

Trabalho digno e motivação em trabalhadores das organizações desportivas

Autores

Jorge Soares^{1,2}; Leonor Pais³; Hélio Antunes²; Tânia Ferraro^{3,4,5}; Nuno Rebelo dos Santos⁶
jorges@staff.uma.pt

Resumo

Este estudo analisa o perfil profissional dos trabalhadores nas organizações desportivas e as suas perceções sobre a relação entre o trabalho digno e a sua motivação para o trabalho. Envolve a participação voluntária e anónima de 363 profissionais das organizações desportivas e do exercício físico da Região Autónoma da Madeira. Os dados foram recolhidos através do *Decent Work Questionnaire* (Ferraro et. al, 2016) e da Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (Gagné, & Deci, (2005), para além das variáveis sociodemográficas e do perfil profissional.

Os resultados apontam para uma atividade laboral ligada à função pública bastante expressiva com 44%, seguindo-se o trabalhador por conta de outrem (27,4%) e o profissional liberal (12%). O cargo com mais escolhas foi o de treinador desportivo (21,8%), seguindo-se o de professor do desporto escolar (14,9%), o de diretor técnico desportivo (10,5%) e o de técnico especialista de exercício físico (10,3%). Ao nível da gestão do desporto, considerando o técnico superior de desporto / dirigente desportivo profissional, registámos um valor de 11,1%. Apesar de haver um peso elevado da administração pública, o vínculo laboral precário e a instabilidade profissional são duas das principais evidências.

Os trabalhadores que expressam resultados mais elevados sobre os princípios e valores fundamentais no trabalho, como sejam o tratamento com dignidade, respeito e aceitação, estão positivamente associados aos resultados da motivação intrínseca e identificada para o trabalho. Como conclusão, os profissionais de desporto tenderão a esforçar-se no seu trabalho e a considerarem mais interessante para a realização laboral, quanto maior for a dignidade e respeito com que são tratados.

¹ Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CITUR) (Polo da Universidade da Madeira)

² Universidade da Madeira

³ Universidade de Coimbra

⁴ Universidade Portucalense

⁵ Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (Universidade de Évora)

⁶ Universidade de Évora

Palavras-chave: Trabalho Digno; Gestão do Desporto; Motivação Laboral; Profissionalização nas Organizações Desportivas

Introdução

O conceito de trabalho digno (TD) foi definido com o propósito de promover e criar justiça laboral através da criação de condições adequadas, uma remuneração justa e uma maior proteção social para a família. O TD é ainda associado ao direito à liberdade para os trabalhadores expressarem as suas preocupações e participarem nas decisões laborais que afetam as suas vidas e à igualdade de oportunidade de género (International Labour Organization, ILO, 1999).

As pessoas que trabalham em condições dignas e apropriadas, onde o ambiente social se caracteriza por relações positivas e respeitadas, tendem a manter-se mais motivadas e comprometidas para os objetivos organizacionais (De Cooman et al., 2013). Isto é mais evidente nas pessoas que são autodeterminadas e competentes no trabalho que realizam, sendo desejável incentivar a autonomia do trabalhador e o seu bem-estar (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Deci et al., 2001; Van Den Broeck, et al., 2016).

Nos últimos anos, no contexto do desporto profissional, os direitos humanos e as condições do contrato de trabalho têm merecido considerável atenção por parte da Organização Internacional do Trabalho e da Federação Internacional dos Jogadores Profissionais de Futebol (FIFpro, 2016). A especificidade e a autonomia do desporto são evidentes nas leis que regem os atletas e as características do desporto profissional nas organizações desportivas (Smith, & Stewart, 2010). Diversas questões laborais relacionadas com os atletas são regidas pelas regras das federações desportivas que muitas vezes são reguladas como operando separadamente da legislação laboral e de outras leis nacionais sob o conceito da chamada “exceção desportiva” (ILO, 2019, p. 2). O direito do desporto é também uma área específica emergente do direito que tem tentado posicionar-se como um campo do direito autónomo, valendo-se do direito do trabalho e do direito civil, ao mesmo tempo que reconhece a especificidade do desporto (Buy et al., 2020; Mestre, 2019).

