



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

PERFIS DE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO LABORAL DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE FORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rafael Pinto Nunes

Porto, julho de 2023



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

PERFIS DE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO LABORAL DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE FORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rafael Pinto Nunes

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho de 2023

Agradecimentos

Terminada esta etapa extremamente importante no meu percurso acadêmico, queria expressar o meu enorme agradecimento a todos os que fizeram parte deste percurso.

Em primeiro lugar, cabe agradecer à minha orientadora de dissertação, a Professora Doutora Catarina Morais, pela paciência, conselhos e envolvimento no percurso.

Em terceiro lugar, a todas as colegas de projeto, Beatriz Martins e Ana Paula, que sempre se mostraram disponíveis para trabalharmos em conjunto, sem elas este percurso não teria sido o mesmo. Foi um privilégio poder trabalhar convosco.

Agradecer também à minha namorada que sempre me acompanhou durante todo o percurso e nunca me deixou desmotivar, esta dissertação foi concluída com sucesso dentro dos prazos graças a ela, agradecer pelo apoio incondicional, pelos momentos de desconpressão e por todo o amor hoje e sempre!

Agradecer aos meus pais, sem eles nada disto seria possível, agradecer o apoio, o sacrifício que fizeram para eu conseguir alcançar os meus sonhos. Desde sempre me apoiaram e me lembravam das minhas capacidades, nunca me deixaram desistir nem duvidar de mim. São sem dúvida as pessoas que mais confiam e acreditam em mim, e este sonho só é possível devido a vocês!

Além dos meus pais, agradecer a toda a minha família, este percurso não teria sido o mesmo sem eles, obrigado pelos conhecimentos, pelas conversas, pelas risadas e também pelo apoio.

Por último, agradecer às minhas colegas de turma, pelo apoio, pelos conselhos, pelos jantares, cafés e discussões, as dicas que me deram foram sem dúvida imprescindíveis para a conclusão desta fase e para o meu sucesso pessoal e profissional. Mas acima de tudo, agradecer pela amizade, irão comigo para a vida sempre.

A todos estes, e também àqueles que não estão aqui mencionados, mas que diretamente contribuíram, e me acompanharam neste percurso de alguma maneira:

O meu maior e mais sincero Obrigado a todos e a todas, por tudo!

Resumo

Este estudo investigou os perfis de liderança, motivação e satisfação no trabalho de treinadores de futebol de formação, considerando o contexto contingente em que atuam. Inicialmente, foram identificados os diferentes perfis de liderança percebidos pelos treinadores de futebol de formação (objetivo 1). Em seguida, realizou-se uma caracterização sociodemográfica dos perfis encontrados (objetivo 2). Por último, verificou-se se havia diferenças significativas na motivação e satisfação no trabalho dos treinadores, de acordo com o perfil de liderança adotado (objetivo 3). A amostragem foi não probabilística por conveniência contando com a participação de 322 treinadores de futebol de formação. A análise de clusters (K-means) revelou a existência de três perfis de liderança distintos: *Perfil Ótimo* ($n = 117$), *Perfil Subótimo* ($n = 162$) e *Perfil Laissez-faire* ($n = 31$). Os treinadores nos três perfis apresentaram características semelhantes: a maioria, era do sexo masculino, com ensino superior, formação de treinador UEFA C e trabalhavam sem contrato, com compensação financeira informal. Os resultados mostraram que não existem diferenças estatisticamente significativas na motivação e satisfação laboral dos treinadores de acordo com o seu perfil de liderança, exceto na amotivação, onde se percebeu que um treinador com perfil *laissez-faire* percebe níveis mais elevados de amotivação.

Palavras-Chave: Liderança; Trabalhadores Contingentes; Estudo Exploratório; Treinadores de formação.

Abstract

This study investigated the leadership profiles, motivation, and job satisfaction of youth soccer coaches, considering the contingent work context in which they operate. Initially, the different leadership profiles perceived by the youth soccer coaches were identified (Objective 1). Subsequently, a socio-demographic characterization of the identified profiles was conducted (Objective 2). Finally, it was examined whether there were significant differences in the motivation and job satisfaction of coaches based on their adopted leadership profile (Objective 3). The sampling process employed a non-probabilistic convenience sampling method, with a sample size of 322 youth soccer coaches. Cluster analysis (K-means) revealed the existence of three distinct leadership profiles: Optimal Profile (n = 117), Suboptimal Profile (n = 162), and Laissez-faire Profile (n = 31). Coaches in all three profiles exhibited similar characteristics: predominantly male, possessing a higher education degree, holding a UEFA C coaching certification, and working without a formal contract but receiving informal financial compensation. The results indicated that there were no statistically significant differences in the motivation and job satisfaction of coaches based on their leadership profile, except for amotivation, where coaches with a laissez-faire profile perceived higher levels of amotivation.

Keywords: Leadership; Contingent Workers; Exploratory Study; Training Coaches.

Índice

Introdução	11
Enquadramento teórico	13
Trabalhadores contingentes	13
Líderes, estilos e perfis de liderança	15
Motivação e Satisfação Laboral de Trabalhadores Contingentes	19
Método	23
Procedimento	24
Instrumentos.....	25
Liderança.....	25
Motivação	25
Satisfação laboral	26
Resultados	26
Análises preliminares.....	26
Objetivo 1: Identificação dos perfis de Liderança	30
Objetivo 2: Caracterização sociodemográfica dos perfis.....	32
Objetivo 3 – Comparação dos perfis encontrados face à motivação e satisfação laboral....	33
Discussão	33
Limitações do estudo e futuras investigações	35
Implicações para a prática.....	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	44

Índice de Figuras

Figura 1. Continuum da autodeterminação de acordo com a Teoria da Autodeterminação.

Figura traduzida de Gagné e Deci (2005, p. 336).20

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Média, Desvio-padrão, Assimetria e Curtose das variáveis.....	27
Tabela 2 – Correlações entre as variáveis	28
Tabela 3 – Comparação de médias entre Perfis e os comportamentos de Liderança	31
Tabela 4 – Caracterização dos Perfis	32

Índice de Anexos

Anexo A – Consentimento Informado.....	45
Anexo B – Ficha Sociodemográfica	46
Anexo C – Questionário de avaliação dos perfis de liderança	47
Anexo D – Questionário de avaliação da Satisfação Laboral.....	48
Anexo E – Questionário de avaliação da Motivação.....	49

Introdução

O trabalho é uma forma importante de estabelecer relações com outras pessoas, de integração social, estabelecimento de objetivos de vida e também uma forma de o indivíduo se manter ocupado, além de ser também uma fonte de motivação e satisfação (Morin, 2001; Sá, 2010). Esta visão do trabalho foi-se fixando ao longo dos anos pois o mercado de trabalho tem vindo a transformar-se e a sofrer alterações, nomeadamente, nos contratos de trabalho, tornando-se mais flexível, com menor número de contratos convencionais e um aumento dos contratos de trabalho a termo (Riso, 2010). Este tipo de contratos e a flexibilidade do mercado de trabalho afetam diretamente o trabalhador, pois todos os riscos recaem sobre ele, o que pode levar a uma maior insegurança, perda de motivação e, por sua vez, a uma diminuição da satisfação laboral (Kalleberg, 2009). Estas alterações estendem-se também ao mundo do futebol, mais especificamente aos treinadores.

A posição de treinador de uma equipa de futebol pode tornar-se muito ingrata, pois é um cargo volátil e de alto stress. Esta posição ocorre pelo facto de estes serem os maiores responsáveis pelo desempenho da equipa (Lawrence, 2006), pelo número de horas de trabalho, pelas inúmeras viagens que são necessárias realizar para os treinos e jogos fora. Acima destes fatores, está a insegurança no trabalho, pois o treinador pode ser despedido em qualquer altura face aos resultados e época desportiva. Um exemplo desta precariedade surge na época futebolística de 2004/2005, nas ligas inglesas, em que num total de 92 treinadores de futebol mais de metade não terminaram a época no clube em que iniciaram nesse ano (Lawrence, 2006). Esta precariedade aumenta a insegurança dos treinadores a longo prazo, obrigando-os, em alguns casos, a exercerem outra atividade além da de treinadores (Bentzen et al., 2020; Carson et al., 2019; Correia et al., 2018).

