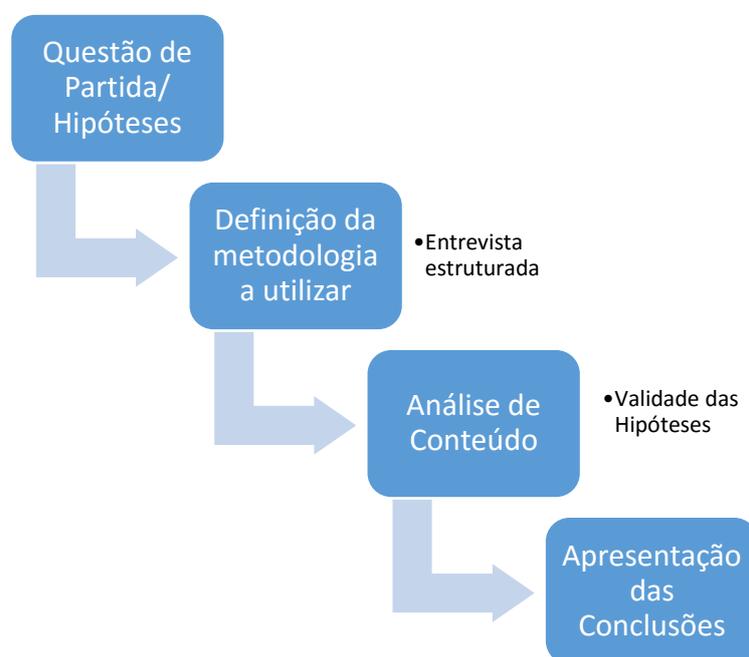


Tabela 4- Passos adotados na investigação empírica (Elaboração Própria)

2.2 Técnica de análise de dados: análise de conteúdo

Por estar em causa uma análise qualitativa, visto que a entrevista foi a metodologia utilizada, optou-se por efetuar uma análise de dados centrada na análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição estruturada, objetiva e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (Berelson, 1952, citado por Silva, Gobbi, & Simão, 2004).

Por outro lado, Bardin (1994, citado por Silva *et al.*, 2004) procurou definir o conceito de análise de conteúdo, que encara como um conjunto de técnicas de análise de dados qualitativos, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos aos dados analisados.

Erickson (1986, citado por Hébert, *et al.*, 2008) defende que o conjunto do material recolhido no campo, não é considerado um conjunto de dados, mas sim uma fonte de dados. As notas de trabalho, gravações de áudio/vídeo e até mesmo as transcrições de entrevistas não são considerados dados, constituindo antes material documental a partir do qual os dados serão definidos, graças aos processos que a análise de conteúdo permite.

Miles e Huberman (1984, citado por Hébert, *et al.*, 2008) propõem um modelo interativo de análise de dados numa investigação qualitativa, que está assente em três passos: a redução dos dados, a apresentação dos mesmos e a interpretação/verificação das conclusões.

Relativamente à fase de redução dos dados, a mesma é contínua, isto é, inicia-se no momento em que é definido o campo de observação e prolonga-se até à fase em que é aplicado o sistema de codificação e **produção de resumos**. O tratamento dos dados significa o condensar ou resumir, organizar, estruturar, para, por fim, apresentar as relações ou estrutura resultantes do processo. É a estruturação de um conjunto de dados que vai permitir retirar conclusões e tomar decisões. Quanto à interpretação e à verificação das conclusões, consiste a mesma na atribuição de significado aos dados já reduzidos e organizados, através da atribuição de relações expressas em proposições ou modelos. Ou seja, são extraídos todos os significados a partir de uma síntese de dados.

O método da análise de conteúdo surge como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que as pessoas exteriorizam no discurso, permitindo, assim, ao investigador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados à sua volta (Silva, *et al.*, 2004).

No presente estudo, optou-se primeiramente por descodificar o conteúdo das respostas dos entrevistados, através de uma análise objetiva e comparativa dos dados recolhidos por categorias de análise. Em suma, utilizando os dados das entrevistas aplicadas, efetuou-se uma análise e interpretação aos mesmos para daí se retirarem as devidas inferências e construir, a partir daí, as conclusões.

2.3 Processo de recolha e tratamento de dados

Para a recolha dos dados, como já foi acima mencionado, foi utilizada a técnica da entrevista presencial, em que cada uma das entrevistas foi gravada em formato áudio e transcrita posteriormente.

O processo de transcrição foi realizado mediante um software designado por “*Express Scribe Transcription Software*”, através do qual o material transcrito foi posteriormente exportado para ficheiros em formato *Word*.

Os dados em bruto retirados das entrevistas são considerados citações dos entrevistados, sendo que o mais desejável seria obter a transcrição completa das entrevistas. Infelizmente, transcrever é extremamente dispendioso. O rácio de tempo para

transcrever tempo de uma gravação seria tipicamente 4: 1¹. Apesar destes custos, as transcrições completas são os dados mais desejáveis para este género de estudo. As transcrições podem ser extremamente úteis na análise de dados, e mais tarde, em análises independentes dos dados (Patton, 1990).

O tratamento dos dados permitirá retirar algumas das conclusões do estudo, apesar de, por vezes, o processo ser negligenciado. Esta fase é de grande importância, principalmente quando os dados recolhidos estão em formato narrativo, como é o caso das entrevistas, e que, por sua vez, não permite uma fácil consulta visual. Desta forma, este processo é, sem dúvida de extrema utilidade para melhor tratar os dados qualitativos recolhidos. Assim sendo, a organização dos dados recolhidos correspondem, pois, a uma fase determinante, uma vez que Miles e Huberman (1984, citado por Hébert, et al., 2008):

- Permite ao investigador uma representação dos dados num espaço visual reduzido;
- Colabora com a planificação de outras análises;
- Facilita a comparação entre os dados;
- Permite a utilização direta dos dados no trabalho escrito final.

Para o tratamento dos dados recolhidos, utilizou-se uma plataforma *online* designada por WebQDA, que constitui uma aplicação de apoio a análise de dados qualitativos. Esta plataforma consiste num *software* de análise de textos, vídeos, áudio e imagens e tem como base de funcionamento a *internet*. Este programa informático permite que o utilizador aceda ao seu projeto em qualquer computador, desde que possua acesso à *internet*, permitindo, assim, editar, visualizar, interligar e organizar documentos. Para além disso, permite também criar categorias, codificar, controlar, filtrar, fazer pesquisas e questionar os dados com o objetivo de responder às questões definidas para o projeto. Deste modo, o WebQDA caracteriza-se por um *software* específico de apoio à investigação qualitativa em geral (Souza, Costa, Moreira, & Souza, 2013).

Por outro lado, a utilização de tabelas foi essencial para proceder à organização dos objetivos do estudo, como se pode constatar através da tabela 5, onde constam organizados os objetivos pretendidos para responder à questão de partida. Pretendeu-se identificar todos os objetivos definidos para o estudo, qual a dimensão de dados recolhidos e que tipo de análise seria necessário realizar e que expectativas eram esperadas dos dados recolhidos.

¹ Isto significa em média, que foram necessárias quatro horas para transcrever uma hora de gravação.

Relativamente à tabela 6, o principal foco foi a coerência da análise a realizar, assim como apresentar as categorias e subcategorias a identificar no *software* WebQDA.

Por último, na tabela 7, o enfoque é a sistematização e o aprofundamento da análise, onde é estabelecido o que se pretende com os dados utilizados no WebQDA e quais as ferramentas a utilizar.

Questões de Investigação	Objetivos da investigação	Corpus de Dados	Tipos de Análise	Observações e Expectativas
<p>Qual o perfil de liderança utilizado nas organizações desportivas em geral no grande Porto? Será VIP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar de que forma a Teoria de Liderança VIP explica e espelha o perfil utilizado nas organizações desportivas em geral do grande Porto. • Recolher conhecimentos acerca dos estilos de liderança adotados segundo várias modalidades desportivas e respetivos níveis profissionais. • Identificar alguma lacuna existente na liderança das organizações desportivas do grande Porto. 	<p>27 Entrevistas com uma média de 8 páginas de dados a analisar.</p>	<p>Analisar, fundamento a fundamento, se vão ao encontro da teoria a testar;</p> <p>Analisar que características estão mais ou menos associadas no perfil dos presidentes ou dos treinadores desportivos;</p> <p>Analisar se os líderes das organizações desportivas estão a par do significado de cada característica.</p>	<p>A expectativa de que todos os intervenientes tenham o conhecimento do conceito de cada fundamento analisado;</p> <p>Os entrevistados não associem os seus comportamentos do seu dia-a-dia à característica analisada.</p>

Tabela 5- Objetivos do Estudo

Questão de Investigação	Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Subcategorias	Observações e Expectativas
Qual o perfil de liderança utilizado nas organizações desportivas em geral da cidade de Vila Nova de Gaia? Será VIP?	Liderança VIP	Visão		<p>Poderá acontecer que os entrevistados não tenham conhecimento da definição da característica abordada.</p> <p>Existem clubes com diferentes realidades, tanto desportivas como financeiras, na amostra recolhida.</p>
		Intuição		
		Ambição		
		Potenciação		
		Atração		
		Solidariedade		
		Trabalho		
		Orientação		
		Resiliência		
		Integridade		
		Liberdade		

Tabela 6- Coerência interna da análise

Questões de Investigação	Perguntas aos Dados Codificados	Ferramentas WebQDA	Alcance ou restrições da Busca	Observações, interferências e/ou Conclusões
Qual o perfil de liderança utilizado nas organizações desportivas em geral do grande Porto? Será VIP?	Em que medida os entrevistados possuem as características propostas pela teoria?	Nós livres, a codificação das entrevistas e o questionamento de quantas das entrevistas utilizam características segundo a teoria. Matriz	Irão ser analisados tanto os treinadores como os presidentes no teste da teoria.	
	Do universo de entrevistados, quais são os que apresentam mais características propostas pela teoria.	Nós livres, a codificação das entrevistas e o questionamento de qual das classificações possui mais características de líder segundo a teoria.	Irão ser analisados dos classificados (Presidentes/ Treinadores) qual deles apresenta condutas, na realidade, que se aproximem daquilo que é definido pela teoria.	

Tabela 7- Aprofundamento e Sistematização da análise

III- Apresentação dos Resultados

1. Evidências de cada Fundamento dos Treinadores

Visão

1. (...) *“O sonho quando estamos a falar de uma equipa como o S. C. Espinho é chegar ao lugar mais alto na classificação, ou ser campeão”.*
2. (...) *“penso muito além sabendo que não chegarei lá, mas será a melhor maneira de chegar o mais perto possível”.*
3. (...) *“Nós todos temos sempre mais um pouco para dar, os objetivos é uma linha, mas o máximo, a linha podemos atingi-la mas o máximo procuramos dar o máximo mas nunca lá chegamos”.*
4. (...) *“O máximo que nós queríamos atingir é que a equipa ganhasse os jogos todos e que a equipa acabasse o campeonato sempre em primeiro lugar. Quando treinamos e temos um grupo de trabalho tentamos fazer as coisas para atingir o máximo que nós pretendemos, mas sabemos que é quase impossível”.*

Intuição

5. (...) *“quando eu decido manter um jogador em campo que está a ter uma prestação a baixo do exigido mas eu decido mante-lo em campo porque sei que ele pode resolver o jogo num pequeno pormenor”.*
6. (...) *“aconteceu-me uma situação, onde eu num flash que foi pegar no nosso central que até estava a aquecer, entre tanto nós sofremos um golo e peguei no central e meti-o a ponta de lança, entre tanto foi e disse para mim ele tem altura, não estávamos a chegar à área e então vou mete-lo para tentar o jogo aéreo e logo que ele entrou, tivemos um canto a nosso favor e a primeira vez que o jogador tocou na bola marcou o golo”.*
7. (...) *“A maior parte das decisões tomadas pela minha intuição é sobretudo no momento de jogo”.*

Ambição

8. (...) *“existe sempre a ambição de querer ir mais longe, quando chegamos a um determinado patamar tento mostrar que podemos melhorar sempre em alguns aspetos. Não deixo estagnar e transmito a ambição ao grupo sempre que o momento exige e que sinto que é possível”.*
9. (...) *“nós próprios como líderes, condutores de homens devemos tentar arranjar outra maneira de eles entusiasmarem-se com outra etapa, o que temos vindo a conseguir, quando por exemplo fizemos tantos pontos na primeira volta, vamos*

tentar fazer mais na próxima, sofremos x golos na primeira volta, vamos tentar sofrer menos, e vamos tentar conseguir sempre algo mais através destas situações”.