Por seu lado, o desenvolvimento da economia do desporto, bem como a valorização do desporto enquanto atividade social relevante das sociedades desenvolvidas, originou a profissionalização das organizações desportivas (Dowling, Edwards, & Washington, 2014), quer na perspetiva da *governance* e da transformação do associativismo desportivo voluntário (Shilbury & Ferkins, 2011), quer das profissões associadas ao setor público do desporto. Neste contexto evolutivo, para além do atleta de cariz profissional, é o cargo de treinador desportivo cujo acesso e exercício da atividade profissional, é regulamentado por normas internacionais e, no caso de Portugal, pelo Decreto-Lei nº40/2012. No entanto, outras funções estão por reconhecer e regulamentar, nomeadamente o de gestor do desporto, que embora seja alvo de formação superior através de Licenciatura e Mestrado em vários países e tenha uma associação sócio profissional (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, 2020), continua por ser uma função sem estatuto profissional juridicamente reconhecido.

As organizações desportivas podem ser classificadas em três grandes categorias, havendo diversos e específicos cargos associados ao desporto (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015): i) as do setor público e que têm responsabilidades na gestão, coordenação e regulação das atividades desportivas que se enquadram na esfera do serviço público; ii) as do setor empresarial; iii) as associações desportivas voluntárias, nomeadamente os clubes desportivos de âmbito local, regional ou nacional. Estas organizações apresentam características específicas (Smith & Stewart, 2010) que as demarcam das restantes e que têm implicações na estrutura organizacional, na gestão voluntária e profissional dos recursos humanos (Robinson & Palmer, 2011; Soares, Haaz, & Correia, 2019). Independentemente das suas especificidades, estas organizações devem ter práticas de boa governança, que se traduzem na transparência e em condutas éticas socialmente aceitáveis. Uma estrutura para a auditoria de ética em organizações desportivas inclui respeito (nível individual), equidade (nível social) e consciência e responsabilidade (nível político (McNamee & Fleming, 2007).

Neste contexto e, de acordo com a investigação sobre TD, um dos *gaps* identificados, é a necessidade de se estudar este fenómeno em diferentes áreas laborais e contextos socioculturais, de procurar avaliar o respeito pelos direitos

humanos em contexto profissional (Pereira, Dos Santos, & Pais, 2019). Assim, este trabalho tem como objetivos centrais os seguintes:

1. Descrever o perfil profissional dos trabalhadores na área do desporto e do exercício físico no que respeita a estatuto profissional, cargo profissional, vínculo laboral, vencimento e tipo de organização;
2. Verificar a relação entre as perceções dos trabalhadores sobre o TD e a sua motivação para o trabalho no contexto do desporto e do exercício físico;

Método

Procedimento

Com base nas Estatísticas da Região Autónoma da Madeira (Direção Regional de Estatística da Madeira, 2019) combinadas com dados da demografia do desporto federado da região, estima-se um universo de 1000 a 1100 profissionais, referente ao ano de 2018. Foi adotado um procedimento de amostragem exaustiva, organizado em quatro fases: primeiro, identificamos todas as organizações na área do desporto e da atividade física nas duas ilhas, Madeira e Porto Santo; em segundo lugar, apresentamos o estudo aos dirigentes das organizações, por telefone ou e-mail, apresentando o objetivo e solicitando o convite aos colaboradores ou, em alternativa, disponibilizando dados de contacto para os colaboradores serem contactados diretamente; terceiro, convite direto aos profissionais de desporto e apresentação das condições de participação por e-mail. Neste processo, o anonimato da organização e do participante, foi garantido, bem como a confidencialidade dos dados para fins científicos. Um consentimento informado foi apresentado no link de acesso aos questionários antes de estes iniciarem a resposta. Foi cumprido o código de ética da Ordem dos Psicólogos Portugueses (Ordem dos Psicólogos Portugueses). Os dados foram coletados entre abril de 2018 e dezembro de 2018.

Amostra

Participaram voluntariamente 363 colaboradores que tinham um vínculo com uma organização desportiva e que trabalhavam, pelo menos, há seis meses nessa organização, nas ilhas da Madeira e Porto Santo. Os 363 participantes exerciam funções em clubes, associações, federações que se enquadram no movimento desportivo voluntário, sociedades anónimas desportivas, empresas de animação desportiva, ginásios e *health clubs*; direção de serviços do desporto escolar; escolas públicas e privadas que integravam professores no desporto escolar; gabinete ou departamento autárquico de desporto, hotéis, empresas turísticas, e trabalhadores por conta própria.