Além disso, o facto de serem treinadores coloca-os num cargo de liderança, e enquanto líderes, estão responsáveis pelo bom desempenho dos seus liderados, pela manutenção da

motivação dos mesmos, e também pela promoção de um ambiente de satisfação laboral, a literatura sugere que existe uma ligação forte entre os diferentes estilos de liderança e a motivação e satisfação laboral (Musinguzi et al., 2018). Para compreender melhor os diferentes estilos foi desenvolvida a teoria da liderança transformacional e transacional desenvolvida por Burns em 1978, esta teoria compreende três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), é ainda nos dias de hoje a teoria mais utilizada para explicar os estilos e os perfis de liderança, no entanto, baseada nesta teoria Gomes e colaboradores (2021) apresentam uma alternativa aos estilos e perfis propostos por Burns devido a algumas redundâncias presentes entre fatores. Uma das principais alterações é o aparecimento da liderança baseada na tomada de decisão ao invés da liderança *laissez-faire*. Ambos os estudos fazem referência ao perfil ótimo de liderança, ou seja, um estilo de liderança com comportamentos mais transformacionais (Burns, 1978; Gomes et al., 2021). Neste sentido e dado o caráter exploratório deste estudo, os objetivos passam por caracterizar a prevalência de diferentes perfis de liderança entre os treinadores de futebol de formação, fazer a caracterização sociodemográfica dos perfis encontrados, e também comparar a motivação e a satisfação laboral dos mesmos de acordo com os diferentes perfis encontrados.

Enquadramento teórico

Trabalhadores contingentes

Atualmente, uma das tendências que mais se denota nos mercados de trabalho é a utilização cada vez menor de contratos de trabalho convencionais, isto é, contratos de trabalho sem termo, onde o colaborador entra imediatamente para os quadros da empresa e não apenas para suprir uma necessidade temporária (Lei n.º 7/2009 do Código do Trabalho, 2009), e, conseqüentemente, o uso de contratos de trabalho temporários (Johnson & Lake, 2019). Segundo o código de trabalho português, trabalhadores contingentes são aqueles que não dispõem de um contrato de trabalho contínuo a longo prazo, sendo apenas contratados para uma necessidade da organização, quando deixar de existir essa necessidade e, conseqüentemente, os serviços do trabalhador deixarem de ser necessários, dá-se o término da relação entre a organização e o indivíduo (Lei n.º 7/2009 do Código do Trabalho, 2009).

No que concerne à evolução destas formas de trabalho na Europa e em Portugal, entre os anos de 1998 e 2014, na União Europeia, o número de trabalhadores contingentes aumentou de 10,6 milhões para 24 milhões. Estes valores entre os anos 2014 e 2019 estabilizaram (Sobral et al., 2022). Em Portugal, no mesmo período, ou seja, 1998 e 2014 a percentagem de trabalhadores contingentes subiu de 12% para 18%, em números, subiu de aproximadamente 419 mil trabalhadores para 644 mil (PORDATA, 2022). No período de 2014 a 2019 manteve a tendência europeia, e no ano de 2021 exerciam este tipo de trabalho aproximadamente 586 mil indivíduos (PORDATA, 2022). Quanto às idades, uma grande parte dos trabalhadores contingentes na Europa têm idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos (Sobral et al., 2022) o que vai de encontro com o estudo de Matos (2011) que refere que, em Portugal, estes trabalhadores são também na sua maioria jovens com menos de 24 anos que acabam de ingressar no mercado de trabalho. Ainda assim, em Portugal, é importante referir que houve também ligeiros aumentos no número de trabalhadores contingentes nas faixas etárias entre 25

e 49 anos e também entre os 50 e os 64 anos, estes aumentos podem ser explicados pela instabilidade dos mercados de trabalho e pela dificuldade de encontrar novos empregos, o que leva a que estes indivíduos tenham de optar pelo trabalho contingente (Sobral et al., 2022). Quanto ao nível de escolaridade dos trabalhadores, existe um aumento do número de trabalhadores com graus de habilitação mais elevados (ensino secundário e superior) na União Europeia que se estende também ao contexto português, mas ainda assim, a maior fatia de trabalhadores contingentes portugueses prende-se na escolaridade até ao nono ano.

Esta tendência tem-se vindo a acentuar devido aos contextos económicos, legislativos e políticos permitindo o desenvolvimento de novas formas de trabalho tais como, os contratos a termo (certo e incerto), contratos temporários e também contratos a tempo parcial (Sá, 2010). A autora refere também que estas novas formas de trabalho têm sido defendidas pela União Europeia para que se consiga garantir uma flexibilidade, que promova o crescimento económico. Os trabalhadores contingentes enfrentam vários desafios específicos da sua situação que os trabalhadores com contratos “tradicionais” podem não enfrentar, por exemplo ausência de planos de carreira fixos, situações profissionais precárias, maiores dificuldades de conciliação da vida profissional e pessoal impedindo-os de evoluir na carreira (Riso, 2010). Embora alguns trabalhadores com contratos não tradicionais possam ganhar salários iguais ou superiores aos dos seus colegas contratados tradicionalmente, é mais comum que eles ganhem menos (Riso, 2010; Sá, 2010). Além disso, os membros desta classe trabalhadora geralmente recebem menos benefícios do que os seus pares com contratos “tradicionais” (Riso, 2010). Devido ao aumento do uso de contratos de trabalho temporários começam a surgir cada vez mais trabalhadores contingentes em funções de liderança (Matos et al., 2011), mas sabe-se ainda pouco sobre como é que estes trabalhadores se percecionam enquanto líderes e que motivações têm para a realização do seu trabalho perante estas condições laborais. Um exemplo específico de trabalhadores contingentes que ocupam cargos de liderança e

importantes responsabilidades são os treinadores de futebol de formação. De uma forma geral, e apesar de existirem cerca de 6700 treinadores de futebol em Portugal, muito pouco se sabe sobre esta população. Os poucos estudos que existem apontam para o facto de serem maioritariamente jovens, com poucos anos de experiência e que além da atividade de treinadores exercem outra atividade profissional (Correia et al., 2018; Matos et al., 2011; Pordata, 2023). Sabe-se também que a duração do contrato destes trabalhadores está dependente dos resultados e do desempenho da equipa nos jogos (Nissen, 2014).

Assim este estudo torna-se relevante, pois vão ser exploradas as perceções dos treinadores de futebol de formação relativamente à satisfação laboral, bem como os diferentes perfis de liderança destes treinadores podem influenciar a sua motivação e satisfação laboral

Líderes, estilos e perfis de liderança

Os líderes desempenham um papel fundamental dentro das organizações, pois em grande parte estes são os grandes responsáveis pelo sucesso ou o insucesso das mesmas (Hughes, 2009). O líder é uma pessoa dentro da empresa ou de uma equipa que tem um conjunto de características, sejam elas inatas ou adquiridas, que ocupa uma posição de responsabilidade para coordenar atividades e também coordenar as pessoas com o objetivo de cumprir e alcançar metas (Botelho & Krom, 2010). Do ponto de vista do fenómeno social, os líderes são indivíduos com a capacidade de influenciar os outros a atingir determinados objetivos (Hughes, 2009). A forma como o líder consegue influenciar as pessoas e também as atitudes que o líder tem para com os seus subordinados designa-se por estilo de liderança (Botelho & Krom, 2010). Com o objetivo de estudar a liderança e os seus diferentes estilos, Burns (1978) desenvolveu o modelo da liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* que foi aprofundado depois por Bass e Avolio (1997) e nos últimos anos recebeu mais atenção por Doucet e colaboradores (2015).

A liderança transformacional caracteriza-se pelos líderes encorajarem os seus colaboradores a dar mais de si para atingirem o seu potencial máximo e para elevarem os seus objetivos pessoais dentro da empresa para o bem da mesma, este tipo de líder age como um mentor para os seus subordinados (Doucet et al., 2015). O líder transacional especifica e clarifica os objetivos que devem ser alcançados num determinado espaço de tempo e os indivíduos que atingem esses objetivos são normalmente premiados (Doucet et al., 2015). Por fim, a liderança *laissez-faire* é definida pela ausência de liderança, o líder normalmente não está presente quando é necessário tomar decisões (Doucet et al., 2015). De acordo com o modelo de eficácia de liderança proposto por Gomes (2020), para que se consiga estabelecer um estilo de liderança, é necessário que se observem quatro condições, sendo a primeira a observação teórica, isto é, comportamentos específicos que se consigam observar e identificar quando o treinador está a exercer a sua função; a variação teórica, neste caso a literatura diz-nos que os estilos de liderança compartilham o mesmo objetivo mas são expressos em comportamentos diferentes e, por isso, podem ser organizados em conjunto; a quarta condição dá-se pelo nome de independência teórica, cada estilo deve ser interpretado de forma semelhante pelos treinadores e também pelos jogadores mas deve ser percebido de forma distinta de outros comportamentos dos treinadores e por último, o impacto teórico isto é, os estilos de liderança só alcançam a sua real utilidade quando nos é possível estabelecer relações, sejam elas positivas ou negativas, com medidas subjetivas ou objetivas de eficácia da liderança (Gomes, 2020). O modelo foi projetado com o objetivo de explicar a eficácia dos treinadores focando-se em três fatores sendo eles os ciclos de liderança, estilos de liderança e os fatores antecedentes da liderança (Gomes, 2020), sendo que para este estudo e com base nos objetivos propostos serão apenas abordados e aprofundados os estilos de liderança. Estes estilos referem-se a comportamentos utilizados neste caso pelos treinadores para que consigam atingir os seus objetivos.