10. (...) *“Quero ir sempre mais longe, sempre que atingimos um objetivo devemos partir para outro mais desafiador porque deixa de haver competição”.*

Potenciação

11. (...) *“O que faço a nível de treino é potenciar a capacidade de cada um, o que nesse aspeto a nível distrital o tempo limita um pouco, nós estarmos especificamente com determinados sectores ou com determinados jogadores não temos muito tempo para melhorar e trabalhar esses aspetos. Já tive muitos jogadores que melhoraram bastante, que conseguiram melhorar bastante a capacidade deles, até tive 2 ou 3 que não acreditavam que eram capazes de atingir um determinado patamar, e conseguiram fazer com o trabalho que lhes exige”.*
12. (...) *“potenciar um jogador conseguimos sempre potencializa-lo, porque com o trabalho e com o treino conseguimos sempre potencializar os nossos jogadores ao máximo, conseguimos sempre mais qualquer coisa. Existe um limite, mas todos têm capacidades para ir mais além, e o treinador aqui tem a responsabilidade de potencializar o atleta, tentar que eles façam aquilo que fazem cada vez melhor. Quem lidera tem que procurar isto ao máximo, potencializar ao máximo em termos individuais e coletivos”.*
13. (...) *“Quando tenho atletas que vejo que tem potencial para melhorar seja a nível técnico, tático ou físico/mental, vou criando estímulos através de trabalho específico para ele, vou mostrando exemplos de atletas na mesma posição deles, vou mostrando exemplos idênticos de filosofia de jogo e dizer que ele pode chegar ali, é uma visão de onde ele pode chegar, se ele trabalhar e desenvolver as capacidades nesta fase pode chegar ali”.*

Atração

14. (...) *“perdermos 3 jogos seguidos, não é fácil numa equipa que está habituada a ganhar e subiu de divisão, motivar novamente, falar através do diálogo o porque que aconteceu e o que senti da equipa, que eu disse que se o problema for eu não vivo do passado e ponho o meu lugar à disposição, e na equipa disseram, não*

mister, você tem que continuar e dar a volta porque quando ganhamos juntos e quando perdemos também é juntos”.

15. (...) *“O que faço para unir a equipa e para a equipa me seguir, se tu não trabalhares bem a equipa não te vai seguir, se nós não tivermos competência eles não acreditam, o nosso grande trabalho está nos exercícios que fazemos ou nas conversas informais, tentar estar sempre perto dos jogadores e perceber o jogador, existir uma base de confiança mútua para podermos trabalhar melhor e assim perceberem que é uma pessoa que está com eles, que podem contar com o treinador e que os "obriga" a fazer aquilo que ele quer para que alcancem o desejado”.*
16. (...) *“Sinto que a equipa está comigo para lutarmos todos em conjunto pelo nosso objetivo, sabemos que existem altos e baixos mas as estratégias são as mesmas, é importante encontrar as soluções para os problemas e então eu procuro sempre alguma forma para arranjar uma estratégia para quebrar o adversário e eles sentem isso”.*

Solidariedade

17. (...) *“eu afasto qualquer pressão, eu faço-lhes sentir que qualquer mau momento que a equipa esteja a enfrentar a culpa é sempre minha, sou eu que tenho que dar as soluções, eu solidarizo-me com a equipa. A conversa é esta, as coisas correram muito mal mas eu errei porque não fui capaz de arranjar as soluções. Por tanto o primeiro responsável sou eu, normalmente quando é assim não é no dia que falo do que correu mal, é no treino seguinte que no decorrer do treino aponto as soluções para determinadas situações, mas não aponto o dedo, é o meu lado de reconhecer o erro e apresento as soluções para esses erros cometidos”.*
18. (...) *“Conversando, analisando, mostrando com as ferramentas que nós temos, mostramos o que aconteceu de mal e o que aconteceu bem e que existe caminhos para podermos corrigir, acima de tudo convencê-los a perceber que a forma como queremos liderar o processo tem alguma razão de ser. Eles percebendo isso torna as coisas mais simples porque fazem parte do processo. Ou seja, eu solidarizo-me com eles mas eles também sentem que tento incentiva-los a trabalhar”.*

Trabalho

19. (...) *“Acima de tudo que eu sou uma pessoa organizada, portanto nós temos a preocupação de quando eles entram para o campo já saber o que se vai fazer e*

ter tudo o que se vai fazer organizado para não haver muitas paragens e acima de tudo em termos de estar focado nos resultados a alcançar, isso aí eu faço tudo para os conseguir alcançar, porque nós temos um caminho traçado e pode existir desvios e temos que voltar e esse mesmo caminho inicial, sabemos que é aquela ideia, não quer dizer que se eu ver que está alguma coisa de errado e em comunicação com os meus adjuntos não quer dizer que não possa corrigir, nós traçamos aquela ideia e fazemos tudo para os conseguir”.

20. (...) *“O treinador se formos a ver é a pessoa que trabalha mais no grupo, não há dúvidas nenhuma juntamente com a equipa técnica o treinador é que trabalha mais na equipa. Posso dizer que sou o que trabalho mais aqui e o treinador tem que planear, organizar planos de treinos, micro ciclos, táticas, vídeos tudo, além do mais tem que perceber os jogadores como estão psicologicamente, se tem que ajudá-los, se tem que falar com eles e tem que perceber o estado dos jogadores”.*
21. (...) *“Um exemplo, quando na semana seguinte vão defrontar um determinado adversário e o treinador na semana anterior ao jogo fazem um trabalho preparatório para o jogo com o conhecimento da outra equipa que se trata de um trabalho de pesquisa, análise, organização e execução de uma estratégia. Esta percepção acontece quando os jogadores percebem que aquilo que o treinador antecipou e preparou realmente aconteceu no momento de jogo”.*

Orientação

22. (...) *“Um exemplo quando dou orientações a mostrar como um atleta deve fazer um gesto ou uma posição tática de uma forma e deixar que ele escolha qual o melhor caminho e decida”.*
23. (...) *“Eu para pô-las a fazer algum exercício tenho que convencê-las, eu sei exatamente o que eu quero, elas sabem o que eu quero e sabem também de quem está a falar, muitas vezes as opiniões são dadas, muitas delas já eram para fazer mas não as fiz para lhes dar oportunidade de sentirem como parte do grupo, da equipa, parte do projeto, uma ideia que eu já tinha mas não disse mas deixo que elas se deem de conta disso e eu chegar onde queria, a minha forma de liderar é assim, deixá-las participar na geração de ideias mas quem decide sou eu”.*
24. (...) *“Tento traçar as linhas estratégicas mas também um pouco as linhas a percorrer. Nós temos que nos deixar levar um pouco pela capacidade de trabalho deles também, porque eles não são máquinas. Nós temos que alcançar os nossos objetivos aproximando-os o máximo do nosso modelo, mas a competição começa*

a emergir para que eles tenham autonomia e a capacidade de trabalho para evoluir. Eu dou as orientações estratégicas para cada jogo mas serão eles a decidir dentro de campo como irão cumprir essa estratégia”.

Resiliência

25. (...) *“Temos que encarar as coisas com naturalidade e tranquilidade e ter confiança no futuro. É importante não passar uma imagem de resignação perante a situação”.*
26. (...) *“sou um indivíduo que me dou bem com situações stressantes, normalmente é quando reajo melhor. Normalmente costumo manter a calma mais que possível, é precisamente nessas alturas que costumo respirar fundo e parar um pouco em vez de reagir, olhar, ler, ver, ver melhor e depois decidir, essencialmente é essa a minha atitude. Também é a altura que mais tento estar atento às opiniões, no momento de um jogo sou eu tenho que decidir no momento e entra a tal intuição, mas eu ouço tudo a opinião das atletas eu tento depois refletir e decidir, mas não fujo do planeado e tento seguir o que temos preparado e não me deixo influenciar pelo ambiente”.*
27. (...) *“Aconteceu-me noutra clube em que estive a trabalhar onde haviam salários em atraso e juntamente com os jogadores decidimos que íamos lutar por uma subida de divisão com a esperança que subindo de divisão a situação poderia se resolver, e assim conseguimos alcançar essa meta através da ambição de todo o grupo”.*

Integridade

28. (...) *“Quando esperamos um rendimento de um determinado atleta num jogo é substituído e essa coerência é mantida para todos os jogadores. Existe frontalidade e sinceridade para com os jogadores para que percebam o que está acontecer. As pessoas têm que perceber que as decisões são tomadas com base em alguma base racional”.*
29. (...) *“o mais importante é mostrar humildade perante os jogadores, não sermos só nós os donos da palavra, nós somos o topo da pirâmide mas não somos os conhecedores de tudo, o topo da pirâmide necessita da base porque senão o topo cai”.*
30. (...) *“Devemos ser honestos e coerentes, por vezes não conseguimos porque o grupo é muito grande e existe sempre algum momento que fizemos a um atleta uma situação e depois fazemos outra situação, mas existem atletas que têm isso*

em conta, isso tudo torna-se muito delicado, nós tentamos ser coerentes mas é difícil durante uma época. Para quem sente na pele é uma situação muito forte, chamarem-nos a atenção pela nossa incoerência é algo que pode acontecer, temos que dar alusão da coerência de uma primeira situação e depois pedir desculpa a quem não o foi justificando a decisão”.

Liberdade

31. (...) *“Dou a liberdade a cada jogador de discutir comigo alguma situação que possa melhorar o rendimento da equipa”*
32. (...) *“Eu dou liberdade aos meus adjuntos de fazerem o que quiserem dentro dos nossos princípios e eu baseio-me nessas situações que nós traçamos o nosso caminho e que toda a gente sabe qual o princípio e até onde cada um pode ir”.*
33. (...) *“neste momento elas já tem a liberdade de começar o treino quando eu me atraso. Eu normalmente defino os objetivos da equipa, mas a liberdade que dou para tomarem decisões é muito reduzida”.*
34. (...) *“Dou a liberdade a certos atletas com características de liderança para que desenvolvam essa sua capacidade e venham no futuro a ajudar a equipa. Para ser líder é preciso ser um exemplo dentro da equipa. Não gosto de escolher os meus capitães de equipa, tento identificar no grupo qual deles é o jogador mais influente na equipa e exemplar para ser definido como líder da equipa”.*

2. Evidências de cada fundamento dos Presidentes

Visão

35. (...) *"A visão que tenho disto é que tem que existir um sonho, e o nosso sonho é ser campeão"*.
36. (...) *"o nosso lema é saber ser e saber estar, acima de tudo educar pessoas que possam não só ser desportistas mas sobretudo um dia mais tarde quando se decidirem o que querem fazer da sua vida para o futuro a nível profissional, possam ter como referência o S. C. Arcozelo. Isso para mim é o mais importante, formar pessoas, formar homens"*
37. (...) *"ter umas instalações desportivas novas porque estas instalações são muito antigas e estão no meio habitacional, o que não nos dá grande liberdade a mudanças"*
38. (...) *"Estarmos entre as melhores equipas do país desde a segunda liga até a primeira liga feminina"*.

Intuição

39. (...) *"Um exemplo de uma decisão intuitiva no meu caso será no recrutamento de um treinador"*.
40. (...) *"Entre duas situações em que ambas sejam racionais é evidente que a minha intuição estará envolvida para a tomada de decisão"*.
41. (...) *"Sim, tomo decisões com base na minha intuição, a intuição está sempre presente e tem que estar, a intuição faz parte do risco também, por isso nós não podemos tomar as decisões certinhas como a matemática, temos algo que nos diz que aquela decisão é a mais correta em detrimento de outra"*.