Tendo em conta o universo dos vários colaboradores nas organizações dos diferentes setores, estima-se que tenha havido uma taxa de participação na ordem dos 35%. Os dados que apresentamos foram os considerados como básicos e transversais e que nos ajudam a ter uma visão global do perfil de todos os participantes (Apêndice A, tabela 1), podendo contribuir para a interpretação dos dados apurados pela estatística inferencial. A média etária é de 37.14, sendo o desvio padrão de 10.16 e os valores mínimo e máximo de 19 e 65, respetivamente.

Instrumentos

Os dados foram coletados através dois instrumentos: 1) *Decent Work Questionnaire (QTD)* (Ferraro et. al, 2016). O QTD contém 31 itens (Apêndice B) estruturados em 7 dimensões validadas para Portugal: a) Princípios e valores fundamentais no trabalho; b) Tempo e carga de trabalho adequados; c) Trabalho realizante e produtivo; d) Retribuição significativa para o exercício da cidadania; e) Proteção social; f) Oportunidades; g) Saúde e segurança. Cada item deve ser respondido em uma escala Likert de 5 pontos, que varia entre 1 = “não concordo nada” e 5 = “concordo completamente”. O Alfa de Cronbach encontrado para TD Global e demais dimensões do TD encontram-se na Tabela 3 (mais adiante); 2) a *Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMT)* (Gagné, & Deci, (2005). A EMMT tem 19 itens (Apêndice C) e está organizada em 6 dimensões: a) a Amotivação; b) Regulação externa através da b1) motivação extrínseca material e da b2) Motivação

extrínseca social; c) Motivação introjetada; d) Motivação identificada e integrada; e) Motivação intrínseca. As opções de resposta são apresentadas em uma escala de Likert de 7 pontos de 1 = 'nem um pouco' a 7 = 'completamente'. O coeficiente alfa de Cronbach para cada um dos seis níveis de motivação para o trabalho pode ser visto na Tabela 3.

Os dois instrumentos foram ainda complementados com as variáveis sociodemográficas constituída por 13 itens, 8 que se enquadram nos dados sociodemográficos e 5 que enquadram características da atividade desportiva profissional (vide apêndices A e D).

Análise dos dados

Os dados foram recolhidos através do *Google* formulário. As nossas análises foram realizadas usando IBM SPSS Statistics versão 25 (International Business Machines, IBM, Corporation, 2017). Foi feita uma análise fatorial exploratória do QTD através da Análise em Componentes Principais (ACP) com rotação ortogonal Varimax, para confirmar se as dimensões em análise se comportavam como esperávamos. Uma vez que a amostra é maior que 100 desprezamos a realização do teste da normalidade dos dados e decidimos utilizar o teste não-paramétrico de Spearman para o cálculo da relação entre as variáveis. Para a verificar se a motivação de colaboradores de três organizações distintas (pública, privada com fins lucrativos e movimento associativo), bem como, com diferentes vínculos profissionais (efetivo, contratado ou a recibo verde/tarefa) difere significativamente, recorreu-se à análise da variância (ANOVA) para um nível de significância de 0,05. As diferenças entre os grupos foram identificadas com recurso ao teste de Tukey.

Resultados

A atividade laboral na área do desporto ligada à função pública é bastante expressiva com 44% (159 respostas), seguindo-se o trabalhador por conta de outrem com 27,4% (99 respostas) e o profissional liberal com 12% (45 respostas). O cargo profissional ligado ao desporto com maior número de escolhas (permitia a acumulação

de duas ou mais respostas, por isso um total de 505) foi o de treinador desportivo com 21,8%, seguindo-se o de professor do desporto escolar 14,9%, o de diretor técnico desportivo com 10,5%, o de técnico especialista de exercício físico com 10,3%. Se considerarmos a gestão do desporto como a atividade que integra o técnico superior de desporto e o gestor ou dirigente desportivo profissional, registámos uma percentagem na ordem dos 11,1%.

O vínculo laboral dos profissionais do desporto é diverso na medida em que 45,5% dos trabalhadores são considerados efetivos, enquanto 33,3% são prestadores de serviço à tarefa (recibo verde) e 16% são contratados. Verifica-se ainda que 5% das respostas na categoria “outros”, são acordos verbais com a entidade laboral, baseados na confiança e na “gratificação pontual”, alguns, são considerados como “ajudas de custo” para o exercício da atividade laboral.