Dito isto, o modelo de eficácia de liderança apresenta três estilos de liderança, o estilo transformacional, transacional e tomada de decisão. O estilo de liderança transformacional diz respeito à capacidade que os líderes possuem de manter relacionamentos com os seus liderados, provocando mudanças nas atitudes, crenças e valores, conseguindo assim com que os atletas internalizem os objetivos do clube e a visão do líder o que resulta em melhores desempenhos individuais e grupais (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020). Além disso, refere cinco fatores de liderança para o estilo transformacional, o primeiro denominado visão, pretende medir os comportamentos dos líderes para articular uma ideologia atraente que aumenta a clareza dos objetivos, o foco na tarefa e a congruência de valores. Neste modelo a visão dos treinadores também inclui o otimismo e a confiança que transmite para os atletas para que estes se sintam mais motivados (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020). O segundo fator é a inspiração que se refere à forma como os treinadores encorajam os seus atletas a perseguirem os seus sonhos e objetivos para que consigam alcançar o sucesso pessoal, mas também, a medida que o líder, neste caso o treinador, consegue estimular o entusiasmo dentro do grupo de trabalho com o objetivo de chegar ao objetivo principal que é ganhar jogos (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020). A terceira dimensão é a instrução, neste caso, as ações do treinador têm o objetivo de aperfeiçoar e aprimorar as habilidades dos seus jogadores (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020). O fator individualização é a tendência dos treinadores em considerar as necessidades pessoais dos seus atletas bem como as suas expectativas desportivas (Gomes, 2020). E por último, o fator apoio ou suporte pessoal avalia se os treinadores estão disponíveis para ouvir ou dar apoio aos seus jogadores quando estes estão com algum problema pessoal que afeta o rendimento nos jogos e treinos (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020).

O estilo de liderança transacional é definido como a tendência de os treinadores darem feedback positivo ou negativo como resposta aos comportamentos e desempenhos dos seus atletas. No que diz respeito ao feedback positivo o treinador reforça e reconhece a boa

performance e os esforços dos seus jogadores, o segundo fator presente dentro do estilo transacional é o feedback negativo, estudos demonstram que no mundo do desporto o uso de punições e correções através deste tipo de feedback é importante para que o jogador perceba que cometeu erros e esteve aquém da performance esperada (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020).

O último estilo de liderança encontrado neste modelo é a tomada de decisão, este estilo é definido como a tendência de os treinadores serem ativos ou passivos na partilha da sua liderança e nos processos de tomada de decisão. Este modelo identifica dois fatores de tomada de decisão sendo eles a gestão ativa, que é caracterizada por avaliar se os treinadores envolvem os jogadores em aspetos de jogo e treino importantes, e a gestão passiva, é quando os treinadores não assumem as responsabilidades face às decisões que tomam quando estas prejudicam a equipa (Gomes & Resende, 2014; Gomes, 2020).

A literatura faz menção também ao perfil ótimo de liderança, proposto inicialmente por Bass e Avolio, onde referem que o líder apresenta alguns comportamentos *laissez-faire*, mas exibe também alguns comportamentos de liderança transacional que variam entre gestão passiva por exceção para gestão ativa por exceção e recompensas contingentes, este perfil ótimo segundo os autores apresenta frequências mais altas de comportamentos transformacionais (Gomes, 2014). Mais tarde e com o avanço das investigações sobre este tema, assume-se que o perfil ótimo de liderança é composto por conjunto de comportamentos mais voltados para o estilo transformacional juntamente com o uso de feedback positivo e gestão ativa, e um menor uso de feedback negativo e gestão passiva geram uma maior eficácia de liderança (Gomes, 2020). Surge assim o primeiro objetivo deste estudo, fazer a caracterização dos perfis de liderança dos treinadores de futebol de formação.

Por último, e para ajudar a perceber a pertinência do presente estudo, importa referir que, em alguma investigação anterior, se tem encontrado uma correlação positiva entre a

liderança transformacional e a motivação e entre este estilo de liderança e a satisfação laboral (Musunguzi et al., 2018, Tavares, 2019; Yusof et al., 2008). Esta correlação pode explicar-se pelo facto de os líderes com estilo de liderança mais transformacional promoverem ambientes de segurança e bem-estar psicológico, que por sua vez aumenta os níveis de satisfação e também de motivação. Por último, no estudo de Tavares (2019), foi encontrada uma correlação positiva entre ambos os estilos (transformacional e transaccional) e a satisfação laboral, o que mostra a importância dos estilos na promoção da satisfação.

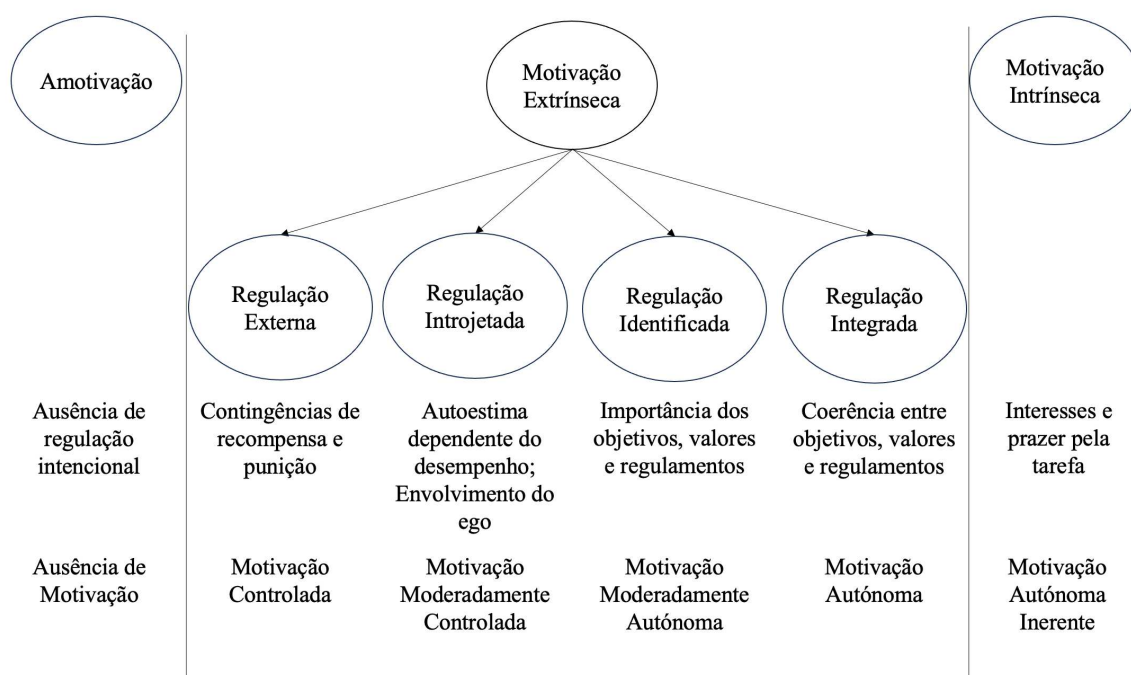
Motivação e Satisfação Laboral de Trabalhadores Contingentes

A motivação deriva da palavra “mover” que significa encorajamento ou movimento. Esta é direcionada para motivar os funcionários duma empresa a trabalharem juntos de forma a alcançar e a realizar os seus objetivos com sucesso (Irwan, 2018). O autor Wang e colaboradores (2016), refere que a motivação é o processo que contribui para determinar o esforço dos indivíduos no alcance das metas, ou seja, a capacidade de uma pessoa responder às necessidades que atinjam os objetivos duma empresa. O papel da motivação numa equipa é cada vez mais relevante para uma realidade competitiva e orientada para os objetivos, de forma a atingir os resultados que são desejados (Drucker, 2016). O sucesso de uma organização ou empresa, está na forma como o líder trabalha a motivação de cada funcionário (Gil, 2007). Os indivíduos irão sentir-se motivados dentro da organização quando se apercebem que o seu desempenho alcança os objetivos, e as recompensas satisfazem as suas necessidades e objetivos pessoais (Borlot & Marques, 2012).