Ambição

42. (...) *"Nó queremos sempre ir mais longe, porque para mim um objetivo alcançado pertence já ao passado, eu não quero estar no passado quero estar no futuro, o dia de amanhã tem que ser melhor que o dia de hoje, porque se assim não for não conseguimos evoluir o clube"*.
43. (...) *"Eu quero sempre ir mais longe, onde o mais longe é o título. Quando nós fazemos um jogo e ganhamos 3-0, eu digo que está tudo bem e que podíamos, se calhar, sermos melhores um bocadinho"*.
44. (...) *"Queremos sempre ir mais longe, a nossa vida é uma avaliação permanente e eu entendo que ser profissional é ultrapassar obstáculos, ser profissional é criar metas de graus de dificuldade superiores, ninguém fica melhor adulto com*

comodismos, facilidades e por tanto isso não será educar. Alcanço ou não um objetivo, temos que criar outro, nós aqui temos uma dualidade de ambições, a formação do adulto e se possível ter resultados positivos”.

Potenciação

45. (...) *“como líder tenho que tentar extrair o melhor dos elementos que compõem a minha equipa, tentando de forma equilibrada que eles participem, não basta ser eu a ter as ideias, temos que falar em fóruns muito abertos, que exista discussão e sejam transmitidas algumas ideias”.*
46. (...) *“tinha um indivíduo que nunca esteve ligado à área da gestão, no ano passado foi o responsável pela gestão financeira do clube, são o exemplo de aproveitamento de características que se calhar a intuição que há pouco falávamos, que intuitivamente pensei que seria uma pessoa que poderia adaptar ao ambiente da organização, que poderia ser importante naquela área, dar-nos um apoio importantíssimo, e concluindo essa tarefa com sucesso”.*
47. (...) *“Quando se convida outros professores para liderar, não podemos dar formação e dar descentralização se entrevirmos cortando iniciativa a essas pessoas, por tanto a minha posição sempre foi ser conselheiro, deixar errar para que possam aprender de forma descentralizada, e sempre fui uma pessoa que consegui fazer mobilização das pessoas nas minhas equipas”.*

Atração

48. (...) *“Senti com esta decisão, apesar de ser prejudicial para a equipa por ser menos um jogador, o grupo uniu-se em torno da minha decisão porque viram que tive razão na decisão e conseguiram dar a volta por cima”.*
49. (...) *“Agrada-me a estabilidade do ponto de vista diretivo e quando acaba um mandato e chegar ao pé deles e dizer isto é a nossa obra, o nosso caminho e ainda não acabou aqui, continuar para a frente e ver toda a gente com o mesmo entusiasmo que tinham quando começamos”.*
50. (...) *“um líder tem que ser aquele que consegue conciliar em determinado momento as pessoas que estão sobre sua alçada, terá que haver uma coordenação muito próxima com todos os dirigentes, e todos os treinadores, o líder é aquele que consegue unir todos à sua vontade. Aquilo que eu sinto nas pessoas que trabalham comigo é muita abertura, porque desde o início, e dentro daquilo que disse há pouco, eu tenho tido a capacidade de ter a disponibilidade de ouvir toda*

a gente, seja preciso qualquer coisa e até os próprios diretores sintam no presidente como uma pessoa que está ali quando é preciso”.

Solidariedade

51. (...) *“Quando estamos no meio de uma tempestade, a capacidade do líder vem ao de cima, e o líder tem que ser ele mesmo a chamar a si, a chamada solidariedade para com os colegas, ser líder é criar almofadas para que as ondas choque não cheguem à estrutura, porque se chegam à estrutura é mais complicado, é preferível ele funcionar como escudo, ser ele a amortecer e a receber as ondas de crise e aí evitar que elas passem para baixo”.*
52. (...) *“Portanto eu sou um presidente que aparece nos momentos maus a dar a cara, nos momentos bons delego essa função às pessoas que realmente merecem esse sucesso, que são as pessoas que conseguem os resultados e as vitórias e os objetivos”.*
53. (...) *“quando alguma coisa corre mal eu protejo sempre a equipa, quer seja os jogadores mas também a equipa técnica, se eu vir que as coisas não funcionam e que as pessoas sejam honestas com todos, eu estou sempre do lado deles, eu faço um muro para proteger o grupo, só eu dou a cara, não existe entrevistas, só eu é que falo em público, eu sou o responsável pela equipa, e eu quero é que estejam com a cabeça limpa e que estejam nas suas melhores capacidades para realizarem aquilo que é pretendido. O líder nestes casos tem que estar principalmente presente”.*

Trabalho

54. (...) *“confiam no meu trabalho e confiam na minha capacidade de decidir, isto porque, como disse anteriormente, desde que haja credibilidade e coerência, eu acho que essa perceção que a equipa tem é que se anteriormente ele fez assim e fará novamente, onde irá dialogar e escutar pessoas antes de tomar qualquer decisão. Eu partilho normalmente essas situações”.*
55. (...) *“Estas pessoas representaram o clube que estava numa situação financeira perto de uma insolvência e neste momento é um dos clubes mais saudáveis financeiramente no concelho de Gaia, temos um ativo a crescer aos milhares de euros, as receitas operacionais satisfazem os custos operacionais, ou seja é um clube perfeitamente equilibrado, e as pessoas acabam por reconhecer isso e viver maus momentos e passar a viver momentos desafogados. As pessoas acabam por atribuir esse trabalho ao líder”.*

56. (...) *“Reconheço que me excedo no modo e na forma como estou presente e que, obviamente, tem impactos em termos pessoais e familiares. Não sei estar na vida de outra forma. Quando abraço um projeto, dou tudo o que tenho”*.

Orientação

57. (...) *“Nós fazemos uma gestão do clube por cenários”*.

58. (...) *“presidente e mais um ou dois assessores que tenho aqui, depois criamos o nível de quatro estruturas, área financeira, área desportiva, área administrativa e a área da manutenção de infraestrutura e equipamento, cada núcleo tem o seu responsável e os seus respetivos colaboradores”*.

59. (...) *“Eu quando vou conhecendo as pessoas vou identificando a sua aptidão para trabalhar no clube e oriento-o para determinada tarefa ou função, por exemplo alguém para ser responsável por miúdos deve ser alguém com muita paciência e atenção e tento identificar essas componentes nas pessoas que quero colocar como responsável por um escalão de pequenas idades”*.

Resiliência

60. (...) *“detesto desistir”*.

61. (...) *“tive que ter a capacidade de sofrer e acalmar a situação e fazer com que o atleta me pedisse desculpa e voltar tudo como antes. Ou seja, foi a capacidade de marcar a minha posição, mas ter a capacidade de resiliência, segurar o grupo quando poderia ter ido outro jogador embora e tornar a situação da equipa muito frágil”*.

62. (...) *“é no meio das adversidades que surgem uma série de oportunidades”*.

63. (...) *“A minha atitude é mostrar que determinado obstáculo não é o fim do mundo mas uma oportunidade para crescermos”*.

64. (...) *“encaro todos os desafios da mesma forma. Encontrar a melhor solução que vá de encontro às expectativas das partes. Não desisto com facilidade, muito pelo contrário, quanto maior é o desafio, maior é a minha propensão para o enfrentar. Para isso conto, como é óbvio, com o meu corpo diretivo, porque para mim o todo terá, obrigatoriamente, que ser maior que a soma das partes”*.

Integridade

65. (...) *“O líder tem que ser alguém que seja o reflexo da conduta que é exigida em termos comportamentais perante os subordinados. O líder tem que tentar não pregar alguma coisa para que depois na prática fazer outra”*.

66. (...) *“Tenho a certeza de uma coisa, posso tomar decisões erradas e alguns colegas meus podem não concordar comigo, na certeza porém, de apesar ter*

tomado alguma decisão errada é coerentemente, se tiver que tomar 4 decisões seguidas da mesma forma, elas podem estar erradas, podem ser sempre discutíveis, mas derivam sempre da cabeça dos líderes, ou do órgão colegial, a decisão errada pode estar, desde que seja coerente nas suas decisões”.

67. (...) *“Nunca eu, em centenas de jogos que tenho, disse a um árbitro que perdi um jogo por causa deles, mas no entanto tenho dirigentes que já o fizeram. Não se perde um jogo se tiver 21-20, se tivermos um livre de 7 metros a um minuto do fim, mas perde-se no primeiro 7 metros que falhou, perde-se no nosso guarda-redes que deixou entrar um frango. Se os jogadores têm legitimidade para falhar porquê que os árbitros não o podem? Todos são humanos”.*

Liberdade

68. (...) *“Mas na maior parte dos casos, 95% das decisões existe autonomia por parte dos diretores, eles tem liberdade de atuação e muitos anos de experiência para poderem tomar uma decisão sem estar a comunicar ao presidente”.*

69. (...) *“existem vários níveis de tomada de decisão dos quais eu fui delegando relativamente à confiança profissional que fui tendo nas pessoas e nos interlocutores, às pessoas que tomam decisões e que não são líder, são pessoas que têm funções mas não são líderes, e essas pessoas têm um âmbito de intervenção muito mais reduzido relativamente com pessoas que demonstram capacidade e conhecimento e até um sentido de liberdade no sentido de tomar decisões coerentes e decisões assertivas”.*

70. (...) *“Eu dou-lhes liberdade, autonomia para que eles sintam que são úteis e que são capazes de realizar aquela função, sou um líder que aparece para resolver problemas mais graves, deixo os momentos de alegria e explosão para cada responsável que faça o seu trabalho. Deixo as coisas a andar um pouco sobre a responsabilidade que cada um tem no clube”.*

IV- Discussão dos Resultados

1. Discussão de Resultados obtidos com a Teoria VIP

Para discutirmos se a teoria de Liderança VIP se comprova na plenitude através das evidências recolhidas da realidade das organizações desportivas da cidade de Vila Nova de Gaia, optou-se por uma análise de fundamento a fundamento, apresentando as referências de cada evidência já apresentadas no capítulo anterior.

Visão

Segundo a teoria VIP, a visão é uma característica que exige que o líder defina uma meta a atingir com a sua equipa. Ou seja, é necessário que o líder “saiba onde pretende chegar”, sem saber quais as metas a alcançar, sem saber os meios necessários e os caminhos a percorrer, torna-se praticamente difícil alcançar aquilo que sonha.

Segundo os dados recolhidos através das entrevistas aos presidentes e treinadores dos clubes, constata-se que esta característica está presente na realidade desportiva, como comprova a evidência n.º 2, quando é dito que (...) “*penso muito além sabendo que não chegarei lá, mas será a melhor maneira de chegar o mais perto possível*”. Perante isto, constatamos que a visão do líder é, de facto, chegar mais além mesmo sem saber se algum dia chegará. Isto é também visível na evidência n.º 4 (...) “*O máximo que nós queríamos atingir é que a equipa ganhasse os jogos todos e que a equipa acabasse o campeonato sempre em primeiro lugar. Quando treinamos e temos um grupo de trabalho tentamos fazer as coisas para atingir o máximo que nós pretendemos, mas sabemos que é quase impossível*”. Perante esta resposta, conseguimos comprovar que, de facto, os treinadores possuem uma visão que é a de chegar o mais longe possível, sabendo que essa visão é algo muito improvável mas da qual querem aproximar-se o máximo possível.

Quando falamos de líderes, como os presidentes de organizações desportivas, eles também apresentam esta característica segundo a teoria VIP, como podemos verificar na evidência n.º 35 quando o presidente diz que (...) “*a visão que tenho disto é que tem que existir um sonho, e o nosso sonho é ser Campeão*”. Isto é claramente uma visão que existe na mente do líder, ele tem uma imagem na sua cabeça de um dia vir a ser campeão. Não é objetivo imediato porque, teoricamente, ainda não é possível no momento em que está a atuar. Mas em termos de visão este líder um dia gostaria de alcançar este sonho, para o qual já está trabalhar. Dependendo da realidade financeira em que o clube se encontra, existem outras situações que podem ser consideradas visão, tal como é demonstrado na evidência n.º 37, em que o líder menciona (...) “*ter umas instalações desportivas novas porque estas instalações são muito antigas e estão no meio habitacional, o que não nos dá grande liberdade a mudanças*”. Isto pode ser considerado uma visão, pois tratando-se de um clube antigo, mas com fraco poder económico/financeiro, existe a visão de um dia vir a ter umas novas instalações desportivas.

Intuição

De acordo com a teoria VIP, falar em intuição refere-se à característica do líder ser capaz de decidir, antecipar e prever situações de desnorte, ou seja, em tempos de

mudanças constantes e de incertezas o líder tem que ser intuitivo e decidir dar uma orientação, rumo e uma visão à sua equipa.