O vencimento líquido mensal dos profissionais de desporto é variável e está alinhado com os cargos profissionais e à natureza do vínculo. Como se verifica alguma instabilidade e precariedade no vínculo laboral, os vencimentos também são relativamente baixos, pois 53,1% respondentes situam-se abaixo dos 1000 € mensais, sendo que deste valor, 25,6% recebe abaixo dos 592 euros. Os resultados globais dos vencimentos podem ser consultados na Tabela 2 (Apêndice C).

Correlações de Spearman

No que se refere à correlação existente entre as perceções dos trabalhadores do desporto e do exercício físico sobre o TD e a sua motivação para o trabalho, de uma maneira geral, os resultados indicam que os trabalhadores mais motivados intrinsecamente e identificados com o trabalho percecionam maiores scores de trabalho digno global ($p = 0,34$; $p < 0,01$), sendo esta correlação mais elevada no item do trabalho realizante e produtivo ($p = 0,48$; $p < 0,01$) e na retribuição significativa para o exercício da cidadania ($p = 0,47$; $p < 0,01$) (Tabela 3). Igualmente, os resultados que expressam os princípios e valores fundamentais no trabalho, como sejam o tratamento com dignidade, respeito e aceitação, independentemente da raça e da religião ou sexo, possibilidade de participação na tomada de decisão, estão positivamente associados aos resultados da motivação intrínseca para o trabalho ($p = 0,37$; $p < 0,01$).

O mesmo se passa com a variável tempo horário e carga de trabalho adequadas ($\rho = 0,33$; $p < 0,01$).

Pelo contrário, os indicadores da amotivação para o trabalho, para além de terem apresentado uma média muito baixa ($M = 4,99$), evidenciam uma relação negativa com os scores do trabalho digno ($\rho = -0,27$; $p < 0,01$), tendo sido esta relação mais evidente no item da perceção do trabalho realizante e produtivo pelo trabalhador ($\rho = -0,37$; $p < 0,01$).

As preocupações com a segurança, as condições físicas e a saúde no trabalho, a par da proteção social foram aspetos muito importantes considerados no trabalho digno e apresentaram correlações positivas entre todas as dimensões, com especial realce para a correlação entre *princípios e valores fundamentais no trabalho e a saúde e segurança* ($\rho = 0,61$; $p < 0,01$).

Ao contrário da motivação intrínseca, os resultados da motivação extrínseca social (por exemplo, obter a aprovação e respeito de outras pessoas), e da motivação extrínseca material (recompensas financeiras, maior estabilidade profissional) não parecem estar positivamente relacionados com os valores do TD. O mesmo já não se passou com os resultados da motivação introjetada, regulação externa e tempo e carga de trabalho adequado, onde foram evidentes algumas correlações positivas (Tabela 3).

Tabela 3

Estatística descritiva e correlações bivariadas de Spearman entre o TD e a Motivação (n = 363)

Variáveis	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
TD Global (1)	100.35	17.58	.93	1.00												
Princípios e valores fundamentais no trabalho (2)	21.70	4.30	.86	.79**	1.00											
Tempo e carga de trabalho adequados (3)	13.25	3.27	.82	.69**	.53**	1.00										
Trabalho produtivo e realizante (4)	19.63	3.29	.76	.62**	.55**	.34**	1.00									
Retribuição adequada para o exercício da cidadania (5)	10.11	3.65	.89	.70**	.41**	.38**	.33**	1.00								
Proteção social (6)	9.33	3.45	.80	.55**	.26**	.27**	.12**	.50**	1.00							
Oportunidades (7)	12.92	3.67	.81	.66**	.46**	.38**	.44**	.36**	.19**	1.00						
Saúde e segurança (8)	13.41	3.27	.81	.75**	.61**	.49**	.40**	.40**	.40**	.41**	1.00					
Amotivação (9)	4.99	3.87	.93	-.27**	-.30**	-.14**	-.37**	-.13**	-.04	-.17**	-.20**	1.00				
Motivação extrínseca social para o trabalho (10)	7.10	4.86	.92	.08	-.00	.09*	-.06	.05	.12*	.03	.13**	.37**	1.00			
Motivação extrínseca material para o trabalho (11)	8.78	5.01	.84	.06	.03	.10*	-.06	-.03	.02	.11*	.07	.28**	.52**	1.00		
Motivação introjetada para o trabalho (12)	13.02	5.40	.76	.09*	.09*	.09	.04	-.02	.05	.05	.16**	.04	.33**	.36**	1.00	
Motivação intrínseca e identificada para o trabalho (13)	40.99	8.31	.94	.34**	.33**	.23**	.48**	.47**	-.02	.32**	.25**	-.36**	-.06	.03	.37**	1.00