Uma das teorias existentes e que vai ser explorada neste estudo é a teoria da autodeterminação. A ideia central desta teoria é que a motivação é vista como um *continuum* em que numa das extremidades está o indivíduo menos autodeterminado e na outra está o mais autodeterminado (Gagné & Deci, 2005). Do lado do menos autodeterminado, encontra-se a

desmotivação e a motivação extrínseca, já do lado do mais autodeterminado está a motivação intrínseca. A motivação intrínseca é a disposição de uma pessoa para desafiar, explorar e desenvolver habilidades sociais e cognitivas que fundamentam sua vitalidade e alegria na vida (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Quando motivados intrinsecamente, as experiências espontâneas de interesse e prazer resultantes da atividade são as recompensas em si (Deci et al., 2017). Por outro lado, a motivação externa define a realização de uma tarefa apenas como um meio para atingir um fim (Deci & Ryan, 2000). Seguindo o modelo torna-se então possível encontrar quatro formas diferentes de motivação extrínseca caracterizadas por diferentes tipos de regulação do comportamento (Ryan & Deci, 2000, 2020) (Figura 1).

Figura 1. Continuum da autodeterminação de acordo com a Teoria da Autodeterminação. Figura traduzida de Gagné e Deci (2005, p. 336).



O primeiro tipo é a regulação externa, neste caso, o indivíduo vê o trabalho apenas como uma forma de sobrevivência ou como uma forma de ganhar dinheiro, estes indivíduos têm muito pouca autonomia dentro da organização (Lopes & Chambel, 2014; Ryan & Deci, 2000),

em seguida surge a regulação introjetada, neste caso o indivíduo submete-se ao trabalho contingente pois sente que ter um emprego é uma parte essencial na vida das pessoas (Lopes & Chambel, 2014). Em sequência surge a regulação identificada, este tipo de motivação extrínseca é mais autónomo do que os anteriores, quando o trabalhador tem esta forma de motivação reconhece o valor da sua profissão para alcançar os objetivos, pois vê o trabalho como um meio de adquirir experiência que possa ser útil para o futuro, mas ainda assim, tem como objetivo encontrar um emprego permanente (Gagné & Deci, 2005; Lopes & Chambel, 2014; Ryan & Deci, 2000), e por último, a regulação integrada, o indivíduo aceita o trabalho contingente pois consegue perceber que este tipo de emprego é o que se adequa melhor às necessidades pessoais, e percebe também que devido à flexibilidade de horários consegue conciliar de uma melhor forma a sua vida profissional com a vida pessoal (Gagné & Deci, 2005; Lopes & Chambel, 2014). Fazendo o paralelismo com os trabalhadores contingentes, os indivíduos quando se encontram intrinsecamente motivados, acabam por preferir este tipo de trabalho ao invés dos tradicionais pois é assim que se sente feliz e recompensado (Lopes & Chambel, 2014).

De acordo com Deci e colaboradores (2017), a teoria da autodeterminação sugere que condições laborais onde os funcionários sintam que têm a sua própria autonomia apresentam uma maior satisfação com o trabalho, fazendo o paralelismo com os trabalhadores contingentes presentes neste estudo, mais especificamente com os treinadores de futebol de formação, a investigação mostra que estes indivíduos não possuem as melhores condições de trabalho possíveis, sendo muito jovens com contratos pouco seguros, dependentes dos resultados e desempenhos da equipa (Correia et al., 2018), o que pode levar a que estes indivíduos experienciem baixa satisfação laboral. Deci e colaboradores (2017) referem ainda que as diferentes formas de motivação estão diretamente ligadas com os estilos de liderança e também com a satisfação laboral, na medida em que os diferentes estilos (transformacional e transacional) provocam alterações nas motivações dos indivíduos e também na satisfação

laboral dos mesmos (Doucet et al., 2017). Estudos revelam que a liderança transformacional pode promover as necessidades básicas dos funcionários e motivá-los a trabalhar de forma independente. A pesquisa também indica que atender a essas necessidades básicas pode mediar a relação entre liderança transformacional e engajamento, comprometimento e satisfação no trabalho. Funcionários com líderes transformacionais são mais propensos a estarem comprometidos com a organização, definir metas de trabalho autónomas e experimentar maior satisfação no trabalho. Por outro lado, a liderança transacional mostrou associações negativas com o atendimento das necessidades básicas, dificultando processos e resultados motivacionais bem-sucedidos (Doucet et al., 2017).

O estudo de Krausz e colaboradores (1995) mostrou que os trabalhadores contingentes que escolheram sê-lo de forma voluntária apresentam níveis mais altos de satisfação laboral do que os trabalhadores que escolheram esta posição involuntariamente. Os resultados deste estudo demonstram também que a satisfação laboral dos trabalhadores contingentes vem maioritariamente de aspetos da motivação intrínseca como a flexibilidade nos horários de trabalho, variedade social e também oportunidades de crescimento (Krausz et al., 1995). Num estudo mais recente de Sobral e colaboradores (2021) faz referência a cinco perfis de motivação sendo eles, motivação involuntária, baixa motivação, motivação involuntária moderada, motivação moderada e motivação alta. Uma das conclusões do estudo foi que os trabalhadores contingentes que possuem um perfil de motivação que consiga conjugar motivação intrínseca e extrínseca apresentam uma maior satisfação com o trabalho em comparação com aqueles que apresentam apenas motivações extrínsecas, isto é, trabalhadores com o perfil motivação involuntária e baixa motivação são aqueles que acabam por sentir uma menor satisfação com o seu trabalho (Sobral et al., 2021), isto vai ao encontro às conclusões de Mullins (2007) e Mishra (2013), nos seus estudos referem que além da personalidade, características pessoais, sexo,

idade, educação, entre outros, as motivações dos indivíduos são também um fator extremamente importante no que pode ser uma satisfação laboral positiva ou negativa.

Com isto, torna-se pertinente avaliar as motivações dos treinadores de futebol de formação e além disso, perceber se existem diferenças nos valores de motivação e satisfação laboral dos treinadores consoante os diferentes perfis de liderança encontrados. Dito isto, os objetivos deste estudo são identificar os diferentes perfis de liderança da amostra (objetivo 1), fazer a caracterização sociodemográfica dos diferentes perfis (objetivo 2), e por último, comparar os diferentes perfis com as motivações e a satisfação laboral dos colaboradores, para perceber se existem diferenças na motivação e satisfação dos treinadores entre os diferentes perfis de liderança (objetivo 3).

Método

Participantes

A amostra inicial contou com 410 questionários respondidos; no entanto, 88 foram desconsiderados por não preencherem as escalas de caracterização da liderança, pelo que se considerou uma amostra final de 322 treinadores de futebol de formação. Relativamente ao sexo dos participantes, 298 participantes eram do sexo masculino (93%) e 24 do sexo feminino (8%), com idades compreendidas entre os 18 e os 67 ($M = 33.78$, $DP = 10.49$). Em relação ao nível das habilitações académicas, a maioria dos participantes possuía ensino superior com percentagens de 34% para a licenciatura, 19% para o mestrado e 1% doutoramento. Em seguida, 38% dos participantes possuíam o ensino secundário completo, 8% o ensino básico completo, 1% realizou um *CTeSP* e, por último, menos de 1% dos participantes tinha o segundo ciclo.

Em resposta à pergunta “Tem algum curso específico nesta área desportiva?”, 17% dos participantes disseram não ter qualquer curso, mas 82% dos participantes afirmaram ter curso específico de treino desportivo. A frequência de respostas para os cursos ficou distribuída da

seguinte forma: *UEFA C* com 222 respostas (69%), *UEFA B* com 41 respostas (13%) e por último *UEFA A* com duas respostas (1%). Em relação ao escalão que treinam verificam-se as seguintes percentagens: *Petizes* 11%, *Traquinas* 15%, *Juniores E* 21%, *Juniores D* 21%, *Juniores C*, com o maior número de respostas, 22%, o escalão *Juniores B* com 17% dos participantes, *Juniores A* com 15%, *Séniiores B* 4% e, por último, o escalão *Séniiores* com 10%.

Em relação a contratos de trabalho, a maioria dos participantes ($n = 185$; 58%) afirmou não ter um contrato de trabalho com o clube, mas recebe compensação financeira informalmente, 14% dos treinadores eram voluntários sem compensação financeira, 13% trabalhavam a recibos verdes, 4% a tempo parcial, 2% possuíam contrato sem termo, 2% a termo incerto e por último 8% com contrato a termo certo.