Destacando os dados recolhidos, podemos observar esta característica, por exemplo, na evidência n.º 6: (...) *“aconteceu-me uma situação, onde eu num flash que foi pegar no nosso central que até estava a aquecer, entretanto nós sofremos um golo e peguei no central e meti-o a ponta de lança, entretanto foi e disse para mim, ele tem altura, não estávamos a chegar à área, então vou mete-lo para tentar o jogo aéreo e logo que ele entrou tivemos um canto a nosso favor e a primeira vez que o jogador tocou na bola marcou o golo”*. Apesar de ser um exemplo muito simplista, é um ato que ocorreu com base na sua intuição, neste caso do treinador, que teve a intuição de que, colocando em jogo um jogador com características antagónicas à posição indicada para o momento, poderia resolver o jogo num lance de bola parada, devido à sua estatura física. Como comprova a evidência n.º 7, os treinadores que referiam que (...) *“A maior parte das decisões tomadas pela minha intuição é sobretudo no momento de jogo”*, têm tendência a tomar as suas decisões através da sua intuição no momento de jogo, que é o momento em que as variáveis em questão estão sujeitas a grandes variâncias.

No caso dos presidentes dos clubes, quando questionados sobre qual o volume de decisões tendo por base a intuição, a maioria deles mencionou que seria acima dos 40%, mas mesmo os que indicaram que seria inferior a esse valor, posteriormente respondiam que (...) *“Um exemplo de uma decisão intuitiva no meu caso será no recrutamento de um treinador”*, ou seja, como pode-se verificar através da evidência n.º 39, a importância e relevância que essa decisão poderá ter na organização é primordial, porque a escolha de um treinador para a equipa é a base de todo o trabalho que se irá realizar na equipa. Existem também outros presidentes que, embora com menor relevância responderam (...) *“Sim, tomo decisões com base na minha intuição, a intuição está sempre presente e tem que estar, a intuição faz parte do risco também, por isso nós não podemos tomar as decisões certinhas como a matemática, temos algo que nos diz que aquela decisão é a mais correta em detrimento de outra”* evidência n.º 41. Como evidencia esta resposta, existem líderes que utilizam a sua intuição em todas as suas decisões, existindo, pois, algumas decisões que possam ter um suporte racional maior que outras, mas a intuição está sempre presente.

Ambição

O fundamento da ambição é definido pela teoria VIP como sendo a ambição do líder no seu “eu”, mas também no “eu da sua equipa”, para que seja possível alcançar a

visão estabelecida e assumida. É o querer chegar mais longe, não aceitar o alcançado como suficiente, definir e promover novos e mais desafiantes objetivos, é a busca incessante da visão.

Relatando os resultados recolhidos através das entrevistas, pode-se destacar que os treinadores são extremamente ambiciosos e tencionam transportar essa ambição para toda a equipa, como traduz a evidência n.º 9, na qual consta que (...) *“nós próprios como líderes, condutores de homens, devemos tentar arranjar outra maneira de fazer com que eles se entusiasmem com outra etapa, o que temos vindo a conseguir, quando por exemplo fizemos tantos pontos na primeira volta vamos tentar fazer mais na próxima, sofremos x golos na primeira volta vamos tentar sofrer menos, e vamos tentar conseguir sempre algo mais através destas situações”*. Também podemos observar essa ambição através da evidência n.º 10, onde os treinadores dizem (...) *“Quero ir sempre mais longe, sempre que atingimos um objetivo devemos partir para outro mais desafiador porque deixa de haver competição”*.

Já no que se refere aos presidentes dos clubes, pode-se referir que, de facto, também são ambiciosos, como é visível na evidência n.º 42, em que os mesmos referem que (...) *“Nó queremos sempre ir mais longe, porque para mim um objetivo alcançado pertence já ao passado, eu não quero estar no passado quero estar no futuro, o dia de amanhã tem que ser melhor que o dia de hoje, porque se assim não for não conseguimos evoluir o clube”*. E, ainda, através da evidência n.º 44, em que dizem (...) *“Queremos sempre ir mais longe, a nossa vida é uma avaliação permanente e eu entendo que ser profissional é ultrapassar obstáculos, ser profissional é criar metas de graus de dificuldade superiores, ninguém fica melhor adulto com comodismos, facilidades e por tanto isso não será educar. Alcanço ou não um objetivo temos que criar outro, nós aqui temos uma dualidade de ambições, a formação do adulto e se possível ter resultados positivos”*. Os presidentes das organizações desportivas querem sempre mais, pretendem a evolução do clube, alcançando objetivo a objetivo e redefinindo objetivos ainda mais desafiadores. Assim, face a este fundamento da teoria, podemos concluir que os entrevistados, treinadores e presidentes, apresentam a característica da ambição.

Potenciação

O fundamento da potenciação, segundo a teoria, relaciona-se com o promover da evolução e crescimento daqueles que rodeiam o líder. Trata-se, essencialmente, de potenciar as competências dos colaboradores, nomeadamente nos conhecimentos,

comportamentos e atitudes. Neste sentido, o líder é considerado o mentor e gestor das competências dos seus colaboradores.

Pegando nos dados recolhidos e falando do caso dos treinadores, também nesta característica, os mesmos apresentam altos níveis de potenciação. Analisemos, por exemplo, a evidência n.º 11, em que o treinador diz (...) *“O que faço a nível de treino é potenciar a capacidade de cada um, o que nesse aspeto a nível distrital o tempo limita um pouco, nós estarmos especificamente com determinados sectores ou com determinados jogadores não temos muito tempo para melhorar e trabalhar esses aspetos. Já tive muitos jogadores que melhoraram bastante, que conseguiram melhorar bastante a capacidade deles, até tive 2 ou 3 que não acreditavam que eram capazes de atingir um determinado patamar, e conseguiram fazer com o trabalho que lhes exige”*. Ou seja, o treinador tenta potenciar ao máximo aquilo que os atletas possuem e que podem vir um dia a alcançar. Como ainda podemos comprovar, a evidência n.º 13 é, mais uma vez, exemplo do que se acaba de referir: (...) *“Quando tenho atletas que vejo que tem potencial para melhorar seja a nível técnico, tático ou físico/mental, vou criando estímulos através de trabalho específico para ele, vou mostrando exemplos de atletas na mesma posição deles, vou mostrando exemplos idênticos de filosofia de jogo e dizer que ele pode chegar ali, é uma visão de onde ele pode chegar, se ele trabalhar e desenvolver as capacidades nesta fase pode chegar ali”*. Os treinadores potenciam sempre os seus atletas para que eles venham a melhorar o seu desempenho dentro de campo.

Relativamente aos presidentes, eles também potenciam a sua equipa de trabalho, de outra forma, claro, mas trata-se da mesma forma de potenciação, segundo a teoria VIP, como podemos apurar através da evidência n.º 45: (...) *“como líder tenho que tentar extrair o melhor dos elementos que compõem a minha equipa, tentando de forma equilibrada que eles participem, não basta ser eu a ter as ideias, temos que falar em fóruns muito abertos que exista discussão e sejam transmitidas algumas ideias”*. Os líderes tentam retirar o máximo dos seus colaboradores para rentabilizar o trabalho e os custos associados. Muitas vezes, os presidentes também tentam retirar o máximo daqueles que acompanham o clube e que possuem características naturais de aptidão para uma determinada função e, como é possível observar na evidência n.º 46, o líder sempre consegue potenciar alguém dessa forma: (...) *“tinha um indivíduo que nunca esteve ligado à área da gestão, no ano passado foi o responsável pela gestão financeira do clube, são o exemplo de aproveitamento de características que se calhar a intuição que há pouco falávamos, que intuitivamente pensei que seria uma pessoa que poderia adaptar*

ao ambiente da organização, que poderia ser importante naquela área, dar-nos um apoio importantíssimo, e concluindo essa tarefa com sucesso”.

Atração

A atração é definida como o poder de atração que o líder possui, manifestando “magnetismos puros”. O líder VIP é tal como o pastor que atrai os cães e as ovelhas até si. Neste caso concreto, o líder no desporto funciona da mesma forma, mantendo os seus colaboradores unidos, sem existir necessidade de estabelecer regras, programas ou obrigações. O líder apresenta-se como um autêntico íman que gera uma grande força de atração, de tal forma que a sua equipa segue-o. O líder do século XXI deve treinar a sua capacidade de atração, deve ser capaz de criar uma força gravitacional entre ele e os seus subordinados.

No que diz respeito a esta característica, os treinadores demonstram que fazem os possíveis para atrair toda a equipa e que é extremamente importante que essa característica seja trabalhada para que a coesão do grupo não seja posta em causa, como é possível observar na evidência n.º 16, na qual é mencionado que (...) *“Sinto que a equipa está comigo para lutarmos todos em conjunto pelo nosso objetivo, sabemos que existem altos e baixos mas as estratégias são as mesmas, é importante encontrar as soluções para os problemas e então eu procuro sempre alguma forma para arranjar uma estratégia para quebrar o adversário e eles sentem isso”*. Também através da evidência n.º 14, pode-se aferir que a capacidade de atração, por parte do treinador, existe: (...) *“perdermos 3 jogos seguidos, não é fácil numa equipa que está habituada a ganhar e subiu de divisão, motivar novamente, falar através do diálogo o porque que aconteceu e o que senti da equipa, que eu disse que se o problema for eu não vivo do passado e ponho o meu lugar à disposição, e na equipa disseram, não mister, você tem que continuar e dar a volta porque quando ganhamos juntos e quando perdemos também é juntos”*.

Os presidentes dos clubes também demonstram esta característica na sua ação, sendo isso visível na evidência n.º 48: (...) *“Senti com esta decisão apesar de ser prejudicial para a equipa por ser menos um jogador, o grupo uniu-se em torno da minha decisão porque viram que tive razão na decisão e conseguiram dar a volta por cima”*. Na evidência n.º 50, isso também é visível quando é referido que *“um líder tem que ser aquele que consegue conciliar em determinado momento que as pessoas que estão sobre sua alçada, terá que haver uma coordenação muito próxima com todos os dirigentes, e todos os treinadores, o líder é aquele que consegue unir todos à sua vontade. Aquilo que eu sinto nas pessoas que trabalham comigo é muita abertura, porque desde o início, e*

dentro daquilo que disse há pouco, eu tenho tido a capacidade de ter a disponibilidade de ouvir toda a gente, seja preciso qualquer coisa e até os próprios diretores sintam no presidente como uma pessoa que está ali quando é preciso”. Após a apresentação destas evidências, é possível referirmos que os presidentes demonstram que a sua capacidade de atração é notável e que sem ela torna-se difícil lidar com o grupo de trabalho.

Solidariedade

Tratando agora a característica da solidariedade, a teoria VIP defende que, ao assumir riscos em nome dos outros, o líder assume comportamentos de empatia, que quando uma equipa falha a culpa é daqueles que erraram, mas a responsabilidade é de todos os que estão envolvidos na organização. Perante esta característica, o líder age de forma convicta.

Quanto a este fundamento, tanto os presidentes como os treinadores demonstram claras evidências que comprovam esta característica. Isto é corroborado através da evidência nº17 (...) *“eu afasto qualquer pressão, eu faço-lhes sentir que qualquer mau momento que a equipa esteja a enfrentar a culpa é sempre minha, sou eu que tenho que dar as soluções, eu solidarizo-me com a equipa. A conversa é esta as coisas correram muito mal mas eu errei porque não fui capaz de arranjar as soluções. Por tanto o primeiro responsável sou eu, normalmente quando é assim não é no dia que falo do que correu mal, é no treino seguinte que no decorrer do treino aponto as soluções para determinadas situações, mas não aponto o dedo, é o meu lado de reconhecer o erro e apresento as soluções para esses erros cometidos”*. Os treinadores empenham-se em retirar qualquer tipo de pressão sobre a sua equipa, solidariza-se com a sua equipa nos momentos menos bons para, em conjunto, conseguirem evoluir, não culpabiliza ninguém do grupo, mas chama à responsabilidade todos os envolvidos para a resolução do problema.