Notas: correlações significativas estão a negrito sendo que ** correlação é significativa a 0,01 * correlação é significativa a 0,05

Discussão e Conclusão

O setor do associativismo desportivo absorve a maioria dos profissionais desportivos, seguido da administração pública desportiva e das empresas. No entanto, o peso da administração pública desportiva através dos cargos de professor do desporto escolar, professor de Educação Física destacado e técnicos superiores de desporto, é bastante considerável no perfil dos trabalhadores da região estudada. Mas, curiosamente, a profissão mais encontrada no grupo de estudo foi a de treinador desportivo com uma percentagem de 22%. Este resultado pode ser explicado pelo facto de haver uma acumulação nos cargos ligados ao desporto e, ainda, pela atividade de treinador ser parcamente profissionalizada, quanto ao número de horas e ao reconhecimento social da profissão. Os dados relativos ao vínculo laboral confirmam, também, uma certa instabilidade e precariedade laboral na medida em que mais de metade dos inquiridos não são “efetivos” e dependem de contrato a prazo ou de trabalho à tarefa. A diversidade das horas de trabalho semanal, com elevado desvio padrão, corroboram esta interpretação, bem como os valores encontrados nos reduzidos vencimentos dos trabalhadores estudados, apesar de o perfil associado às habilitações escolares, apontar para a predominância da formação superior e especializada dos participantes no estudo.

O cargo profissional de gestor do desporto foi um cargo pouco reconhecido no grupo de estudo com apenas 33 escolhas (6.5%), apesar do movimento desportivo e dos quadros técnicos da administração pública terem apresentado valores bastante elevados no contexto da caracterização do grupo de estudo. Muito provavelmente, apesar de haver funções e necessidades de gestão e organização do desporto, este papel não é ainda suficientemente reconhecido (Dowling, Edwards, & Washington, 2014; Shilbury, & Ferkins, 2011). e é muitas vezes substituído por dirigentes voluntários, ou diretores técnicos e treinadores desportivos (Hoye, & Cuskelly, 2003, Soares, Haaz, & Correia, 2019).

Para o segundo objetivo, verificamos uma relação positiva entre a perceção dos trabalhadores sobre os princípios fundamentais e valores no trabalho digno e uma motivação intrínseca e identificada para o trabalho. Os resultados deste estudo sugerem que os trabalhadores que reconhecem uma maior dignidade no trabalho, uma carga horária adequada, uma maior proteção social e segurança laboral, tendem

a estar mais motivados para o trabalho. As pessoas tenderão a esforçar-se no seu trabalho e a considerarem mais interessante e estimulante para a realização laboral, quanto maior for a dignidade e respeito com que são tratados, corroborando resultados de outros estudos (Deci, lafsen, & Ryan, 2017; Hodge, 2017).

Opostamente, os resultados associados à perceção de ausência de esforço laboral, ao sentimento de inutilidade por sentir que é perda de tempo e não é merecedor de esforço (amotivação), estão negativamente relacionados com o trabalho digno

Referências

APOGESD (2020). Associação Portuguesa de Gestão do Desporto. Disponível em: <https://www.apogesd.pt/>, acedido em Janeiro de 2021

Buy, F, Marmayou, J.M & Porachhia, D. (2020). *Droit du Sport*, Six Edition, L.G.D.J., Paris.

De Cooman, R., Stynen, D., Van Den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal Applied Social Psychology*, 43(6),1342–1352

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4, 19-43.