Procedimento

O presente estudo adotou uma metodologia de cariz quantitativo e para o processo de recolha de dados, a recolha de informação foi feita através da aplicação de um questionário desenvolvido na plataforma *Qualtrics*. O questionário foi disponibilizado no *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram* com uma pequena mensagem que apresentava os responsáveis pelo estudo e os objetivos do mesmo. Além das redes sociais, e com o objetivo de obter um maior número de respostas, foram estabelecidos contactos, por email, com associações e clubes de futebol espalhados pelo país e posteriormente com os treinadores de futebol de formação dos clubes. Desta forma, o processo de amostragem foi não probabilístico por conveniência, e o único critério estabelecido para participação neste estudo era que os participantes fossem treinadores principais de futebol de formação em Portugal. A participação neste estudo foi totalmente voluntária e foi mantido o anonimato e confidencialidade de todos os participantes. Para este efeito utilizaram-se três escalas com o objetivo de avaliar as perceções dos treinadores

de futebol de formação sobre: os seus comportamentos de liderança, as suas motivações e também a satisfação laboral. O tempo médio de resposta foi de 15 minutos.

Instrumentos

Liderança

Foi utilizada uma versão reduzida da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) (Gomes et al., 2021), que avalia a perceção dos treinadores relativamente à frequência com que apresentam cada um dos comportamentos de liderança ($1 = nunca$, $5 = sempre$). A escala é constituída por 36 itens – não obstante, com a autorização dos autores, utilizou-se a versão curta do instrumento (oito itens), organizada em três dimensões: (a) Estilo Transformacional (4 itens, cada um referente a uma sub-dimensão: visão – e.g., “Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas”; instrução – e.g., “Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades”, inspiração – e.g., “Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar”, individualização – e.g., “Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas” $\alpha = .62$) alcançada através da média dos quatro itens; (b) Estilo Transaccional (2 itens, um para o feedback negativo – e.g., “Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado”, outro para o feedback positivo – e.g., “Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento”) (c) Comportamentos de tomada de decisão (2 itens, gestão ativa – e.g., “Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições”, gestão passiva – e.g., “Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa”).

Motivação

No que diz respeito à avaliação da motivação foi utilizado o Questionário de Motivação do Treinador (Silva et al., 2018), com o objetivo de avaliar as perceções dos treinadores de

futebol de formação em relação às suas motivações ($1 = \text{discordo totalmente}$, $5 = \text{concordo totalmente}$). Este questionário é composto por 20 itens, que podem ser agrupados em três grandes tipos de motivação, através da média dos itens: (1) motivação intrínseca (e.g. “Porque o considero estimulante”, 9 itens, $\alpha = .80$); (2) motivação extrínseca (e.g. “Porque não quero decepcionar os meus atletas”, 7 itens, $\alpha = .75$); (3) Amotivação (e.g. “Por vezes já não sei porque é que ainda sou treinador/a”, 4 itens, $\alpha = .75$).

Satisfação laboral

A recolha de dados sobre a satisfação laboral realizou-se através do Questionário S20/23 de Meliá e Peiró (1989) adaptado para a população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). A escala tem por objetivo medir a satisfação laboral percebida pelos trabalhadores ($1 = \text{muito insatisfeito}$, $5 = \text{muito satisfeito}$). É composta por 12 itens (e.g. “A satisfação que o trabalho produz por si mesmo”) e possui um valor de alfa de $\alpha = .89$, alcançado através da média de todos os itens.

Resultados

Análises preliminares

Os dados foram analisados através da plataforma IBM Statistics SPSS. O primeiro passo foi verificar se os pressupostos de normalidade eram cumpridos, para isso analisou-se a assimetria e a curtose das variáveis. Verificando os valores da Tabela 1, pode-se concluir que nenhuma das variáveis apresenta sérios desvios aos padrões de normalidade uma vez que os valores da assimetria e curtose são inferiores a $|3|$ e $|10|$ respetivamente (Kline, 2015).

Tabela 1*Média, Desvio-padrão, Assimetria e Curtose das variáveis*

Variáveis	N	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Transformacional	310	4.55 (0.41)	-0.73	0.02
Feedback Positivo	310	4.62 (0.55)	-1.13	0.29
Feedback Negativo	310	3.13 (0.89)	0.09	0.45
Gestão Ativa	310	3.34 (0.98)	-0.20	-0.23
Gestão Passiva	310	1.74 (0.83)	1.57	3.78
Motivação Intrínseca	306	4.23 (0.47)	-0.29	-0.10
Motivação Extrínseca	306	3.06 (0.72)	0.20	-0.09
Amotivação	306	2.32 (0.86)	0.88	0.66
Satisfação Laboral	301	3.75 (0.57)	-0.51	0.72

Seguidamente verificaram-se os valores de correlação entre as variáveis em estudo, para isso utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2*Correlações entre as variáveis*

Variáveis	Feedback Positivo	Feedback Negativo	Gestão Ativa	Gestão Passiva	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Amotivação	Satisfação Laboral
Transformacional	.474**	.033	.112*	-.182**	.340**	.145*	-.114	.219**
Feedback Positivo	-	.84	.138*	-.113*	.212**	-.009	-.167**	.208**
Feedback Negativo		-	.015	.099	-.088	.152**	.178**	.004
Gestão Ativa			-	.114*	.073	.120*	.127*	-.028
Gestão Passiva				-	.002	.095	.174**	.031
Motivação Intrínseca					-	.370**	-.236**	.300**
Motivação Extrínseca						-	.172**	.178*
Amotivação							-	-.239**
Satisfação Laboral								-

Nota: ** $p < .001$, * $p < .050$

Através da análise da Tabela 2, concluiu-se que existiam correlações positivas e significativas entre o estilo de liderança transformacional e o feedback positivo, e ainda entre o mesmo estilo e a gestão ativa. Também se notou uma correlação entre o estilo transformacional e a motivação intrínseca e extrínseca, e também com a satisfação laboral. Isto significa que quanto mais os treinadores se autoavaliavam como tendo um estilo marcadamente transformacional, mais teriam a percepção de que estariam a dar feedback positivo, fazendo uma gestão mais ativa, autoavaliavam-se como mais intrinsecamente motivados, e percecionavam maior satisfação laboral. Ainda no estilo transformacional encontrou-se uma correlação negativa com a gestão passiva, isto mostra que quanto mais comportamentos transformacionais os treinadores consideram adotar, menor a frequência de comportamentos de gestão passiva e vice-versa.

No que diz respeito ao estilo transacional, foram encontradas correlações positivas entre o feedback positivo e as dimensões da gestão ativa, motivação intrínseca e satisfação laboral. Quanto mais os treinadores percecionam que recorrem ao feedback positivo, maior o reporte de uso de gestão ativa, percecionam níveis mais elevados de motivação intrínseca, e também mais satisfação laboral. Por outro lado, o feedback positivo correlacionou-se negativamente com a gestão passiva, motivação extrínseca e amotivação: quanto mais o treinador perceciona que faz uso do feedback positivo, menor a utilização de comportamentos de gestão passiva, menores os níveis de motivação extrínseca e de amotivação.

Em relação ao feedback negativo foram encontradas correlações positivas com a motivação extrínseca e com a amotivação. Neste caso se o treinador perceciona que dá feedback negativo, é mais provável que os seus níveis de motivação extrínseca e amotivação sejam mais elevados.

A gestão passiva correlaciona-se de forma positiva com a amotivação, destacando que os treinadores que tinham este tipo de gestão, autoavaliavam-se como estando mais

desmotivados para desempenhar as funções. Surgiu um resultado inesperado na análise no que diz respeito à gestão ativa, foi encontrada uma correlação positiva entre este tipo de gestão e a amotivação, que nos diz que treinadores que percecionem o uso de comportamentos de gestão ativa irão também apresentar níveis mais elevados de amotivação.

A satisfação laboral, segundo os valores de correlação, era mais elevada em indivíduos mais motivados intrinsecamente do que nos indivíduos com motivações mais extrínsecas, treinadores com motivações intrínsecas foram também os que registaram mais motivação. Por último, os indivíduos com valores mais elevados de amotivação percecionaram menor satisfação com o seu trabalho.