Da mesma forma, os presidentes também apresentam evidências desta característica, como podemos depreender da evidência n.º 51: (...) *“Quando estamos no meio de uma tempestade, a capacidade do líder vem ao de cima, e o líder tem que ser ele mesmo a chamar a si, a chamada solidariedade para com os colegas, ser líder é criar almofadas para que as ondas choque não cheguem à estrutura, porque se chegam à estrutura é mais complicado, é preferível ele funcionar como escudo, ser ele a amortecer e a receber as ondas de crise e aí evitar que elas passem para baixo”*. E ainda a evidência n.º 53 também demonstra que (...) *“quando alguma coisa corre mal eu protejo sempre a equipa, quer seja os jogadores mas também a equipa técnica, se eu vir que as coisas não*

funcionam e que as pessoas sejam honestas com todos eu estou sempre do lado deles, eu faço um muro para proteger o grupo, só eu dou a cara, não existe entrevistas só eu a que falo em público, eu sou o responsável pela equipa, e eu quero é que estejam com a cabeça limpa e que estejam nas suas melhores capacidades para realizarem aquilo que é pretendido. O líder nestes casos tem que estar principalmente presente”. Do exposto, é visível que os presidentes e treinadores entrevistados confirmam a presença da característica da solidariedade, estando esta bem vinculada na sua ação.

Trabalho

Segundo a teoria VIP, a característica do trabalho significa que, para que apresente resultados satisfatórios, é necessário que os esforços atuem no mesmo sentido, face aos objetivos traçados. Apenas neste caso, o líder deve demonstrar a sua “força”, para que o “deslocamento” dos seus colaboradores seja também maior, que resulte num grande “trabalho.” O líder VIP identifica no trabalho a capacidade de empreender, desenvolver minuciosidade, rigor no detalhe e virtuosismo na liderança. Ou seja, não é possível o líder ter todos os colaboradores na sua máxima produção sem que o próprio não trabalhe no mínimo igual a todos eles.

Consoante os resultados obtidos junto dos treinadores desportivos, é possível considerar que estão também no mesmo sentido do que a teoria descreve. Se analisarmos a evidência n.º 20, conseguimos verificar esse facto, na medida em que é referido que *“(…) O treinador se formos a ver é a pessoa que trabalha mais no grupo, não há dúvidas nenhuma juntamente com a equipa técnica o treinador é que trabalha mais na equipa. Posso dizer que sou o que trabalho mais aqui e o treinador tem que planear, organizar planos de treinos, micro ciclos, táticas, vídeos tudo, além do mais tem que perceber que os jogadores como estão psicologicamente se tem que ajuda-los, se tem que falar com eles e tem que perceber o estado dos jogadores”*. A evidência n.º 21 também mostra esse facto: *“(…)Um exemplo, quando na semana seguinte vão defrontar um determinado adversário e o treinador na semana anterior ao jogo fazem um trabalho preparatório para o jogo com o conhecimento da outra a equipa que se trata de um trabalho de pesquisa, análise, organização e execução de uma estratégia. Esta percepção acontece quando os jogadores percebem que aquilo que o treinador antecipou e preparou realmente aconteceu no momento de jogo”*. Analisando estas evidências, é de referir que um treinador deve demonstrar empenho para com a sua equipa de trabalho, trabalhando no mínimo igual, ou muitas vezes, até mais que os atletas para a preparação dos treinos e dos jogos.

Os dados obtidos demonstram que os líderes presidentes, também, apresentam evidências de que possuem esta característica no seu trabalho, no papel de presidentes. É possível inferir este facto através da evidência n.º 54: (...) *“confiam no meu trabalho e confiam na minha capacidade de decidir, isto porque, como disse anteriormente, desde que haja credibilidade e coerência eu acho que essa percepção que a equipa tem é que se anteriormente ele fez assim e fará novamente, onde irá dialogar e escutar pessoas antes de tomar qualquer decisão. Eu partilho normalmente essas situações”*. E ainda na evidência n.º 56 consta que (...) *“Reconheço que me excedo no modo e na forma como estou presente e que, obviamente, tem impactos em termos pessoais e familiares. Não sei estar na vida de outra forma. Quando abraço um projeto, dou tudo o que tenho”*.

Como podemos verificar, em ambos os casos das evidências acima mencionadas, a característica do trabalho encontra-se presente na atitude dos presidentes, pois trabalham imenso para conseguirem oferecer as melhores condições de trabalho à sua equipa e, assim, alcançar o desejado.

Orientação

Na atualidade, os líderes deixaram de ser os únicos detentores da informação e dos conhecimentos nas organizações. Os colaboradores de uma dada organização possuem uma variedade de conhecimento e detêm diversos mecanismos para adquirir as informações necessárias. Desta forma, os líderes, segundo a teoria VIP, são aqueles que devem orientar os seus colaboradores para as informações e tarefas mais indicadas. A capacidade de orientação do líder está dependente da sua capacidade de trabalho, da sua visão e intuição.

No caso em estudo, os treinadores desportivos, foram questionados sobre a sua capacidade de orientação perante a sua equipa, sendo visível na evidência n.º 22 que (...) *Um exemplo quando dou orientações a mostrar como um atleta deve fazer um gesto ou uma posição tática de uma forma e deixar que ele escolha qual o melhor caminho e decida”*. Também na evidência n.º 24 consta que (...) *“Tento traçar as linhas estratégicas mas também um pouco as linhas a percorrer. Nós temos que nos deixar levar um pouco pela capacidade de trabalho deles também, porque eles não são máquinas. Nós temos que alcançar os nossos objetivos aproximando-os o máximo do nosso modelo, mas a competição começa a emergir para que eles tenham autonomia e a capacidade de trabalho para evoluir. Eu dou as orientações estratégicas para cada jogo mas serão eles a decidir dentro de campo como irão cumprir essa estratégia”*. Os treinadores demonstram, assim, uma grande capacidade de orientação da sua equipa de trabalho,

orientando e identificando as linhas estratégicas de semana para semana, dando autonomia de decisão aos atletas. Também ocorrem casos de correção de situações menos positivas, que culminam na orientação dos atletas para o caminho que devem seguir, no entanto, a decisão depende do atleta, se este quer ou não seguir essa orientação, não se tratando, pois, de um regime ditatorial.

Relativamente aos dados recolhidos referentes aos presidentes dos clubes entrevistados, estes também demonstram evidências claras de que a sua capacidade de orientação para a sua equipa de trabalho é elevada, como se comprova através da evidência n.º 58: “(...) *presidente e mais um ou dois assessores que tenho aqui, depois criamos o nível de quatro estruturas, área financeira, área desportiva, área administrativa e a área da manutenção de infraestrutura e equipamento, cada núcleo tem o seu responsável e os seus respetivos colaboradores*”; e ainda a evidência n.º 59: (...)“*Eu quando vou conhecendo as pessoas vou identificando a sua aptidão para trabalhar no clube e oriento-o para determinada tarefa ou função, por exemplo alguém para ser responsável por miúdos deve ser alguém com muita paciência e atenção e tento identificar essas componentes nas pessoas que quero colocar como responsável por um escalão de pequenas idades*”. Deste modo, os presidentes também trabalham muito a questão da orientação das atividades, traçando linhas estratégicas no início de cada época e também orientam, por exemplo, os pais que acompanham as crianças na prática desportiva, para que em conjunto possam colaborar a favor da instituição desportiva.

Resiliência

De acordo com a teoria VIP, a resiliência é uma característica que está presente quando há incerteza, é a capacidade das pessoas ultrapassarem obstáculos, ou seja, o líder deve trabalhar, com os seus seguidores, a capacidade para ultrapassar os obstáculos e as dificuldades que se apresentam no seu dia-a-dia. Esta é uma característica que alberga as dificuldades e torna-as como um desafio ou uma oportunidade de desenvolvimento no seio da organização. Isto só acontece através do equilíbrio emocional, da coragem, do positivismo e da flexibilidade.

No desporto, a característica da resiliência é encarada como os indivíduos que “nunca deitam a toalha ao chão”, que num obstáculo conseguem vislumbrar uma oportunidade de crescimento, e no caso dos treinadores, mais uma vez pode-se observar que possuem essa característica consoante o que a teoria defende. A evidência n.º 25 mostra isso mesmo, quando é dito que (...) “*Temos que encarar as coisas com naturalidade e tranquilidade e ter confiança no futuro. É importante não passar uma*

imagem de resignação perante a situação”. Também a evidência n.º 27 fala-nos sobre isto: “(...) *Aconteceu-me noutra clube em que estive a trabalhar onde haviam salários em atraso e juntamente com os jogadores decidimos que íamos lutar por uma subida de divisão com a esperança que subindo de divisão a situação poderia se resolver, e assim conseguimos alcançar essa meta através da ambição de todo o grupo*”. Os treinadores, como esta última evidência demonstra, possuem uma grande capacidade de resiliência face aos obstáculos, porque quando um obstáculo se atravessa à frente da equipa, têm a capacidade de ultrapassar essa situação, mostrando também a solidariedade entre todos os elementos, a capacidade de atração do líder, a ambição, a capacidade de trabalho, e todas estas características associadas permitem ultrapassar qualquer obstáculo.

Isto acontece da mesma forma no caso dos presidentes, pois, verificando a evidência n.º 60, o presidente menciona “(...) *detesto desistir*”, assim como a evidência n.º 61 que demonstra: (...) “*tive que ter a capacidade de sofrer e acalmar a situação e fazer com que o atleta me pedisse desculpa e voltar tudo como antes. Ou seja, foi a capacidade de marcar a minha posição, mas ter a capacidade de resiliência, segurar o grupo quando poderia ter ido outro jogador embora e tornar a situação da equipa muito frágil*”. Os presidentes não gostam nada do sentimento de perda, quando se deparam com um obstáculo, tentam sempre pensar acima de tudo no propósito da equipa de trabalho e se tiverem de tomar uma decisão difícil, mas em defesa do grupo, fazem-no sem receio; a sua atitude perante os obstáculos que vão surgindo na vida de um clube é de confiança no futuro, como podemos comprovar mediante a evidência n.º 63, quando é dito que (...) “*A minha atitude é mostrar que determinado obstáculo não é o fim do mundo mas uma oportunidade para crescermos*”. Mais uma vez, os pressupostos da teoria VIP explicam o comportamento dos líderes do desporto.

Integridade

A integridade é uma característica que, segundo a teoria VIP, refere-se ao cumprimento de uma ação, isto é, alguém que cumpre aquilo que promete, pratica o que indica, e não menciona algo que não seja possível alcançar ou realizar, e desta forma, os colaboradores seguem-no de forma natural. O líder deve trabalhar constantemente para que as suas decisões tenham uma base integrada, mas que esse comportamento, ao longo do tempo, seja algo genuíno da sua personalidade.

Através dos dados obtidos, no que diz respeito à integridade dos treinadores, podemos apresentar as seguintes evidências, nomeadamente a evidência n.º 28, na qual é dito que “(...) *Quando esperamos um rendimento de um determinado atleta num jogo é*

substituído e essa coerência é mantida para todos os jogadores. Existe frontalidade e sinceridade para com os jogadores para que percebam o que está acontecer. As pessoas têm que perceber que as decisões são tomadas com base em alguma base racional”; a evidência n.º 30 que indica que (...) *“Devemos ser honestos e coerentes, por vezes não conseguimos porque o grupo é muito grande e existe sempre algum momento que fizemos a um atleta uma situação e depois fazemos outra situação, mas existem atletas que têm isso em conta, isso tudo torna-se muito delicado, nós tentamos ser coerentes mas é difícil durante uma época. Para quem sente na pele é uma situação muito forte, chamarem-nos a atenção pela nossa incoerência é algo que pode acontecer, temos que dar alusão da coerência de uma primeira situação e depois pedir desculpa a quem não o foi justificando a decisão”*. Perante as evidências apresentadas, podemos considerar que esta característica está presente nas ações dos treinadores consoante aquilo que a teoria defende, porque estes indivíduos tentam ao máximo ser coerentes e honestos, pois a partir do momento em que isso se perde no grupo, o treinador tem tendência a ser considerado o elo mais fraco na equipa e, por sua vez, corre o risco de ser demitido.