Deci, E., Ryan, R., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B.(2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942

Decreto-Lei n.40/2012. Regime de acesso e exercício da atividade de treinador de desporto. Diário da República Portuguesa n.166/2012, Série I de 2012-08-28. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/174781/details/maximized>, acedido em janeiro 2021

- Direção Regional de Estatística da Madeira (2019). Madeira em Números 2018. Direção Regional de Estatística da Madeira. Disponível em: <https://estatistica.madeira.gov.pt/>, acedido em Novembro de 20219.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17, 520–529. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Ferraro, T., Pais, L., Dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2016). The Decent Work Questionnaire (DWQ): Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*. Accepted Author Manuscript. doi:10.1111/ilr.12039.
- FIFPro (2016). *FIFPro global employment report: Working conditions in professional football*. World Players' Union. In collaboration with the University of Manchester. Available at: <https://www.fifpro.org/media/xdjhlwb0/working-conditions-in-professional-football.pdf>, access on 23 April 2019
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Hodge, A. (2017). The 6th International Conference on Self-Determination Theory: A review and emerging themes. *Sport & Exercise Psychology Review*, 13(1), 94-96.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board – Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations The Board – Executive Relationship. *Sport Management Review*, 6, 53-74
- International Business Machines Corporation (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- International Labour Organization. (1999). *Decent work*. Report of the director-general at 87th session of International Labour Conference. Geneva: International Labour Office.
- International Labour Organization. (2019). *Decent work in the world of sport*. Issue's paper for discussion at the Global Dialogue Forum on Decent Work in the

World of Sport (Geneva, 20–22 January 2020), Geneva: International Labour Office

McNamee, M. & Fleming, S. (2007). Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. *Journal Business Ethics* 73, 425–437 <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9216-0>

Pereira, S., Dos Santos, N., & Pais, L: (2019). Empirical Research on Decent Work: A Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4,1, 1–15. <https://doi.org/10.16993/sjwop.53>

Robinson, L. & Palmer, D. (2011). *Managing Voluntary Sport Organizations*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Smith, A. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 13, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>

Soares, J., Haaz, L.; Correia., A. (2019). *Organizações sem fins lucrativos: o associativismo*. In A. Correia e R. Biscaia (Eds.) *Gestão do Desporto: Compreender para Gerir*. Editores:, pp.101-141. Edição Faculdade de Motricidade Humana.

Taylor, T.; Doherty, A. & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations. A strategic human resource management perspective*. 2nd Ed. London: Routledge.

Van Den Broeck A., Ferris D., Chang C. & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management* 42(1), 195–229

ANEXOS

Apêndice A

Tabela 1

Perfil sociodemográfico dos participantes

Variável	Dimensões	Total	%
Sexo	Homem	245	67,5
	Mulher	113	31,1
	Não respondeu	4	1,1
	Outro	1	0,3
	Total	363	100
Idade	< 30	106	2,2
	31-40	122	33,6
	41-50	99	27,3
	> 51	36	9,9
	Total	363	100
Média e desvio padrão		37,14±10,16	Mín=19; Máx=65
Habilitações Académicas	Saber ler e escrever sem possuir a 4ª classe	1	0,3
	1º Ciclo do ensino básico (ensino primário)	7	1,9
	2º Ciclo do ensino básico (6º ano)	11	3,0
	3º Ciclo do ensino básico ou equivalente (9º ano)	10	2,8
	Ensino secundário ou equivalente (12º ano)	49	13,5
	Ensino pós-secundário (CET)	8	2,2
	Bacharelato	6	1,7
	Licenciatura em curso	75	20,7
	Pós-Graduação/Mestrado (pós Bolonha)/ Licenciatura Pré Bolonha	112	30,9
	Licenciatura concluída (pós-Bolonha)	40	11,0
	Mestrado concluído (Pré-Bolonha)	42	11,6
	Doutoramento Concluído	2	0,6
	Total	363	100
Estado civil	Solteiro(a)	150	41,3
	Casado(a) / União estável	179	49,3
	Separado(a) / Divorciado(a)	32	8,8
	Viúvo(a)	2	0,6
	Total	363	100
Tem filhos?	Não	183	50,4
	Sim	179	49,
	Enteados	1	0,3
	Total	363	100

Apêndice B

QUESTIONÁRIO DE TRABALHO DIGNO

Versão portuguesa (Portugal e Brasil)

Este questionário pode ser respondido por qualquer pessoa que trabalha. Ele refere-se ao seu trabalho atual e ao contexto profissional no qual o realiza. Por 'contexto profissional' entenda o mercado de trabalho em geral (para alguém com as suas características profissionais), a(s) empresa(s)/organização(ões) onde eventualmente trabalhe, bem como a sua eventual atividade de prestador(a) de serviço (profissionais liberais/autónomos).