Objetivo 1: Identificação dos perfis de Liderança

Para a identificação dos perfis de liderança foi realizada uma análise de clusters. *Clustering* é a operação estatística utilizada para agrupar objetos com características semelhantes num número limitado de grupos conhecidos como clusters. Estes grupos não são definidos antecipadamente, são sim descobertos durante a análise (Tufféry, 2011). Para esta investigação, a identificação dos perfis foi feita através da análise *K-Means*, tendo em conta o tamanho da amostra. Assim, foram incluídas como variáveis o estilo transformacional, feedback positivo e negativo (transaccional), e a gestão ativa e passiva (tomada de decisão). Definiu-se *a priori* a criação de 3 grupos. Os resultados encontram-se sistematizados na Tabela 3.

Primeiramente, o perfil ótimo constituído por 117 participantes, possui elevados índices de liderança transformacional, feedback positivo, e também gestão ativa. O segundo perfil, o mais prevalente ($n = 162$), caracteriza-se por elevados índices de liderança transformacional, feedback positivo e negativo, e também por elevados índices de gestão ativa. Por este motivo, e baseado no Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020), será doravante designado por

“*Subótimo*”. Por último, o perfil *laissez-faire* encontrado, constituído por 31 treinadores, e caracteriza-se por ter elevados índices de feedback negativo e gestão passiva quando comparado com os restantes perfis.

Tabela 3

Comparação de médias entre Perfis e os comportamentos de Liderança

	<i>Perfil Ótimo</i> (<i>n</i> = 117)	<i>Perfil Subótimo</i> (<i>n</i> = 162)	<i>Perfil Laissez-faire</i> (<i>n</i> = 31)
Estilo transformacional	4.61(0.37)	4.54 (0.40)	4.36 (0.50)
Feedback Positivo	4.74 (0.48)	4.56 (0.58)	4.52 (0.63)
Feedback Negativo	3.09 (0.86)	3.11 (0.89)	3.32 (0.95)
Gestão Ativa	4.25 (0.43)	2.59 (0.63)	3.77 (0.85)
Gestão Passiva	1.51 (0.50)	1.56 (0.56)	3.52 (0.85)

De seguida, realizou-se uma One-Way ANOVA para comparar as diferenças de médias existentes nos perfis relativamente aos diferentes atributos de liderança. Verificaram-se diferenças significativas entre os perfis nas variáveis do estilo transformacional [$F(2,31) = 4.88, p = .008$], sendo que os treinadores com Perfil Ótimo de liderança apresentam níveis mais elevados deste estilo do que o perfil *laissez-faire* ($p = .007$) e semelhantes ao perfil *subótimo* ($p = .346$). No que diz respeito ao feedback positivo [$F(2,31) = 4.66, p = .010$], os treinadores de Perfil Ótimo apresentam valores mais elevados quando comparados com o perfil *subótimo* ($p = .015$). Não se verificam diferenças significativas para o perfil *laissez-faire* ($p = .122$). No que diz respeito à dimensão do feedback negativo, as diferenças não foram significativas [$F(2,31) = 0.86, p = .423$]. Em seguida surgem diferenças entre os perfis na dimensão de gestão ativa [$F(2,31) = 278.25, p < .001$], entre o Perfil Ótimo e os restantes perfis, o Perfil Ótimo possui índices mais elevados em relação ao perfil *subótimo* ($p < .001$) e em relação ao perfil *laissez-*

faire ($p < .001$). Por último na gestão passiva [$F(2,31) = 166.22, p < .001$], os treinadores possuem valores mais elevados no perfil *laissez-faire* quando comparados com o Perfil Ótimo ($p < .001$) e com o perfil *subótimo* ($p < .001$).

Objetivo 2: Caracterização sociodemográfica dos perfis

A Tabela 4 sintetiza a caracterização sociodemográfica dos participantes agrupados em cada um dos perfis.

Tabela 4

Caracterização dos perfis

		<i>Perfil ótimo</i>	<i>Perfil subótimo</i>	<i>Perfil Laissez- faire</i>
Sexo	Feminino	8	12	3
	Masculino	109	150	28
Habilitações	2º Ciclo	-	1	-
	Ensino Básico (9ºano)	6	17	-
	Ensino secundário	48	59	9
	Licenciatura	43	51	17
	Mestrado	20	31	7
	Doutoramento	-	1	1
	CTeSP	-	2	-
Curso Treinador	UEFA A	-	2	-
	UEFA B	13	23	4
	UEFA C	81	111	23
Contrato	Termo Certo	11	10	4
	Termo Incerto	1	4	-
	Sem termo	2	1	2
	Tempo parcial	4	6	1
	Recibos verdes	13	24	5
	Voluntário, sem compensação financeira	14	27	3
	Sem contrato, compensação financeira informal	71	89	15

É possível concluir que os três perfis são compostos maioritariamente por treinadores do sexo masculino, com habilitações literárias de ensino superior, curso de treinador UEFA C,

e quanto ao tipo de contrato, a maioria dos treinadores não possui contrato de trabalho, mas recebe uma compensação financeira informal. Através das análises estatísticas realizadas verificou-se este padrão nos três perfis não havendo assim diferenças estatisticamente significativas a apresentar.

Objetivo 3 – Comparação dos perfis encontrados face à motivação e satisfação laboral

Para a verificação do terceiro objetivo do estudo realizou-se uma One-Way ANOVA para comparar as diferenças nas médias dos perfis de liderança face à motivação e à satisfação laboral. No que diz respeito à motivação, apenas se encontraram diferenças significativas entre os perfis na amotivação [$F(2,30) = 3.18, p = .043$]: os treinadores com o perfil *laissez-faire* apresentam valores mais elevados ($M = 2.67, DP = 1.12$) quando comparados com o perfil *subótimo* ($M = 2.24, DP = 0.81, p = .039$), não existindo diferenças para o perfil ótimo ($p = .213$). No que concerne às restantes variáveis, não existem diferenças nos níveis de motivação intrínseca [$F(2,30) = 0.39, p = .680$], extrínseca [$F(2,30) = 1.40, p = .247$], nem de satisfação laboral [$F(2,29) = 0.32, p = .730$], consoante o perfil de liderança.

Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo a identificação de perfis de liderança em treinadores de futebol de formação (objetivo 1), enquanto trabalhadores contingentes que ocupam cargos de liderança, e comparar as perceções de motivação e satisfação laboral destes trabalhadores de acordo com os perfis de liderança encontrados (objetivos 2 e 3, respetivamente).

Relativamente ao primeiro objetivo, identificaram-se três perfis de liderança: o *perfil ótimo*, caracterizado por níveis elevados de transformacional, feedback positivo e gestão ativa; o *perfil subótimo*, incluindo treinadores que possuem valores elevados de liderança

transformacional, mas também valores elevados de feedback positivo e negativo e também de gestão ativa e gestão passiva. O treinador com este perfil não se guia apenas por um único estilo de liderança, possuindo características dos três. Por último, o terceiro perfil (*laissez-faire*) é caracterizado por níveis mais elevados de feedback negativo e gestão passiva. Estes perfis foram criados com base no modelo de eficácia de liderança de Gomes (2020) e por isso o *perfil ótimo* e o *perfil subótimo* identificados neste estudo possuem as características propostas no modelo. De acordo com o mesmo, o *perfil ótimo* com as características identificadas acima, pode ter um grande impacto positivo na liderança dos treinadores, na coesão grupal, na satisfação, na performance da equipa e também no alcance de objetivos quando comparado com o *perfil subótimo* e o *perfil laissez-faire* (Gomes, 2020).

O segundo objetivo procurou caracterizar os treinadores dos diferentes perfis e verificar se existiam diferenças entre eles, o que não se verificou. Os resultados demonstraram que, nos três perfis de liderança, a maioria dos inquiridos era do sexo masculino, com ensino superior concluído, curso de treinador UEFA C, e a exercer funções de treinador sem qualquer tipo de contrato recebendo uma compensação financeira informal. Estes resultados vão de encontro à pouca literatura existente sobre este tema, que mostra que os treinadores de futebol de formação são na sua maioria do sexo masculino, com ensino superior e curso de treinador UEFA C (Correia et al., 2018). Em relação ao género destes profissionais, esta amostra segue as tendências atuais do país pois segundo um artigo publicado na Tribuna Expresso, de todos os treinadores de todas as modalidades praticadas em Portugal, apenas 15% destes profissionais são do sexo feminino (Lusa, 2023). Além deste artigo, segundo o site do IPDJ, no ano de 2018 num total de 7061 treinadores de futebol, apenas 199 eram do sexo feminino, mostrando assim a tendência do país de que o sexo feminino está em minoria no que toca a posições de treinador de futebol (IPDJ, 2020).