Os presidentes dos clubes também apresentam a característica da integridade, fortemente valorizada e considerada como algo primordial na sua ação, tal como a evidência n.º 65 demonstra: (...) *“O líder tem que ser alguém que seja o reflexo da conduta que é exigida em termos comportamentais perante os subordinados. O líder tem que tentar não pregar alguma coisa para que depois na prática fazer outra”*. Do mesmo modo, a evidência n.º 66 revela: (...) *“Tenho a certeza de uma coisa, posso tomar decisões erradas e alguns colegas meus podem não concordar comigo, na certeza porém, de apesar ter tomado alguma decisão errada é coerentemente, se tiver que tomar 4 decisões seguidas da mesma forma, elas podem estar erradas, podem ser sempre discutíveis, mas derivam sempre da cabeça dos líderes, ou do órgão colegial, a decisão errada pode estar, no entanto pode estar errado desde que seja coerente nas suas decisões”*. Os presidentes, por sua vez, fazem questão de manter a coerência, honestidade e verdade bem expostas no seu dia-a-dia, para que nunca seja posta em causa a competência e confiança que os colaboradores sentem por eles.

Liberdade

A característica da liberdade reflete a capacidade que o líder deve ter para dar liberdade à sua equipa para errar, produzir e criar ideias revolucionárias, pois só assim é que os seus colaboradores podem superar-se.

Por último, confronta-se os resultados da característica da liberdade, que é um conceito mais vago, apresentando-se como a característica mais difícil de entender por parte dos entrevistados. Mas mesmo assim, identificou-se que esta característica está presente em todos, segundo a teoria VIP, tanto nos treinadores, como nos presidentes.

No caso dos treinadores, podemos comprovar a existência desta situação nas suas ações, através da evidência n.º 31 que diz que “(...) *Dou a liberdade a cada jogador de discutir comigo alguma situação que possa melhorar o rendimento da equipa*”, e da evidência n.º 34, em que é ainda referido que “(...) *Dou a liberdade a certos atletas com características de liderança para que desenvolvam essa sua capacidade e venham no futuro a ajudar a equipa. Para ser líder é preciso ser um exemplo dentro da equipa. Não gosto de escolher os meus capitães de equipa, tento identificar no grupo qual deles é o jogador mais influente na equipa e exemplar para ser definido como líder da equipa*”.

No mesmo sentido, os presidentes demonstram evidências que permitem verificar que apresentam comportamentos de liberdade segundo a teoria de Liderança VIP. A evidência n.º 68 mostra isso mesmo, quando é referido “(...) *Mas na maior parte dos casos, 95% das decisões existe autonomia por parte dos diretores, eles tem liberdade de atuação e muitos anos de experiência para poderem tomar uma decisão sem estar a comunicar ao presidente*”, e também a evidência n.º 70, na qual pode-se observar que “(...) *Eu dou-lhes liberdade, autonomia para que eles sintam que são úteis e que são capazes de realizar aquela função, sou um líder que aparece para resolver problemas mais graves, deixo os momentos de alegria e explosão para cada responsável que faça o seu trabalho. Deixo as coisas a andar um pouco sobre a responsabilidade que cada um tem no clube*”. Através destas evidências, podemos, pois, verificar que os presidentes dão liberdade aos seus dirigentes para agirem segundo a sua função, dão liberdade para que surjam novos líderes dentro da organização, para que, assim, os possam ajudar na condução da organização para o futuro.

2. Comparação da teoria VIP com outras teorias de liderança

Como já foi definido anteriormente neste mesmo documento, liderança é um processo de influência sobre os subordinados, para que consigam realizar as tarefas desejadas, alcançar os objetivos traçados e também influenciar o grupo para reunirem esforços no sentido do melhor desempenho do mesmo (Teixeira, 2011).

O autor da teoria da Liderança VIP, Tavares (2013), decidiu analisar na prática o comportamento de um líder que, ao longo do tempo, é sempre o líder. Para desenvolver a sua teoria, Tavares (2013) recorreu à metáfora do “Pastor que conduz as suas ovelhas”.

Como já tem sido discutido neste trabalho, a teoria da Liderança VIP define 11 características que devem estar associadas a um líder do século XXI. O autor propõe, então, que os líderes que não possuem estas características na sua totalidade devem trabalhá-las para que, assim, se aproximem do modelo ideal de líder. Assim, podemos verificar que líderes são aqueles que nascem com determinadas características que os habilitam para tal função.

Abordando a perspetiva comportamental, um líder, para ter sucesso, deve demonstrar determinados comportamentos, nomeadamente a relação com os subordinados ou a orientação para a estrutura das tarefas. Segundo a teoria VIP, o líder, desde que empregue os onze fundamentos nas suas ações, não terá qualquer contratempo com os seus subordinados, e desde que seja íntegro, solidário, resiliente e demonstre grande capacidade de trabalho.

O que poderá variar na ação do líder será a posição que tomará perante a sua equipa de trabalho, se será uma posição de “ovelha frontal”, de “cão pastor” ou do “pastor” em si. O que irá variar será a proximidade com a equipa de trabalho e o grau de liberdade e delegação de tarefas que exista no grupo, e isto dependerá das situações em que o líder estiver inserido. Neste caso, esta teoria cruza-se com as teorias das perspetivas contingenciais e situacionais.

A perspetiva contingencial defende que a eficácia do líder depende da combinação de vários fatores, tais como o estilo de liderança, o desempenho do grupo e os níveis de poder/posição. Ou seja, um líder, para ser eficaz na sua ação, necessita ter em atenção que o seu estilo de liderança e a sua posição/poder dentro do grupo pode não ser suficiente. Segundo esta perspetiva, o líder depende também do desempenho do grupo que facilita a função do líder.

Portanto, segundo Fiedler (citado por Teixeira, 2011), não existe uma fórmula única para liderar, independentemente das circunstâncias. Isto, confrontado com a teoria VIP, não é justificação para que um líder não seja totalmente eficaz, pelo facto de a teoria VIP defender que, independentemente das circunstâncias, o líder deve apresentar as características propostas para ser eficaz. No entanto, existirão características mais evidenciadas que outras. O que poderá acontecer é que, em determinadas situações que estejam relacionadas com o grupo, o líder terá que adaptar a sua disponibilidade, mais uma vez, adotando uma posição de “ovelha frontal”, de “cão pastor” ou de “pastor”. Isto com o intuito de acompanhar a sua equipa, dependendo do grau de autonomia que possuirão para a situação, porque se estivermos a falar de uma situação nova, numa média/pequena organização, fará todo o sentido que inicialmente o líder tome a posição de “ovelha frontal”, dando o exemplo, solidarizando-se com a equipa, mostrando ambição, visão, a sua capacidade de atração, modificando depois a sua posição consoante o evoluir da situação.

Abordando a perspetiva situacional, Hersey e Blanchard (citado por Teixeira 2011) defendem que o estilo de liderança mais eficiente é o que varia consoante a maturidade dos subordinados e as características da situação. Isto pode estar, mais uma vez, associado ao que foi acima referido. Segundo a teoria VIP, os fundamentos propostos, devem estar todos presentes, uns em mais evidência que outros, mas devem estar sempre presentes, e, novamente, o que poderá variar é a posição adotada pelo líder consoante a situação em que estejam inseridos. Segundo esta perspetiva, a relação do líder com os subordinados altera-se perante o nível de maturidade que estes últimos apresentam, sendo que, para níveis de maturidade elevados ou reduzidos por parte dos subordinados, a relação do líder com os mesmos é sensível, pelo que, assim sendo, a eficácia do líder depende desta capacidade de maturidade dos subordinados.

O que a teoria VIP apresenta é que o líder é o responsável pela eficácia da sua liderança, sendo que podemos questionar se um líder VIP não dependerá da eficácia da maturidade dos seus subordinados. Se for uma equipa com pouca maturidade, o líder que coloque em prática todos estes fundamentos será eficaz? No entanto, basear-se apenas na questão da maturidade da equipa, e não se focar na capacidade do líder atrair todos os seus liderados, poderá ser redutor para a função do líder, pois, mais uma vez, não existem modelos únicos para cada situação a liderar, o nível de maturidade pode influenciar a eficácia do líder, mas deve-se ressaltar a capacidade que o líder representará dentro da

organização para atraí-los, orientá-los, potenciá-los, motivá-los tudo aquilo que a teoria VIP defende, o líder é aquele que dá sentido à organização.

Discutindo a perspectiva da liderança carismática, Max Weber (citado por Cunha et al.,2006) defende que o líder é aquele que consegue influenciar os seus seguidores, e que são considerados indivíduos com capacidades excepcionais para liderar o grupo, o que ocorre, essencialmente, em situações de desorganização, desnorte ou de crise numa organização. Retirando algum ensinamento desta perspectiva, é de considerar que as características de um líder carismático por vezes podem resultar, mas a longo prazo poderá ser limitado, o que neste caso não terá muita relação com o que a teoria de liderança VIP defende. O líder VIP não é dono de toda a informação, deve saber delegar, orientar, trabalhar e, acima de tudo, possuir uma visão que coloque na mente de cada um dos seus subordinados os sonhos a alcançar, aumentando assim a ambição de cada um. Em situações de crise numa organização, o que poderia acontecer com um líder VIP que se aproxime à da perspectiva carismática, seria o adotar da posição de “ovelha frontal” no grupo.

Comparando as perspectivas da liderança transacional e transformacional com a liderança VIP, depreende-se que os líderes transformacionais promovem a consciencialização dos seus subordinados, apelando aos valores, como a justiça, liberdade, humanitarismo e paz, inibindo as emoções, como o medo, a cobiça, a inveja e o ódio. É definida ainda pelos termos dos efeitos sobre os seguidores: a confiança que eles sentem, admiração, lealdade e respeito pelo líder (Cunha, et al., 2006). Mas, por outro lado, os líderes que seguem uma abordagem de uma liderança transacional conduzem ou motivam os seus seguidores no sentido dos objetivos traçados, clarificando a função e os requisitos para a execução da tarefa. (Teixeira, 2011).

A teoria de liderança VIP e a liderança transformacional apresentam certas características no líder que são idênticas. É claro que o líder transformacional possui alguns dos fundamentos defendidos pela teoria VIP, mas esta vai além disso, pois existem mais fundamentos necessários defendidos por Tavares (2013) para o líder do século XXI. O líder transformacional não apresenta essas características na sua totalidade e também não existe uma adaptação da sua posição consoante a situação em que esteja a ocorrer o ato de liderar. Existem semelhanças entre o líder transformacional e o líder VIP nos fundamentos da liberdade, da integridade, na atração, na orientação e na capacidade de resiliência que transmite aos seus subordinados.

O líder transacional, por sua vez, é a base para a gestão de uma equipa de trabalho, pois define objetivos e está focado para a estrutura da tarefa, principalmente como os seus liderados devem realizar as tarefas para alcançar os objetivos. Segundo a teoria da Liderança VIP, o líder tem que ser capaz de dar liberdade e autonomia aos seus subordinados e potenciá-los para serem mais eficazes. O líder transacional até pode ter a capacidade de atrair, de trabalhar tanto como os seus subordinados e possuir uma visão e ambição de alcançar os objetivos traçados, mas cabe-nos questionar: será que chega para liderar um grupo? Os onze fundamentos da teoria VIP tornam-se mais completos, uma vez que tentam prevenir certas situações e pensar no futuro da organização, mantendo toda a equipa de trabalho unida e solidária, estabelecendo uma visão a longo prazo, com grande ambição, potenciando os recursos que possuem, trabalhando todos juntos, sendo íntegros e permitindo a liberdade dos subordinados pertencerem no ativo da organização.

3. Novo paradigma de Liderança

Como já foi referido ao longo desta dissertação, o autor da teoria de Liderança VIP invocou um novo paradigma de liderança que seria expectável no século XXI, fruto da grande exigência que se coloca a todos os líderes mundiais. Segundo Tavares (2012), um líder, no século da incerteza, da escassez de meios e recursos, tem que ser alguém que marque a diferença na organização e, para isso, deve possuir as onze características já identificadas, adaptando a sua posição perante a equipa, tendo em conta a situação em que estejam inseridos.

Um bom líder atualmente é aquele que encoraja, inspira, confia no colaborador, protege, encoraja a enfrentar os riscos e desafia-os, interage com os seus colaboradores como pessoas iguais. Considera-se uma relação estabelecida entre o líder e o colaborador, e isso constrói-se através das interações estabelecidas (Boyatzis, 2013).