Não há respostas certas nem erradas. O importante é que avalie se concorda mais ou menos com as afirmações apresentadas. Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1 = Não concordo nada
- 2 = Concordo pouco
- 3 = Concordo moderadamente
- 4 = Concordo muito
- 5 = Concordo completamente

Marque com um (X) a sua opção de resposta para cada afirmação. Responda a todas as afirmações. Relembramos que elas se referem ao seu trabalho atual e ao contexto profissional no qual o realiza.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tenho perspectivas de ter uma reforma/aposentação/aposentadoria tranquila (pensão, previdência pública ou privada). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal.	1	2	3	4	5
11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas.	1	2	3	4	5
12. O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações.	1	2	3	4	5
13. Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente.	1	2	3	4	5
14. Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego.	1	2	3	4	5
15. O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida.	1	2	3	4	5
16. Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos.	1	2	3	4	5
17. Penso que tenho perspetivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios.	1	2	3	4	5
18. O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal.	1	2	3	4	5
19. O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional).	1	2	3	4	5
20. Disponho do que preciso para trabalhar com segurança.	1	2	3	4	5
21. Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho.	1	2	3	4	5
22. Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
23. Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, umidade, etc).	1	2	3	4	5
24. No meu trabalho sou aceite /aceito(a) tal como sou (independentemente de gênero, idade, etnia, religião, orientação política, etc).	1	2	3	4	5
25. Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.	1	2	3	4	5
26. Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc).	1	2	3	4	5
27. Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige.	1	2	3	4	5
28. Na minha atividade profissional existe a possibilidade de participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados.	1	2	3	4	5
29. O trabalho que realizo contribui para criar valor (para a minha empresa/organização/clientes/sociedade, etc).	1	2	3	4	5
30. Considero digno o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
31. O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo.	1	2	3	4	5

Com a numeração final dos 31 itens da versão final do DWQ

Trabalho Digno Global

DW1 + DW2 + DW3 + DW4 + DW5 + DW6 + DW7 + DW8 + DW9 + DW10 + DW11 + DW12 + DW13 + DW14 + DW15 + DW16 + DW17 + DW18 + DW19 + DW20 + DW21 + DW22 + DW23 + DW24 + DW25 + DW26 + DW27 + DW28 + DW29 + DW30 + DW31

TD_Fator 1: DW11 + DW16 + DW21 + DW22 + DW24 + DW28

Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho

- 11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas.
- 16. Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos.
- 21. Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho.
- 22. Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho.
- 24. No meu trabalho sou aceite/aceito(a) tal como sou (independentemente de gênero, idade, etnia, religião, orientação política, etc).
- 28. Na minha atividade profissional existe a possibilidade de participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados.

TD_Fator 2: DW3 + DW15 + DW18 + DW27

Tempo e carga de trabalho adequados

- 3. Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia.
- 15. O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida.
- 18. O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal.
- 27. Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige.

TD_Fator 3: DW12 + DW13 + DW19 + DW29 + DW30

Trabalho realizante e produtivo

- 12. O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações.
- 13. Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente.
- 19. O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional).
- 29. O trabalho que realizo contribui para criar valor (para a minha empresa / organização / clientes / sociedade, etc).
- 30. Considero digno o trabalho que realizo.

TD_Fator 4: DW7 + DW9 + DW10 + DW31

Retribuição significativa para o Exercício da Cidadania

7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia.
9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim.
10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal.
31. O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo.

TD_Fator 5: DW2 + DW5 + DW6 + DW8

Proteção Social

2. Tenho perspetivas de ter uma reforma /aposentação/aposentadoria tranquila (pensão, previdência pública ou privada).
5. Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc).
6. Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado).
8. Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.).

TD_Fator 6: DW14 + DW17 + DW25 + DW26

Oportunidades

14. Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego.
17. Penso que tenho perspetivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios.
25. Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.
26. Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc).

TD_Fator 7: DW1 + DW4 + DW20 + DW23

Saúde e Segurança

1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física.
4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho.
20. Disponho do que preciso para trabalhar com segurança.
23. Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, umidade, etc).