O terceiro objetivo deste estudo propunha-se a verificar se existiam diferenças na motivação e na satisfação laboral dos treinadores consoante os diferentes perfis encontrados. Não se verificaram diferenças significativas na motivação e na satisfação entre os diferentes perfis de liderança, exceto na amotivação onde se verifica que os treinadores do perfil *Laissez-faire* são os que se sentem mais desmotivados face aos restantes perfis. Estes valores não vão de encontro à literatura na medida em que, em estudos anteriores (cf. Gomes, 2020; Borlot & Marques, 2012), os treinadores com o perfil ótimo são os que apresentavam níveis mais elevados de motivação e satisfação quando comparados com os restantes perfis, pois os treinadores mais eficazes são aqueles que possuem níveis mais elevados de liderança transformacional, dão uso ao feedback positivo e à gestão ativa. Dito isto, este estudo contradiz o que diz a literatura pois os resultados obtidos não confirmam a ideia de que os treinadores que se enquadram no grupo do perfil ótimo, ou seja, treinadores com comportamentos mais transformacionais, são os que experienciam níveis mais elevados de motivação e também de satisfação laboral (Musinguzi et al., 2018, Tavares, 2019; Yusof et al., 2008). No entanto isto não significa que os treinadores com este perfil não sejam mais eficazes, para perceber realmente a eficácia do perfil ótimo face aos outros perfis, seria importante realizar um estudo com os atletas e perceber se estes se sentem mais motivados com treinadores com perfil ótimo de liderança.

Limitações do estudo e futuras investigações

O estudo que aqui se apresenta compreende algumas limitações que são importantes referir. Em primeiro lugar, teve de ser utilizada uma versão reduzida da escala de liderança, com apenas uma pergunta para cada dimensão, havendo assim diminuição das qualidades psicométricas da escala, como por exemplo, o valor de alfa de Cronbach abaixo do valor desejável de 0.70 no estilo de liderança Transformacional. Estes valores para os outros estilos

(Transacional e Tomada de Decisão) eram também inferiores a 0.70. Foi utilizada esta versão de forma a tornar o questionário mais leve para os participantes dada a extensão do mesmo, isto é, este questionário fez parte de um projeto mais amplo que envolvia mais variáveis para além das que foram alvo de análise neste estudo. O facto de o questionário ser tão extenso pode ter tornado algo cansativo de responder o que pode ter levado a que algumas respostas não fossem as mais corretas. Posto isto, seria importante para estudos futuros replicar as análises recorrendo à versão completa desta escala.

Seguidamente, o facto de os questionários serem de autoavaliação, o que pode não refletir a realidade dos dados obtidos uma vez que há a tendência de os líderes se autoavaliarem de forma mais positiva (Karpen, 2018). Outra proposta de melhoria passaria por ser aplicar esta escala aos atletas e confrontar com as respostas dos treinadores e perceber se os liderados iriam avaliar os líderes de forma diferente. Por último, estes resultados são baseados numa amostra pequena de treinadores de futebol de formação, seria importante realizar outros estudos com amostras maiores e mais diversificadas para se conseguir generalizar estes resultados a toda a população.

Implicações para a prática

Embora os resultados obtidos neste estudo não vão de encontro ao que nos diz a literatura, deve-se ressaltar a importância dos diferentes estilos de liderança para a eficácia da mesma. Um treinador enquanto líder deve adotar comportamentos transformacionais de forma a conseguir tirar o melhor dos seus jogadores e alcançar os objetivos. Além de comportamentos transformacionais, deve dar uso de feedback positivo e também deve ter um papel de gestão ativa onde deve envolver os jogadores da equipa nos processos de tomada de decisão.

Referências Bibliográficas

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5), 21– 27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development*. MindGarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A., & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196939>
- Borlot, R. N. M., & Marques, R. (2012). O Papel da liderança na motivação de equipe. *Gestão Contemporânea*, 2(2), 69-92.
- Botelho, J., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano De Iniciação Científica E X Encontro Latino Americano De Pós-Graduação–Universidade Do Vale Do Paraíba*. http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carson, F., Malakellis, M., Walsh, J., Main, L. C., & Kremer, P. (2019). Examining the mental well-being of Australian sport coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph16234601>

- Correia, G., Mendes, V., Severino, A., Pereira, A., Figueira, A., & Jorge Santos, F. (2018). Caracterização dos treinadores de futebol no distrito de Setúbal. *Medi@ações - Revista Online Da Escola Superior de Educação Do Instituto Politécnico de Setúbal*, 6(2), 66–76. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31847.75687>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244–264. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021039>
- Drucker, P. F. (2016). *O Gestor Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2(52), 7–34. <https://www.researchgate.net/publication/258437713>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). A Motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção*, 3(3). <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i3.567>
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). Nova Science.

- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53–114). Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Springer.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric Properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189–212.
<https://doi.org/10.7352/IJSP.2021.52.189>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029.
<https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- IPDJ. (2020). *Fatores Humanos*. Estatísticas do Desporto.
<https://ipdj.gov.pt/estat%C3%ADsticas>
- Irwan, A. (2018). Analysis of organizational culture, competence and work motivation: The effect on satisfaction and performance of government employees of parepare. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 148-155.
[10.18551/rjoas.2018-02.16](https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.16)
- Johnson, D., & Lake, C. J. (2019). Contingent worker monetary influence, work attitudes and behavior. *Personnel Review*, 48(7), 1669–1684. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0170>

- Kalleberg, A. L. (2009). O crescimento do trabalho precário um desafio global. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 24(69), 21–30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-69092009000100002>
- Karpen, S. C. (2018). The Social Psychology of Biased Self-Assessment. *American Journal Of Pharmaceutical Education*, 82(5), 441–448. <https://doi.org/10.1624/ajpe6299>
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling analysis (5th ed.). *The Guilford Press*.
- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). Work Attitudes and Emotional Responses of Permanent, Voluntary, and Involuntary Temporary-help Employees: An Exploratory Study. *Applied Psychology*, 44(3), 217–232. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01077.x>
- Lawrence, L. (2006). A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management. *Athletic Insight The Online Journal of Sport Psychology*, 8(4), 28–48.
<https://www.researchgate.net/publication/242102437>
- Lei n.º 7/2009 do Código do Trabalho. (2009). Diário da República: I Série, n.º 216.
<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for Being Temporary Agency Worker: Validity Study of One Measure According to The Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116, 137–152. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0273-3>
- Lusa. (2023). *Apenas 15% dos treinadores em Portugal são mulheres: “está aqui um fosso que importa atacar e corrigir.”* Tribuna Expresso.
<https://tribuna.expresso.pt/atualidade/2023-03-20-Apenas-15-dos-treinadores-em-Portugal-sao-mulheres-Esta-aqui-um-fosso-que-importa-atacar-e-corriger-6bd8b218>
- Malheiro, J. (2009). Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: *Um estudo exploratório*.

- Malheiro, J., & Veloso, A. (2014). A satisfação laboral e a confiança organizacional em três empresas de tecnologias da informação: um estudo exploratório. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (1).
<https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1904>
- Matos, J. N., Domingos, N., & Kumar, R. (2011). *Precários em Portugal: entre a fábrica e o "call center"*. Edições 70.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfaccion laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59–74.
https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Mishra, P. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45–54.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32.
<https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Nissen, R. (2014). Playing the game: how football directors make sense of dismissing the coach. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(3/4), 214–231.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2014.072009>
- Pocinho, M. D., & Garcia, J. C. (2008). Impacto psicossocial das tecnologias da informação e comunicação (TIC): tecnostress, danos físicos e satisfação laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127–139.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552008000200012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt

PORDATA. (2022). *Trabalhadores por conta de outrem por tipo de contrato*.

PORDATA. (2023). *Treinadores federados: total e por algumas federações desportivas*.

Riso, S. (2010). *Formas flexíveis de trabalho: regimes contratuais “muito atípicos.”*

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1009.html>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61.

<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Sá, T. (2010). “Precariedade” e “trabalho precário”: consequências sociais da precarização laboral. *Configurações*, 7, 91–105. <https://doi.org/10.4000/configuracoes.203>

Silva, E. J., Sánchez-Oliva, D., Mallett, C. J., & Palmeira, A. (2018). Preliminary development of the Portuguese Coach Motivation Questionnaire. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 0(0), 1–9. <https://doi.org/10.1177/1747954118756047>

Sobral, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2021). The Temporary Agency Worker’s Motivation Profile Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6779. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136779>

Sobral, F., Morais, C., Chambel, M. J., & Castanheira, F., (2022). Trabalho temporário: As novas necessidades do mercado laboral e a emergência do trabalho contingente. In N. Simões & N. Crespo (Eds.). *Mercado de Trabalho em Portugal* (pp. 183-204).

Almedina.

- Tavares, M. (2019) *Relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho, os Estilos de Liderança e a Satisfação Profissional* [Tese de mestrado, Universidade de Lisboa].
Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/41568>
- Tufféry, S. (2011). *Cluster Analysis. In Data Mining and Statistics for Decision Making* (pp. 235–286).
- Wang, X. H., Kim, T.Y., & Lee, D. R. (2016). *Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. Journal of Business Research, 69(9), 3231-3239.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Yusof, A., & Shah, P. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes In Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction Related papers. *International Bulletin of Business Administration, 3.* <http://www.eurojournalsn.com>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado

Este estudo encontra-se a ser desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto. A presente investigação tem como objetivo de estudar as perceções dos Treinadores de Futebol de Formação, relativamente à motivação, satisfação, desempenho, perfis de liderança, intenção de saída e práticas de recursos humanos.

Consideram-se elegíveis para participar neste estudo todas as pessoas que forem treinadores de Futebol de Formação. Ao participar neste estudo será solicitado o preenchimento de uma ficha sociodemográfica e de uns pequenos questionários para avaliar as condições laborais, a motivação e o desempenho destes profissionais. A participação demora, aproximadamente, 15 minutos.

Pedíamos que lesse atentamente os questionários e responda a todos os itens de forma honesta e com a maior exatidão possível, fornecendo a sua opinião face às temáticas expostas. De referir que não existem respostas certas ou erradas, pelo que se revela importante que responda de acordo com o que pensa e sente.

Não existem riscos de participação associados a este estudo, sendo garantida a privacidade, o anonimato, e a confidencialidade dos dados. Os dados do estudo serão sempre apresentados de forma a impossibilitar a identificação dos participantes. Resta salientar que a sua participação é de carácter voluntário. O tratamento dos dados é estatístico e não individual, os dados deste questionário serão analisados pelo investigador e a informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos e científicos.

No caso de existir alguma questão relativa ao estudo, poderá contactar a equipa responsável pelo mesmo, através de um dos seguintes emails: fsobral@ucp.pt, ctmorais@ucp.pt, s-abrmartins@ucp.pt, s-rapinunes@ucp.pt e/ou s-apgmachado@ucp.pt.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade para participar neste estudo. Ao assinar este consentimento informado declaro que:

Fui informado/a acerca dos objetivos do estudo;

Entendi, de forma clara, em que consiste a minha participação;

Tive oportunidade de colocar questões e de satisfazer todas as minhas dúvidas;

Permito que os dados disponibilizados sejam utilizados, exclusivamente, para fins de investigação no âmbito deste estudo e para o propósito de apresentação de resultados acima descrito.

Nome: _____ Data ____ / ____ / ____

Anexo B – Ficha Sociodemográfica

1. Idade: _____ anos
2. Sexo: Masculino Feminino
3. Nacionalidade: Portuguesa Outra: _____
4. Possui as habilitações académicas completas? Sim Não
5. Há quanto tempo (em meses/anos) é treinador de futebol de formação? _____
6. Distrito do clube que treina? _____
7. Qual o escalão/escalões que está atualmente a treinar?

<input type="checkbox"/> Pré-Petizes (Sub-5)	<input type="checkbox"/> Infantis 2º ano (Sub-13)
<input type="checkbox"/> Petizes 1º ano (Sub-6)	<input type="checkbox"/> Iniciados 1º ano (Sub-14)
<input type="checkbox"/> Petizes 2º ano (Sub-7)	<input type="checkbox"/> Iniciados 2º ano (Sub-15)
<input type="checkbox"/> Traquinas 1º ano (Sub-8)	<input type="checkbox"/> Juvenis 1º ano (Sub-16)
<input type="checkbox"/> Traquinas 2º ano (Sub-9)	<input type="checkbox"/> Juvenis 2º ano (Sub-17)
<input type="checkbox"/> Benjamins 1ºano (Sub-10)	<input type="checkbox"/> Juniores 1º ano (Sub-18)
<input type="checkbox"/> Benjamins 2ºano (Sub-11)	<input type="checkbox"/> Juniores 2º ano (Sub-19)
<input type="checkbox"/> Infantis 1º ano (Sub-12)	<input type="checkbox"/> Séniores
8. Tem carteira de treinador de futebol? Sim Não
9. Tem algum curso específico nesta área desportiva? Sim Não
 - a. Se sim, qual/quais? _____
10. Tem um contrato de trabalho com o clube? Sim Não
 - a. Se sim, é um contrato de trabalho:

<input type="checkbox"/> A termo certo	<input type="checkbox"/> A termo incerto
<input type="checkbox"/> Sem termo/Efetivo	<input type="checkbox"/> A tempo parcial
<input type="checkbox"/> Recibos Verdes	<input type="checkbox"/> Voluntária, sem compensação financeira
11. Tem outra atividade profissional paralela? Sim Não
 - a. Se sim, qual? _____

Anexo C – Questionário de avaliação dos perfis de liderança

As declarações a seguir descrevem comportamentos específicos que um treinador pode assumir. Responda, por favor, às seguintes perguntas assinalando o número que mais se adequa.

Para cada afirmação existem cinco alternativas de resposta:

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
------------	----------------	---------------	-------------------	-------------

Como treinador...					
Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades.	1	2	3	4	5
Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas.	1	2	3	4	5
Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento.	1	2	3	4	5
Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições.	1	2	3	4	5
Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar.	1	2	3	4	5
Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado.	1	2	3	4	5
Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa.	1	2	3	4	5
Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas.	1	2	3	4	5

Anexo D – Questionário de avaliação da Satisfação Laboral

Com este questionário temos como objetivo conferir o grau de satisfação com os diferentes aspetos relacionados com o clube no qual é treinador. Neste sentido, responda, por favor, às perguntas que se seguem, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Muito insatisfeito	Bastante insatisfeito	Algo insatisfeito	Indiferente	Algo satisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito

A satisfação que o trabalho produz por si mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas em que se destaca.	1	2	3	4	5	6	7
As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta.	1	2	3	4	5	6	7
O salário que recebe.	1	2	3	4	5	6	7
Os objetivos, metas e índices de produção que deve alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
As oportunidades de formação oferecidas pela instituição/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
As oportunidades de progressão profissional.	1	2	3	4	5	6	7
A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção.	1	2	3	4	5	6	7
A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à instituição/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
O grau em que a sua instituição/empresa cumpre a legislação laboral.	1	2	3	4	5	6	7
A forma como se realiza a negociação relativa a aspetos laborais na sua instituição/empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E – Questionário de avaliação da Motivação

Com este questionário temos como objetivo saber o que o leva a manter-se na profissão de treinador de futebol de formação. Indique, por favor, em que medida cada uma das afirmações se aplica a si, utilizando a seguinte escala:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Discordo parcialmente	4 Não concordo nem discordo	5 Concordo parcialmente	6 Concordo	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	---------------	-------------------------------	---	-------------------------------	---------------	-----------------------------

Ser treinador de futebol de formação é importante para mim...							
Porque o considero estimulante.	1	2	3	4	5	6	7
Porque me sinto bem a treinar.	1	2	3	4	5	6	7
Porque aprecio a interação que tenho com os/as atletas.	1	2	3	4	5	6	7
Porque ser treinador/a é fundamental para quem eu sou.	1	2	3	4	5	6	7
Porque ser treinador/a é parte integral da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
Porque personifica os meus valores e crenças.	1	2	3	4	5	6	7
Porque contribui para o meu desenvolvimento enquanto pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
Porque me aproxima dos meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
Porque me permite alcançar os meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
Porque não quero decepcionar os meus/minhas atletas.	1	2	3	4	5	6	7
Porque se desistir significa que falhei.	1	2	3	4	5	6	7
Porque me sinto responsável pelo desempenho dos/das atletas.	1	2	3	4	5	6	7
Porque sinto uma pressão interna para vencer.	1	2	3	4	5	6	7
Para ser respeitado/a pelos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Para ser reconhecido/a pelos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Porque quero ser respeitado/a pelos outros	1	2	3	4	5	6	7
Penso frequentemente que os meus esforços, enquanto treinador/a, são uma perda de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
Por vezes já não sei porque é que ainda sou treinador/a.	1	2	3	4	5	6	7
Por vezes sinto que os custos são maiores dos que os benefícios.	1	2	3	4	5	6	7
Por vezes questiono-me se desejo continuar a ser treinador/a.	1	2	3	4	5	6	7