Os líderes devem reconhecer em cada indivíduo da organização a sua diversidade e a distribuição de “energias” para mobilizar a organização no sentido daquilo que é pretendido alcançar. Para tal, nos dias de hoje, isso implica repensar a figura do líder, aquele que ouve e decide a melhor forma e, assim, mobilizando toda a sua equipa de colaboradores e assim tornar-se um potenciador onde o efeito de influência é implícito (Torres & Ríos, 2013).

Os novos líderes devem tentar compreender o que sentem e o que gostam os seus subordinados, pois os subordinados preferem sentir-se bem com o seu líder, e não orientá-los apenas para as tarefas.

Boyatzis (2013) indicou que os líderes agem com compaixão pelos seus colaboradores, compreendem, empatizam, preocupam-se com os interesses dos mesmos, e através desta combinação faz-se com que as pessoas sintam que fazem parte da equipa de trabalho e que o seu líder se preocupa com eles. Desta forma, as pessoas respondem e tratam dos assuntos com maior eficiência.

Maya Angelou (citado por Boyatzis 2013) defendeu que será observável, no futuro, que os colaboradores não se lembrarão do que os líderes disseram, do que eles fizeram, mas irão lembrar-se de como os fizeram sentir, dos sentimentos que desenvolveram face à ação dos líderes.

Podem existir aqui algumas semelhanças com o que a teoria de liderança VIP propõe. Apesar destes autores identificarem situações, muitas vezes, relacionais e o reconhecimento da importância do colaborador numa organização, a liderança VIP reconheceu características de um líder nato, um pastor, e retirou esses ensinamentos, descrevendo em onze fundamentos e três posicionamentos, comportamento que o líder deve adotar ao liderar equipas/grupos no século XXI. Segundo esta teoria, para qualquer situação, deve existir no líder a presença dos onze fundamentos perante a sua equipa.

Desta forma, os líderes devem salientar as capacidades dos colaboradores através do reconhecimento das suas competências, motivações, interesses e tudo o que os torna seres únicos. Com isto, permitir-se-á a sobrevivência das organizações nos dias de hoje, através da potencialização dos colaboradores por parte dos líderes (Torres & Ríos, 2013).

Será que a teoria da Liderança VIP consegue estar na mesma linha orientadora que estes autores Boyatzis (2013) propõem para uma mudança do paradigma da liderança neste século? Será que estes fundamentos a serem utilizados pelos líderes alcançam o sucesso? Conseguem estes executar um projeto de longo prazo com a sua equipa de trabalho?

Segundo a teoria VIP, independentemente do sexo, da idade e do ramo profissional, utilizando estes fundamentos a liderança terá mais possibilidade de ter sucesso e de ser eficaz.

Desta forma, podemos considerar que a teoria da Liderança VIP será uma proposta de alteração do paradigma da liderança no século atual.

4. Liderança no Desporto

A liderança no desporto já há muito tempo tem vindo a ser debatida no mesmo sentido que a liderança empresarial. Visto que aplicamos a teoria VIP ao ambiente desportivo, surgiu a pertinência de discutir também esta temática neste ramo, onde se destaca que Mourinho (citado por Lourenço & Ilharco, 2007) expressa que um líder que pretende decidir a frio, que quer tomar decisões puramente racionais, torna-se difícil. Pelo facto de os líderes utilizarem sempre a razão mas também a emoção, porque afinal de contas todos vivem com essas variáveis no dia-a-dia. O líder deve conhecer-se a si próprio, acima de tudo, para, posteriormente, conhecer os seus subordinados. Por sua vez, a teoria VIP também defende que o líder deve conhecer-se a si próprio, para mostrar aos seus subordinados aquilo que pretende através das suas ações e comportamentos.

Mais uma vez, Mourinho (citado em Lourenço & Ilharco, 2007) defende que um líder deve, acima de tudo, ser coerente, cumprir com aquilo que promete, acrescentando ainda que, num grupo ou até mesmo numa organização, nada gera mais desconfiança que promessas por cumprir, e sem confiança não é possível a existência de liderança. Ainda assim, Mourinho indica que a relação com os elementos do grupo de trabalho e o foco nos resultados ambicionados são vitais, e um líder deve estar sempre presente, aquele que está sempre lá, junto da sua equipa de trabalho, que exiba o seu poder, a sua força, a sua dedicação e persistência e que nunca perca a imagem do global da organização por detrás de tudo o que está a acontecer. O líder deve estimular intelectualmente os seus subordinados, isto porque é importante que os intervenientes se questionem a si próprios sobre o que estão a fazer para se tornarem ainda mais fortes. Quando abordamos os fundamentos da teoria da liderança VIP, pode-se identificar a integridade que incorpora a coerência e a verdade do líder, a sua ambição, a sua intuição (a parte menos racional do líder), a capacidade de trabalho, a solidariedade, a capacidade de atração, resiliência perante obstáculos, a visão estabelecida pelo líder. Como se pode observar, aquilo que Mourinho defende na liderança desportiva assemelha-se com aquilo que a teoria VIP propõe.

Outros autores também mencionam que, por exemplo, os treinadores devem estimular os papéis de liderança entre todos os membros da equipa, e não apenas os capitães ou jogadores mais experientes (Price & Weiss, 2011). O que vai ao encontro do fundamento da liberdade segundo a teoria VIP, que é descrito como proporcionando a

liberdade aos seus subordinados, para que possam intervir e desenvolver as suas capacidades de liderança.

O desempenho eficaz da liderança e da gestão, segundo Fletcher & Arnold (2011), envolve características como o desenvolvimento, inspiração e desafio, entre outros, além dos seus próprios objetivos pessoais, para criação de uma visão para a equipa de trabalho. Influenciar as atitudes das pessoas relativamente à sua confiança ou lealdade ao líder, compromisso com o grupo e a satisfação seriam os aspetos chave deste processo. As descobertas sugerem que a gestão de pessoal envolve recrutar, apoiar e desenvolver as pessoas que são capazes de contribuir de maneira significativa para o melhor funcionamento da equipa.

Após a discussão das entrevistas realizadas no âmbito deste estudo, conclui-se que a maioria dos líderes desportivos entrevistados agem de acordo com o que a teoria da Liderança VIP defende e, introduzindo novas ideias de outros autores sobre a temática da liderança no desporto, parece poder constatar-se que esta teoria apresenta um referencial teórico que explica com sucesso a liderança em contexto desportivo.

Conclusão

Com a presente dissertação, pretendeu-se testar se a teoria da Liderança VIP explica a realidade das organizações desportivas. É de salientar o modo como esta teoria de liderança foi desenvolvida, apresentando um cariz empreendedor e atual do tema da liderança nas organizações.

Uma liderança eficaz no século XXI é influenciada por várias situações que a determinam. Sendo o atual século considerado um século da incerteza e da escassez de meios para alcançar os objetivos, um líder tem que ser próximo dos seus subordinados, um exemplo para eles, alguém que consiga criar uma visão para a sua equipa e fazer com que alcancem o sonho comum entre todos na organização.

Mais do que nunca, atualmente, um líder do século XXI não baseia a sua liderança em recompensas, mas cada vez mais através da relação, do exemplo e da integridade que o líder apresenta para com os seus liderados. O líder tem de ter a capacidade de potenciar todas as características inerentes a cada indivíduo e fazer com que o grupo num todo seja maior que a soma das partes. Isto é, a confiança, a reciprocidade, a disponibilidade, o compromisso do líder com os seus subordinados e vice-versa, são considerados fatores essenciais para gerar um clima organizacional favorável.

Com a realização deste estudo, conclui-se que a teoria de Liderança VIP ajuda a explicar a liderança nas organizações desportivas, uma vez que são organizações com características particulares. Demonstrou-se que as características propostas pela teoria da Liderança VIP estão presentes nos líderes desportivos que fizeram parte do estudo, apresentando no mínimo 10 das 11 características propostas pela teoria. É, pois, de salientar que esta teoria desenvolvida por Tavares (2012), quando aplicada à realidade desportiva, revela que tanto os treinadores, como os presidentes, apresentaram resultados positivos. Ou seja, independentemente de serem treinadores ou presidentes, de várias faixas etárias, com atividades profissionais diferenciadas e níveis de experiência diferenciados, a maioria apresentou as características propostas pela teoria.

Assim, cruzando com a hipótese geral definida para o estudo pode-se infirmar-la, da mesma forma que podemos infirmar a hipótese específica 1, quando se afirma que a liderança VIP apresenta questões inovadoras e pertinentes para a liderança atual nas organizações e que os líderes das organizações desportivas da Vila Nova de Gaia apresentam um perfil compatível com o da liderança VIP. Já a hipótese 2 foi refutada, visto que o perfil dos líderes das organizações desportivas não difere consoante o tipo de

modalidade. Relativamente à hipótese 3, não existem dados que permitam refutar ou infirmar esta hipótese, pelo facto das entidades entrevistadas serem consideradas amadoras a nível desportivo.

Foi possível observar que a teoria VIP não depende do tipo de liderança adotada, mas sim que um líder, para ser eficaz, deve apresentar-se com as características expostas pela teoria. O que poderá acontecer, como prevê a teoria, é o líder adotar um dos três posicionamentos propostos, evidenciando umas características mais do que outras, consoante a situação deparada.

Ao longo dos anos foram desenvolvidas inúmeras teorias e perspetivas de liderança, é sendo praticamente consensual que a gestão de uma organização de sucesso depende de uma liderança eficaz. Mas o dilema para um líder é saber qual o estilo de liderança mais eficaz a adotar para alcançar o sucesso. Pode-se considerar que a teoria da Liderança VIP contém algumas das premissas da maioria das teorias de liderança desenvolvidas, porque prevê questões a nível dos traços que o líder deve conter, as posições que o líder deve tomar perante cada situação que esteja a enfrentar. Relativamente à variante da maturidade do grupo a liderar, a teoria não prevê essa vertente, defendendo que isso implicará uma gestão mais acentuada sobre os fundamentos a utilizar e a posição a adotar pelo líder.

A teoria da Liderança VIP pode estar associada às perspetivas situacionais, pelo facto de se prever as várias posições a adotar pelo líder perante as situações com que se depara. Apesar de não ter sido avaliada a situação dos posicionamentos do líder, pode-se constatar, através de uma análise bibliográfica, que existe uma semelhança entre ambas as perspetivas. Pode-se destacar ainda que a teoria de Liderança VIP poderá ter algumas semelhanças com a perspetiva carismática da liderança. Isto pelo facto de a teoria de Liderança VIP defender que líder é aquele que possui a capacidade de influenciar e potenciar as capacidades dos seus subordinados.

Além disso, destaca-se o paralelismo de características entre a liderança VIP e o estilo de liderança transformacional, existindo características em comum tais como a justiça, liberdade, humanitarismo, paz, e inibem as emoções, como o medo, a cobiça, a inveja, o ódio, a confiança que eles sentem, admiração, lealdade e respeito pelo líder. Mas a teoria da liderança VIP não fica por aqui, identificando mais fundamentos pertinentes na ação de um líder.

Relativamente ao novo paradigma da liderança, alguns autores já referenciados foram questionando qual seria a melhor forma de liderar na atualidade. Foram

identificadas várias perspetivas, podendo sintetizar-se que, basicamente, para ser líder na atualidade, a grande preocupação com aquilo que os subordinados sentem na organização, pela visão que estão focados e na relação com o líder. Constata-se, através de uma análise bibliográfica, que a teoria da Liderança VIP, comparada com novas perspetivas de liderança, possui questões inovadoras na perspetiva da relação com os subordinados, podendo destacar-se os fundamentos da integridade, da liberdade e da solidariedade. Tavares (2012) invocou que um novo paradigma da liderança seria expectável perante um século XXI de grande exigência para todos os líderes mundiais.