Apêndice C

MWMS / EMMT⁷

No presente questionário é utilizada a palavra “trabalho” significando tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de terceiros. Responda conforme se aplique à sua situação. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda conforme se aplica mais ou menos à sua situação. Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1 = Nada
- 2 = Muito pouco
- 3 = Um pouco
- 4 = Moderadamente
- 5 = Fortemente
- 6 = Muito fortemente
- 7 = Completamente

Marque um (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação.

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?

	Afirmações	Respostas
1.	Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1 2 3 4 5 6 7
2.	Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1 2 3 4 5 6 7
3.	Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1 2 3 4 5 6 7
4.	Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
5.	Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
6.	Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1 2 3 4 5 6 7
7.	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1 2 3 4 5 6 7
8.	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1 2 3 4 5 6 7
9.	Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	1 2 3 4 5 6 7
10.	Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	1 2 3 4 5 6 7
11.	Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
12.	Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
13.	Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	1 2 3 4 5 6 7
14.	Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	1 2 3 4 5 6 7

⁷ Gagné et al (2015).

15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque fazer o meu trabalho me diverte	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
19. Porque o trabalho que faço é interessante	1	2	3	4	5	6	7

O instrumento tem 19 itens, e correspondem a seguinte distribuição dos itens pelas dimensões ou fatores:

Amotivation: Items 1, 2 and 3

Extrinsic regulation - social: items 4, 5 and 6

Extrinsic regulation - material: items 7, 8 and 9

Introjected regulation: 10, 11, 12 and 13

Identified regulation: 14, 15 and 16

Intrinsic motivation: 17, 18 and 19

Apêndice D

Tabela 2

Perfil profissional dos trabalhadores desportivos

Variável	Dimensões	Total	%
Estatuto profissional	Funcionário Público	159	44,0
	Trabalhador por conta de outrem	99	27,4
	Profissional liberal ou autónomo	45	12
	Trabalhador-estudante	37	10,2
	Empresário	10	2,8
	Estagiário	8	2,2
	Aprendiz	1	0,3
	Outros	4	0,6
	Total	363	100
Vencimento líquido mensal	Até €272,00	41	11,3
	Entre €272,00 e €592,00	52	14,3
	Entre €592,00 e €1.000,00	100	27,5
	Entre €1.001,00 e €1.500,00	127	35,0
	Entre €1.501,00 e €2.000,00	31	8,5
	Entre €2.001,00 e €2.500,00	6	1,7
	Entre €2.501,00 e €3.000,00	3	0,8
	Entre €3.001,00 e €3.500,00	1	0,3
	Mais de €4.001,00	2	0,6
Total	363	100	
Profissão	Treinador(a)	110	21,8
	Professor(a) do Desporto Escolar	75	14,9
	Diretor(a) Técnico Desportivo(a) / Coordenador(a) Técnico(a)	53	10,5
	Técnico(a) especialista em exercício físico / Instrutor(a) de fitness	52	10,3
	Administrativo ou auxiliar administrativo	34	6,7
	Dirigente / Gestor(a)	33	6,5
	Desportista profissional (ex.: jogador profissional, etc.)	29	5,7
	Contínuo ou operacional de apoio à instalação desportiva ou à sede	25	5,0
	Professor destacado	22	4,4
	Técnico Superior do Desporto	22	4,4
	Outro, especifique, por favor	15	3,0
	Diretor(a) de Técnico de Saúde e Prescrição do Exercício	13	2,6
Banhista ou equivalente	6	1,2	

	Fisioterapeuta	3	0,6
	Massagista	3	0,6
	Motorista	3	0,6
	Psicólogo / psicólogo do desporto	3	0,6
	Nadador salvador	2	0,4
	Nutricionista	2	0,4
	Total	505	100
Horas de trabalho	Média e desvio padrão	134.31±13.82	Mín=2; Máx=70
Vínculo profissional	Prestador de serviços (recebimentos por 'Recibo Verde')	121	33,3
	Contrato a prazo (renovável ou não)	58	16,0
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	165	45,5
	Através de empresa de trabalho temporário	1	0,3
	Outro	18	5,0
	Total	363	100
Tipo de organização desportiva	Sem fins lucrativos: administração pública local ou regional	124	34,2
	Sem fins lucrativos: clubes ou associações desportivas, ou afins	156	43,0
	Com fins lucrativos	80	22,0
	Outro	3	0,8
	Total	363	100