Outra das conclusões que podemos retirar deste trabalho, é que os líderes desportivos evidenciam características de liderança explicadas pelos pressupostos da teoria de liderança VIP. No caso de Mourinho, o líder deve, acima de tudo, ser coerente. A relação com os elementos do grupo de trabalho e o foco nos resultados ambicionados são vitais, visto que o líder deve estar sempre presente, pois é o que está junto da sua equipa de trabalho, devendo evidenciar o seu poder, a sua força, a sua dedicação e persistência, sem nunca perder a imagem do global da organização. O líder deve estimular intelectualmente os seus subordinados, isto porque é importante que os intervenientes se questionem a si próprios sobre o que estão a fazer, para se tornarem ainda mais fortes. Isto está relacionado com aquilo que é defendido pela teoria VIP, que é potenciar os subordinados. O líder deve, acima de tudo, ser íntegro, ser solidário com a equipa, trabalhador, ter intuição e dar a liberdade para que os seus liderados cresçam e se desenvolvam.

Em termos de constrangimentos encontrados no estudo realizado, pode destacar-se, essencialmente, a seleção da bibliografia para a revisão literária sobre a temática da liderança, pois, sendo este um tema abrangente, existem muitos estudos e autores que se dedicam a esta temática, levando por vezes a uma dispersão no meio da informação recolhida. Outro constrangimento no âmbito deste estudo está relacionado com a dificuldade em, primeiramente, recolher os contactos dos líderes desportivos da cidade de Vila Nova de Gaia e, depois, no agendamento com esses mesmos líderes, já que, apesar de a maioria se ter apresentado disponível, a disponibilidade a nível de tempo para uma entrevista, por vezes, tornou-se num bom exercício de gestão de tempo e trabalho. Todos os entrevistados possuem uma atividade profissional além da liderança desportiva, que muitas vezes limitava o agendamento das entrevistas. Existiam também casos de indivíduos que se mostravam interessados e depois de agendada a entrevista,

simplesmente a mesma era desmarcada, o que, a certa altura, levantou a questão de saber se seria possível entrevistar o número mínimo aceitável para o estudo.

Dada a limitação temporal do estudo optou-se por não introduzir na amostra líderes de organizações empresariais. Em estudos posteriores seria pertinente introduzir elementos deste ramo da liderança para uma comparação mais abrangente, bem como uma análise da perspectiva dos liderados em relação ao respetivo líder.

No que respeita aos objetivos traçados para este estudo, não foi possível alcançar todos objetivos definidos, por carência de dados que permitam obter respostas para esses mesmos objetivos.

Na perspectiva dos contributos, um dos contributos que este estudo facultou foi a criação de ferramentas para avaliar e desenvolver este tipo de características nos líderes da atualidade em organizações dos mais diferenciados ramos.

As organizações do século XXI devem retirar o exemplo dos líderes desportivos que se apresentam no mesmo sentido do que a teoria de Liderança VIP defende, propondo, assim, os 11 fundamentos a utilizar pelo líder para que possa alcançar o sucesso. Deste modo, as organizações poderão atingir níveis de excelência e desempenhos elevados ao nível da sua performance na atualidade, segundo a teoria de Liderança VIP.

Este trabalho contribuiu também para acrescentar novas perspetivas do novo paradigma da liderança mundial. Ou seja, é importante que os líderes estejam atentos à gestão da sua equipa de trabalho, preocupados com o que sentem, com aquilo que se propõem, com a capacidade de resiliência e de solidariedade para com os seus liderados.

A pesquisa sobre liderança e, subsequentemente, sobre liderança desportiva possibilitou uma maior compreensão dos comportamentos dos líderes da atualidade em comparação com outras perspetivas e novos paradigmas. O estudar uma teoria de liderança nova e inovadora, tanto numa perspetiva pessoal como profissional, foi satisfatório poder realizar esta pesquisa, de modo a concluir o presente mestrado e a adquirir as ferramentas necessárias para liderar os grupos.

Sugestões para investigações futuras

Tendo em conta o que foi estudado no âmbito da Teoria de Liderança VIP, em futuras investigações sobre, dever-se-á estruturar com maior antecedência a rede de contactos para a amostra do estudo e analisar também a perspetiva dos liderados em relação às características presentes no respetivo líder.

Posteriormente, seria pertinente a construção de um questionário testado, para que uma avaliação futura da teoria decorra de forma mais rápida e eficaz. Deste modo, é de salientar ainda que, para um próximo estudo do género, seria desafiador efetuar-se o mesmo junto de líderes de grandes equipas desportivas em Portugal. Poderia, também, ser pertinente a comparação com o meio empresarial, com o intuito de se comparar e identificar se os fundamentos propostos pela teoria de liderança VIP estão presentes em qualquer organização da atualidade.

Bibliografia

- Adair, J. (1997). *Leadership skill*: Institute of Personnel and Development.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Barrett, R. (2011). The New Leadership Paradigm. *A Response to the Global Leadership Crisis*, 1-7. Retrieved from
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership*. New York US Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences Alexandria, Virginia
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Retrieved from
- Boyatzis, D. R. (Producer). (2013). Inspiring Leadership through Emotional Intelligence. *Case Western Reserve University, Cleveland OH USA*. Retrieved from <https://class.coursera.org/lead-ei-002/lecture/index>
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2011). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Springer Science+Business Media*.
- Chelladurai, P. (2011). *Leadership in Sports*. Paper presented at the Leadership in Sports-FAGDE, Madrid, Spain.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change Management: The Case of the Elite Sport Performance Team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229. doi: 10.1080/14697017.2011.632379
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* Lisboa: Editora RH.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles Leadership in the 21st century 2000. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242. doi: 10.1080/10413200.2011.559184
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397. doi: 10.1080/02640414.2014.891291
- Grzeszczeszyn, G. (2011). As teorias de liderança. WordPress.com.
- Hébert, M. L.-., Goyette, G., & Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas* Instituto Piaget.
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007). *Liderança As Lições de José Mourinho*. : Booknomics.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.010
- Michel, J. S., & LeBreton, J. M. (2011). Leadership coherence: An application of personality coherence theory to the study of leadership. *Personality and Individual Differences*, 50(5), 688-694. doi: 10.1016/j.paid.2010.12.018
- Neves, P. A. P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance*. Mestrado Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva., Universidade do Porto, Porto.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Presença.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer Leadership in Sport: Relationships among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49-64. doi: 10.1080/10413200.2010.520300
- Scherr, A. L., & Jensen, M. C. (2007). A New Model of Leadership. *Negotiations, Organizations and Markets Research Papers*.
- Sekiou, Blondim, Fabi, Bayard, Perretti, Alis, & Chevallier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos* (A. André, Trans.): Instituto Piaget.
- Sherman, R. O. k. (1991). *Application of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness to nursing team leaders*. Dosctor of Education, U.M.I. 300 N. Zeeb Rd. Ann Arbor, MI 48106, Columbia.

- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2004). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e Aplicação do Método. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 7, 70-80.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249-257. doi: 10.1016/j.psychsport.2012.10.002
- Souza, F. N. d., Costa, A. P., Moreira, A., & Souza, D. N. d. (2013). webQDA - Manual do Utilizador. In U. d. Aveiro (Ed.). Aveiro: Esfera Crítica.
- Tavares, J. P. (2012). Liderança VIP J. P. Tavares (Ed.) *Uma Liderança Para o Século XXI através da Via Pastoril*
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. doi: 10.1016/s0123-5923(13)70021-4
- Trapero, F. G. A., & Lozada, V. M. d. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of bernard bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-75. doi: 10.1016/s0123-5923(10)70102-9
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1365-1375. doi: 10.2224/sbp.2014.42.8.1365

Anexos

Guião de Entrevista aos Líderes VIP

Sou Fábio Marcelo da Silva Gaspar, estou a frequentar o Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISLA Gaia. Encontro-me numa fase de desenvolvimento da minha dissertação de mestrado, onde agradeço desde já a sua disponibilização em participar no meu estudo. Este estudo tem como objetivo perceber de que forma as diferentes características de líderes desportivos são abordadas e explicadas através da “Teoria de Liderança VIP” desenvolvida por um professor português. Peço por isso a sua colaboração na resposta às perguntas que se baseiam nas onze características do modelo teórico em estudo. As suas respostas serão tratadas com máxima confidencialidade, sendo usadas meramente para finalidade do estudo.

Visão

É a meta que o líder pretende que a equipa alcance, como um sonho, um objetivo idealístico, razão da existência de toda a equipa de trabalho.

➤ **Qual o Máximo que gostaria que a sua organização atingisse?**

Enumere as situações em que põe em prática esta característica na organização que lidera.

Intuição

É a perceção que o líder apresenta ou promove para a orientação dos trabalhos de forma crente, sem que exista grande suporte racional.

➤ **Aproximadamente em percentagem, quantas das suas decisões são tomadas sem ter por base argumentos racionais?**

Descreva nas suas ações, onde coloca em prática esta característica.

Ambição

É o querer chegar mais longe, não aceitar o alcançado como suficiente, definir e promover novos e mais objetivos desafiadores, a busca incessante da visão.

➤ **Qual é a sua postura cada vez que é alcançado um objetivo da sua equipa? Fica por aqui ou vai mais longe?**

No seu ato de liderança, prenuncie-se de ações onde aplica esta característica.

Potenciação

É a capacidade do líder promover o crescimento e desenvolvimento dos seus subordinados, a autonomia de todos e o desenvolvimento de novas ideias. O líder assume uma posição de mentor das capacidades e potencialidades de cada um.

➤ **O que pretende dos seus liderados e o que faz para que o alcancem?**

Apresente-nos situações do dia-a-dia da organização que lidera onde põe em prática esta característica.

Atração

A aptidão para aglutinar os desejos de toda a equipa, uma energia positiva dentro da organização persuadindo a equipa despertando uma vontade de o seguir e lhe dar suporte no seu dia-a-dia. Capacidade de unir cada individualidade à sua vontade.

➤ **Porque é que acha que é o líder da sua equipa? Que sente da parte das pessoas que lidera em relação a si?**

Enumere as situações em que assenta esta característica na equipa que lidera.

Solidariedade

O líder assume os riscos em nome da equipa, age de forma convicta pela justiça e igualdade para com os seus subordinados, promove o objetivo comum e a responsabilidade onde todos estejam focados na visão e solidariza-se perante a sua equipa trabalhando juntamente com eles.

➤ **De que forma marca posição nos momentos maus da sua equipa?**

Descreva nas suas ações, onde coloca em prática esta característica.

Trabalho

O líder é aquele que ostenta maior empenho, está focado nos resultados a alcançar, distancia tudo o que sejam perturbações à ação e por fim incrementa a capacidade de trabalho a toda a equipa.

- **Em termos de esforço e capacidade de trabalho qual a perceção que a equipa tem de si?**

Descreva situações do seu dia-a-dia na organização que lidera onde põe em prática esta característica.

Orientação

Capacidade de promover alternativa, orientar e identificar vários caminhos alternativos. É aquele que define as linhas estratégicas mas sem traçar qual o caminho certo a percorrer, coordenando e orientando, mas sem dirigir. Delega responsabilidade e autonomia à sua equipa para que sejam capazes de atingir as metas traçadas.

- **Qual é a sua forma de atuação na gestão global da sua organização?**

Relate situações da sua atividade de liderança que evidenciem esta característica.

Resiliência

É uma característica do líder possui para suportar a pressão, a incerteza, a mudança e o conflito. Isto acontece através do equilíbrio emocional, coragem, positivismo e flexibilidade. É a forma como alberga as dificuldades e torna-as como um desafio ou uma oportunidade de desenvolvimento no seio da organização.

- **Qual a sua atitude ou ação quando se depara com um obstáculo ou uma dificuldade?**

Refira acontecimentos da sua liderança que demonstrem o que esta característica representa.

Integridade

É a confiança que os outros sentem pelo líder, honestidade, coerência entre a equipa e transmite ideia de respeito através de normas e valores, como a verdade.

➤ **Como é que a equipa vê as suas decisões face à utilização de certos critérios?**

Mencione casos da sua ação que demonstrem a forma como aplica esta característica.

Liberdade

É o difundir um ambiente que inspira, aprimora e desenvolve habilidades de liderança nos outros. É o permitir o erro de forma controlada, envolver os outros na criação de ideias e tomada de decisão.

➤ **Até onde é que a equipa pode tomar decisões sem autorização prévia?**

Descreva situações do seu dia-a-dia na organização que lidera onde põe em prática esta característica.

Sexo:

Idade:

Anos que desempenha a função atual: