

DO DESPORTO PARA AS EMPRESAS

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS NO DESPORTO PELO LÍDER NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO NO TRABALHO

AUTOR: Sofia Sá

DOCENTE: Mestre Catarina Domingos

UNIDADE CURRICULAR: Dissertação de Mestrado

“Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, e sim por uma equipa!”

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Lembro-me de quando comecei a pensar mais no desenvolvimento deste documento, mostraram-me um *paper* supostamente cómico, mas teve mais um impacto apavorante, onde dizia “A minha tese é escrita em sangue, suor, lágrimas e café”. Agora percebo que não é assim tão assustador, mas também nenhum “mar de rosas”. Encerro um percurso longo e trabalhoso, mas ao mesmo tempo bastante gratificante, não só por me sentir realizada como também perceber que não o percorri sozinha e, por isso, agradeço de coração a todos os que me acompanharam.

Quero primeiro agradecer aos meus pais pois sem eles eu não estaria aqui nem nada disto seria possível. Mami, tu que em toda a minha vida estiveste sempre lá para festejar os meus sucessos e para me levantar e incentivar nas alturas mais difíceis. Mais do que um papel de mãe, és a minha melhor amiga, em quem eu posso confiar de olhos fechados, desabar e me aconselhar. Pai, tu que me dizes sempre “Vai que te vais divertir, só não te aleijes” quando não me apetece ir treinar em dias frios e chuvosos. E sem te aperceberes, estimulaste-me a ser uma pessoa mais persistente, mais resiliente, mais disciplinada e a cumprir os meus compromissos e responsabilidades. Obrigada a ambos por nunca me deixarem duvidar de que eu era capaz.

O meu enorme e sincero agradecimento à professora Catarina Domingos que embarcou comigo nesta loucura e me orientou sempre com profissionalismo, competência, dedicação, compreensão e carinho. Tudo o que se espera de um orientador, a professora Catarina superou todas as expectativas com distinção. Espero agradecer-lhe este ano de paciência comigo, apresentando este estudo de que também ela se possa orgulhar.

Não posso deixar de reconhecer e ficar grata a todas as pessoas que permitiram que este trabalho fosse bem-sucedido no terreno.

Por fim, mas não menos importante, a todos os meus amigos de todas as horas, um gigante obrigada pela força e compreensão de quando não pude estar presente pois só esta dissertação estava na minha cabeça.

ÍNDICE

Resumo	9
Abstract	10
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Desporto: Competências Adquiridas Pelos Atletas	16
2.2. <i>Marketing</i> Interno – Satisfação do Cliente Interno	24
2.2.1. Conceitos	25
2.2.2. Fatores que Influenciam a Satisfação do Cliente Interno no Trabalho	27
2.2.3. A Liderança para a Satisfação do Cliente Interno no Trabalho	30
2.3. Papel da Liderança na Satisfação do Cliente Interno	30
2.3.1. Conceitos de Liderança	31
2.3.2. Estilos de Liderança	32
2.3.3. Liderança Transformacional	34
2.3.4. A Liderança no Teletrabalho	36
2.4. Consequências da Liderança e da Satisfação do Cliente Interno para a Organização	37
2.4.1. Gestão versus Liderança	37
2.4.2. Principais Motivos do Sucesso ou Fracasso da Gestão	38
2.5. Considerações Finais	40
3. Metodologia	42
3.1. Objetivos da Investigação	42
3.2. Técnicas de Recolha de Dados	43
3.2.1. Abordagem Qualitativa	44
3.2.2. Abordagem Quantitativa	47
3.2.2. Universo e Amostragem	48

4. Tratamento e Análise de Dados	50
4.1. Dados Qualitativos	50
4.1.1. Caracterização dos Entrevistados	50
4.1.2. Análise por Categorias	51
4.2. Dados Quantitativos	66
4.2.1. Caracterização da Amostra	66
4.2.2. Validação de Instrumentos	70
4.2.3. Testes de Hipóteses	84
4.3. Discussão dos Resultados	95
5. Conclusão	100
5.1. Limitações do Estudo e Propostas de Investigações Futuras	103
Referências Bibliográficas	105
Anexo 1 – Entrevista Guião 1	115
Anexo 2 – Entrevista Guião 2	116
Anexo 3 – Estrutura do Questionário	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Transferência de Competências de Vida do Desporto para Outros Domínios da Vida	21
Figura 2: Modelo Conceptual da Investigação	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição por sexo – Inquiridos com líder com passado desportivo...	66
Gráfico 2. Distribuição por sexo – Inquiridos com líder sem passado desportivo....	66
Gráfico 3. Distribuição por faixa etária – Inquiridos com líder com passado desportivo	67
Gráfico 4. Distribuição por faixa etária – Inquiridos com líder sem passado desportivo	67
Gráfico 5. Distribuição por estado civil – Inquiridos com líder com passado desportivo	67
Gráfico 6. Distribuição por estado civil – Inquiridos com líder sem passado desportivo	67
Gráfico 7. Distribuição por nível de escolaridade – Inquiridos com líder com passado desportivo.....	69
Gráfico 8. Distribuição por nível de escolaridade – Inquiridos com líder sem passado desportivo	69
Gráfico 9. Distribuição por anos de experiência – Inquiridos com líder com passado desportivo	70
Gráfico 10. Distribuição por anos de experiência – Inquiridos com líder sem passado desportivo	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Síntese das Competências Adquiridas pelos Atletas por Autores	22
Tabela 2. Relação entre as perguntas do guião de entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos	45
Tabela 3. Caracterização dos Entrevistados Com Passado Desportivo	50
Tabela 4. Caracterização dos Entrevistados Sem Passado Desportivo	51
Tabela 5. Análise de Conteúdo: Competências Adquiridas no Desporto	52
Tabela 6. Análise de Conteúdo: Fatores que Influenciam um Atleta a Adquirir Competências no Desporto	56
Tabela 7. Análise de Conteúdo: Competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso	59
Tabela 8. Análise de Conteúdo: Estilo de Liderança	61
Tabela 9. Análise de Conteúdo: Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional	62
Tabela 10. Análise de Conteúdo: Desportos coletivos versus Desportos Individuais	63
Tabela 11. Análise de Conteúdo: Influência dos diferentes papéis na equipa.....	65

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Influência Idealizada" – Inquiridos com líder com passado desportivo	70
Quadro 2. Análise Fatorial: "Influência Idealizada" para Inquiridos com líder com passado desportivo	71
Quadro 3. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Influência Idealizada" – Inquiridos com líder sem passado desportivo	71
Quadro 4. Análise Fatorial: "Influência Idealizada" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	72
Quadro 5. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Motivação Inspiradora" – Inquiridos com líder com passado desportivo	72

Quadro 6. Análise Fatorial: "Motivação Inspiradora" para Inquiridos com líder com passado desportivo.....	73
Quadro 7. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Motivação Inspiradora" – Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	74
Quadro 8. Análise Fatorial: "Motivação Inspiradora" para Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	74
Quadro 9. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Estimulação Intelectual" – Inquiridos com líder com passado desportivo.....	75
Quadro 10. Análise Fatorial: "Estimulação Intelectual" para Inquiridos com líder com passado desportivo.....	75
Quadro 11. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Estimulação Intelectual" – Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	76
Quadro 12. Análise Fatorial: "Estimulação Intelectual" para Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	76
Quadro 13. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Consideração Individualizada" – Inquiridos com líder com passado desportivo.....	77
Quadro 14. Análise Fatorial: "Consideração Individualizada" para Inquiridos com líder com passado desportivo.....	77
Quadro 15. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Consideração Individualizada" – Inquiridos com líder sem passado desportivo	77
Quadro 16. Análise Fatorial: "Consideração Individualizada" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	78
Quadro 17. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação Geral" – Inquiridos com líder com passado desportivo.....	78
Quadro 18. Análise Fatorial: "Satisfação Geral" para Inquiridos com líder com passado desportivo.....	79
Quadro 19. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação Geral" – Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	79
Quadro 20. Análise Fatorial: "Satisfação Geral" para Inquiridos com líder sem passado desportivo.....	80
Quadro 21. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação no Trabalho" – Inquiridos com líder com passado desportivo.....	80

Quadro 22. Análise Fatorial: "Satisfação no Trabalho" para Inquiridos com líder com passado desportivo	81
Quadro 23. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação no Trabalho" – Inquiridos com líder sem passado desportivo	81
Quadro 24. Análise Fatorial: "Satisfação no Trabalho" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	82
Quadro 25. Análise Descritiva: "Liderança Transformacional" no cluster com inquiridos com líderes com passado desportivo.....	83
Quadro 26. Análise Descritiva: "Liderança Transformacional" no cluster com inquiridos com líderes sem passado desportivo.....	84
Quadro 27. Análise Correlacional: "Influência Idealizada" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder com passado desportivo	86
Quadro 28. Análise Correlacional: "Influência Idealizada" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	87
Quadro 29. Análise Correlacional: "Motivação Inspiradora" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder com passado desportivo	87
Quadro 30. Análise Correlacional: "Motivação Inspiradora" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	88
Quadro 31. Análise Correlacional: "Estimulação Intelectual" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder com passado desportivo	89
Quadro 32. Análise Correlacional: "Estimulação Intelectual" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	90
Quadro 33. Análise Correlacional: "Consideração Individualizada" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder com passado desportivo	90
Quadro 34. Análise Correlacional: "Consideração Individualizada" e "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" para Inquiridos com líder sem passado desportivo	91
Quadro 35. Análise Descritiva: "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" no cluster com inquiridos com líderes com passado desportivo.....	92
Quadro 36. Análise Descritiva: "Satisfação do Cliente Interno no Trabalho" no cluster com inquiridos com líderes sem passado desportivo.....	93

RESUMO

São conhecidos muitos benefícios do desporto para a saúde e imensos são os estudos sobre a satisfação dos clientes internos. No entanto, acerca dos benefícios que o desporto pode trazer para as empresas e para a satisfação dos clientes internos, muito pouco se conhece.

Assim, com esta investigação procura-se identificar as competências adquiridas no desporto pelo líder e analisar a sua influência na satisfação dos clientes internos no trabalho.

Neste sentido, recorreu-se a uma metodologia mista, combinando os resultados de análise de dados qualitativos com os resultados de análise quantitativa. Dessa forma, conseguiu-se obter a opinião dos líderes em entrevistas e medindo a opinião dos liderados num questionário. De modo a ter termo de comparação e reconhecer as devidas diferenças, foram utilizados dois *clusters* – um de participantes com líderes com passado desportivo e outro de inquiridos com líderes sem percurso desportivo.

De acordo com os resultados obtidos, existem efetivamente vantagens que as empresas podem retirar ao conhecer as competências que os líderes com passado desportivo têm e que são favoráveis à motivação do cliente interno.

Palavras-chave: *Marketing* Interno; Liderança; Satisfação do Cliente Interno; Competências Adquiridas no Desporto

ABSTRACT

The health benefits of sports are widely known and there is a considerable number of studies on internal customer satisfaction. However, very little is known about the influence of sports on companies and internal customer satisfaction.

Therefore, the main aims of this research are to identify the competencies acquired in sports by the leader and analyze its influence on internal customer satisfaction at work.

With that in mind, a mixed methodology was employed by combining the results of both qualitative data analysis and quantitative analysis. In this way it was possible to obtain the leaders' opinions in interviews as well as the employees' opinions through a survey. In order to establish a comparison and recognize due differences, two clusters were used – participants whose leaders had or didn't have previous involvement in sports.

According to the results, there are benefits that companies can take advantage of by knowing the competences that leaders with past experience in sports have and which favor internal customer motivation.

Keywords: Internal Marketing; Leadership; Internal Customer Satisfaction; Competencies Acquired in Sports

1. INTRODUÇÃO

O tema “A influência das competências adquiridas no desporto pelo líder na satisfação do cliente interno no trabalho” nasce da curiosidade de identificar benefícios através da prática desportiva para um futuro desempenho profissional enquanto líder empresarial. Nomeadamente, se a estratégia de *marketing* interno de uma organização para a satisfação dos seus clientes internos poderá estar relacionada com o facto de os líderes terem uma ligação com o mundo do desporto.

Como forma de anotação, é fundamental esclarecer desde já dois fatores deste estudo: a definição de cliente interno e a explicação do uso de “pessoas comuns” nesta introdução. Em relação ao primeiro ponto, de acordo com Bowers e Martin (2007), todos os funcionários de uma empresa são considerados clientes internos, incluindo todos aqueles que estão numa posição de liderança. No entanto, para esta investigação os “clientes internos” correspondem apenas aqueles que são os liderados e será analisada a satisfação destes relativamente ao líder direto. No que diz respeito ao segundo ponto, ao longo desta introdução são mencionadas “pessoas comuns”, isto é, não são opiniões científicas, e podem, portanto, ser questionadas num trabalho académico. Todavia, esse risco foi assumido por ter como objetivo implementar este estudo em empresas reais, com problemas reais e atuais e, por isso, aproveitou-se pontos de vista de algumas empresas e dos líderes das mesmas.

O ponto de partida desta investigação foi a leitura do trabalho de Correia, Abreu e Fortes (2015) que estudaram, em concreto, a relação entre as competências adquiridas no desporto e a *performance* dos gestores comerciais de uma loja. Estes autores, no trabalho desenvolvido, apresentaram para futuras investigações que seria também muito interessante analisar e comparar o que sentem aqueles que são liderados por gestores com passado de prática desportiva e aqueles que são liderados por gestores sem o percurso desportivo.

A prática de desporto traz inúmeros benefícios para as crianças e jovens e não só ao nível físico. O desporto é uma ferramenta social poderosa que reúne pessoas de diferentes origens étnicas, culturais, religiosas e socioeconómicas;

desempenha um papel importante na melhoria da saúde física e mental e na promoção da cidadania ativa e da inclusão social; é um bom ponto de partida para a promoção da educação baseada em competências para a vida e estilos de vida saudáveis; melhora o desenvolvimento e a aprendizagem da criança e estimula um melhor desempenho académico; aumenta a autoestima entre as raparigas e oferece oportunidades para ultrapassar as barreiras relacionadas com a diferença de género; e, por fim, o desporto pode ser usado para promover um ambiente seguro e protetor para as crianças e ensina os jovens como resolver conflitos de forma não violenta (Krauss, 2021). Além disso, Luís Conde, *head of Sports* da VOQIN – uma empresa especializada em criação de eventos – desenvolveu o projeto *B2Run* em Portugal para dar ênfase à importância do desporto na vida profissional. Este projeto consiste numa corrida entre Pequenas Médias Empresas que procura levar o desporto e o bem-estar às empresas, aliando o *team building* ao *networking*, proporcionando um ambiente de convívio entre organizações e clientes internos, fazendo dela um evento único e divertido. Assim, o objetivo é fortalecer o espírito de equipa, promovendo uma mudança de mentalidades através da prática de exercício físico, com impacto direto na motivação e envolvimento dos clientes internos dentro e fora das empresas (Conde, 2017).

De acordo com a empresa Plugra (2020) – que produz integrações entre ferramentas digitais, permitindo uma comunicação mais inteligente – muitas organizações ainda têm uma mentalidade obsoleta por considerarem que os clientes internos precisam mais da empresa do que o contrário. Todavia, essa relação de “dependência” é mútua. As empresas também dependem dos seus clientes internos para produzir e comercializar os seus produtos ou prestar serviços. Desta maneira, se os líderes não prestarem atenção aos seus talentos, podem perder bons profissionais e, principalmente, podem perder em produtividade. Pesquisas feitas por esta empresa indicam que os profissionais que se identificam com a empresa e se sentem valorizados podem oferecer um aumento de 25% na produtividade do negócio. Além disso, a organização define que, atualmente, 50% da força de trabalho ativa é da geração *Millennium*. Esta nova geração de clientes internos é preocupada com a qualidade de vida, em equilibrar a vida profissional com a vida pessoal e, portanto, priorizam na empresa quatro

elementos: o reconhecimento; um ambiente de trabalho agradável; bons colegas de trabalho; e, uma boa liderança. Acrescentando ainda que num estudo da Deloitte (2020), a pandemia de Covid-19 veio confirmar que ao colocar as pessoas no centro das decisões no que diz respeito às estratégias de trabalho, estas empresas estão melhor preparadas para momentos de disrupção. Desta forma, cada vez mais as organizações apostam numa redefinição dos próprios modelos de trabalho, em que o bem-estar assume um papel central, e por isso, 7 em cada 10 líderes inquiridos afirmam que a mudança para o teletrabalho teve um impacto positivo no bem-estar da sua equipa. Porém, também identificaram alguns obstáculos neste processo de reestruturação do trabalho: excesso de prioridades (57%), falta de preparação (43%) e falta de uma visão de futuro (27%). Acerca deste último ponto, Guilherme Machado Dray – coordenador do Livro Verde para o Futuro do Trabalho – afirma que apesar de o teletrabalho estar a ser usado de forma residual e legislado no Código do Trabalho desde 2003, com a atual situação pandémica, foi massificado e veio para ficar (Barbosa & Amaral, 2020). O Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho é um documento para a revisão das leis laborais que pretende acomodar novas realidades no teletrabalho (Caetano, 2020). Assim, o presente é remoto, mas o futuro é híbrido. Joana Queiroz Ribeiro – diretora de pessoas da Fidelidade – empresa onde mais de 80% dos colaboradores estão em regime de teletrabalho – garante que estas o valorizam e que querem ter esta possibilidade. Para responder aos desafios da distância, os diretores de recursos humanos estão a reforçar os projetos que permitam estar mais perto dos clientes internos e criar soluções para as suas necessidades, desde o material de escritório até à gestão de benefícios em torno de áreas como o bem-estar e saúde mental. Joana Queiroz Ribeiro, acredita que para manter a eficiência e produtividade da organização é necessário promover momentos culturais e de equipa. A Fidelidade criou uma plataforma de benefícios, reforçou a formação e *reskilling* e está a trabalhar no modelo de *workplace* – físico e digital – para facilitar e melhorar a experiência do colaborador, a agilidade e colaboração (Calado, 2021). Isto é, se por um lado, o regime de teletrabalho obrigou muitas empresas a unir esforços e garantir as condições necessárias para promover a produtividade e motivação dos seus trabalhadores; por outro, desencadeou um conjunto de novos desafios que põe constantemente à prova a capacidade de liderança das

chefias. Um relatório da AON Portugal, publicado em Janeiro de 2021, que contou com a participação de 156 empresas, aponta os dois maiores desafios do regime de teletrabalho: a preparação de chefias com 63,4% e a gestão dos trabalhadores com 54,5% das empresas. Os especialistas referem ainda que a comunicação, a gestão de prioridades, a delegação de tarefas e a capacidade de resolução de problemas à distância também podem ser fatores decisivos para manter os níveis de produtividade e de motivação da equipa de trabalho (Saldo Positivo, 2021).

Assim, o mercado que se vivencia é tão competitivo que depende essencialmente das relações pessoais (Longhi, 2016). Está provado que as organizações conseguem obter um desempenho superior através da seleção dos líderes e dos clientes internos adequados para levar a cabo a missão e a visão da organização (May-Chiun, Mohamad, Ramayah & Chai (2015). Sendo que um cliente interno satisfeito e integrado é também mais produtivo, colaborativo, empático, criativo e motivado (Pluga, 2020).

Como a liderança afeta a satisfação dos seus clientes internos é um tema de muita importância uma vez que com a rápida evolução do mercado, os clientes internos adquirem novas necessidades para a sua satisfação (Patrick et al., 2019). A satisfação destes face ao líder é um dos fatores com maior impacto no contentamento laboral, estando relacionada com a ligação positiva construída entre os clientes internos e os líderes diretos (Neves, 2013 cit. in Cancelino et al., 2020). Além disso, ainda se considera pertinente referir que, com base no Instituto de Capital Humano, o custo estimado que uma empresa tem quando perde um cliente interno é cerca de cinco mil euros por dia e que a falta de envolvimento dos clientes internos com a organização pode reduzir a eficácia da operação em 70% (Almeida, 2017).

Mas afinal será que o percurso desportivo do líder terá influência na satisfação dos seus clientes internos no trabalho? A presente investigação procura clarificar esta questão pretendendo analisar a influência das competências adquiridas no desporto pelo líder na satisfação do cliente interno no trabalho. Neste seguimento, é necessário responder a quatro objetivos específicos:

1. Identificar as competências adquiridas no desporto que contribuem para o desempenho do líder;

2. Analisar a satisfação dos clientes internos no trabalho relativamente ao seu líder;
3. Comparar a satisfação dos clientes internos no trabalho presencial entre líderes com percurso desportivo e líderes sem passado desportivo;
4. Comparar a satisfação dos clientes internos no teletrabalho entre líderes com percurso desportivo e líderes sem passado desportivo.

Desta forma, espera-se que esta investigação tenha interesse para as empresas em compreender as diferenças entre líderes com passado desportivo e líderes sem percurso desportivo. Partindo do princípio (já estudado) que os líderes com passado desportivo têm competências adquiridas que são “melhores”, optar pela promoção destes, nas organizações, do que pelos que não têm esse passado.

No seu todo, este trabalho de investigação está estruturado em quatro capítulos que incluem a revisão da literatura, a metodologia, a análise e discussão de dados, e as conclusões. O desenvolvimento da revisão da literatura consiste na apresentação, síntese e avaliação crítica da teoria e de estudos anteriores, integrados no contexto do tema desta investigação. No capítulo da metodologia, inicia-se com a apresentação do objetivo geral e objetivos específicos definidos para este estudo, seguido da metodologia e as técnicas a serem utilizadas, juntamente com as suas devidas justificações. O terceiro capítulo expõe toda a análise dos dados recolhidos – dados qualitativos e dados quantitativos – e são ainda discutidos os seus resultados. Por fim, o último capítulo consiste nas conclusões, sendo apresentada a resposta ao problema de investigação e as limitações e recomendações para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo reflete conceitos de três grandes áreas que contribuem teoricamente para o esclarecimento de temas que são críticos para o desenvolvimento desta investigação: o desporto, o *marketing* interno, nomeadamente, a satisfação dos clientes internos, e a liderança. Em relação ao desporto são definidos conceitos relevantes, as competências que se adquirem pelos atletas, os fatores que influenciam as competências e como são transferidas para outros contextos semelhantes não desportivos. No que concerne ao *marketing* interno é definido o seu conceito, mais especificamente, a satisfação do cliente interno no trabalho e respetivos fatores que a influenciam. Por último, quanto à liderança, também é definido o conceito, o seu papel na satisfação do cliente interno e as variáveis que apoiam na sua análise. Além disso, é ainda refletido sobre as consequências da liderança e da satisfação dos clientes internos para a organização. Estes eixos juntos vão ajudar a clarificar os objetivos específicos referidos em cima, de forma a perceber se o percurso desportivo do líder terá influência na satisfação dos seus clientes internos no trabalho.

2.1. DESPORTO: COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS ATLETAS

O desporto é fonte de saúde, bem-estar e valores, e desenvolve as capacidades de criar e de aprender (Correia et al., 2015). A prática desportiva tem como objetivos a diversão, o ensino da disciplina, envolver a componente social e, em muitos casos, uma melhoria da pessoa no geral (Chauhan & Jogsan, 2018). Estes autores ainda referiram o estudo de Chambers (1991) que observou que as pessoas com boa saúde física e mental garantem o desempenho e o crescimento pessoal de uma sociedade. Posto isto, a participação no desporto tem muitos efeitos positivos e até mesmo se mostra que aumentam quando combinado com o serviço escolar e atividades de liderança.

De acordo com o filósofo Platão (1920) citado em Gould e Carson (2008), o valor moral dos exercícios do desporto supera em muito o valor físico, o que demonstra o valor do desporto como um veículo para o desenvolvimento pessoal e que é reconhecido desde a antiguidade.

O desenvolvimento positivo da juventude é o termo mais geral utilizado na literatura e foca-se na promoção de competências desejáveis em jovens. Essas competências podem incluir tornar-se numa pessoa mais cuidadosa e ética, desenvolvendo um senso geral de autoestima e aprendendo a adaptar-se a diferentes contextos educacionais e ambientes de trabalho (Carnegie, 1995). Além disso, também inclui o desenvolvimento de atributos psicológicos (como, por exemplo, uma visão otimista) e habilidades específicas (como a capacidade de definir objetivos e a gestão de *stress*). Ou seja, o desenvolvimento positivo da juventude é uma noção ampla que inclui o desenvolvimento de diversas competências que podem ajudar um jovem no desporto, na sua vida atual e/ou no seu futuro (Gould & Carson, 2008). Mais especificamente, as competências para a vida podem ser: comportamentais (comunicar-se efetivamente com outras pessoas) ou cognitivas (apto para tomar decisões eficazes); e interpessoal (ser assertivo) ou intrapessoal (capaz de estabelecer metas) (Danish, Taylor, Hodge & Heke, 2004). Isto significa que as competências para a vida ajudam um jovem não apenas a ter sucesso no desporto que pratica, mas também ajuda enquanto indivíduo, uma vez que este transfere as capacidades para contextos não desportivos sendo utilizadas com sucesso. Esta distinção é importante para algo se qualificar como uma competência para a vida, pois esforços devem ser feitos para que a capacidade aprendida no desporto seja transferida para outras situações semelhantes da vida (Gould & Carson, 2008).

A determinação das competências adquiridas no desporto e quais os fatores que as podem influenciar têm tido considerável interesse para os investigadores de desenvolvimento juvenil (Gould & Carson, 2008). Estes autores conduziram a sua pesquisa em diversas áreas com foco em resultados de capacidades para a vida, como o desenvolvimento da autoestima, desenvolvimento moral e carácter, definição de objetivos, responsabilidade pessoal, desempenho escolar e académico, iniciativa, liderança e trabalho em equipa. Enquanto Jones (2008) destacou três competências que se adquirem na

prática desportiva: trabalho árduo, compromisso e dedicação. Este autor analisou o modo como os comportamentos dos desportistas podem ser transferidos para as empresas e concluiu que os comportamentos a transferir são os seguintes: gostar da pressão – implica concentrar-se na melhoria do seu desempenho; fixar-se no longo prazo – capacidade de focalização nos objetivos de longo prazo e a consciência de que a “estrada” para o sucesso tem altos e baixos; aproveitar a competição – para alcançar o sucesso deve-se treinar com os melhores de maneira a “puxar” uns pelos outros; reinventar-se – constante motivação para ter resistência física e mental para ganhar mais vezes; celebrar as vitórias – analisar e compreender os fatores que determinam o sucesso através do aumento do desempenho; e, por último, desejar vencer – grande vontade de competir e vencer. Juntando a análise do estudo empírico de Correia et al. (2015), as competências que se adquirem no desporto são: espírito de equipa, competitividade, capacidade de sacrifício, entrega, humildade, disciplina, atitude positiva, liderança, apoio, profissionalismo, generosidade, confiança, lealdade, vontade e compromisso. Os resultados mostraram ainda que todas estas competências têm uma importância fundamental no desempenho profissional dos inquiridos acima de 80%. Mais precisamente, a liderança foi a competência mais elementar com 96%. Particularmente, Gibbons, Ebbeck e Weiss (1995) investigaram o julgamento moral e o comportamento pró-social em crianças que participaram num programa de treino desportivo específico. Os resultados revelaram que as crianças que receberam o treino tinham níveis significativamente mais elevados de funcionamento moral do que os não treinados homólogos. Estas descobertas e outras com foco em diferentes capacidades para a vida levaram os investigadores a concluírem que o desporto tem potencial para facilitar o desenvolvimento de competências para a vida em pessoas jovens.

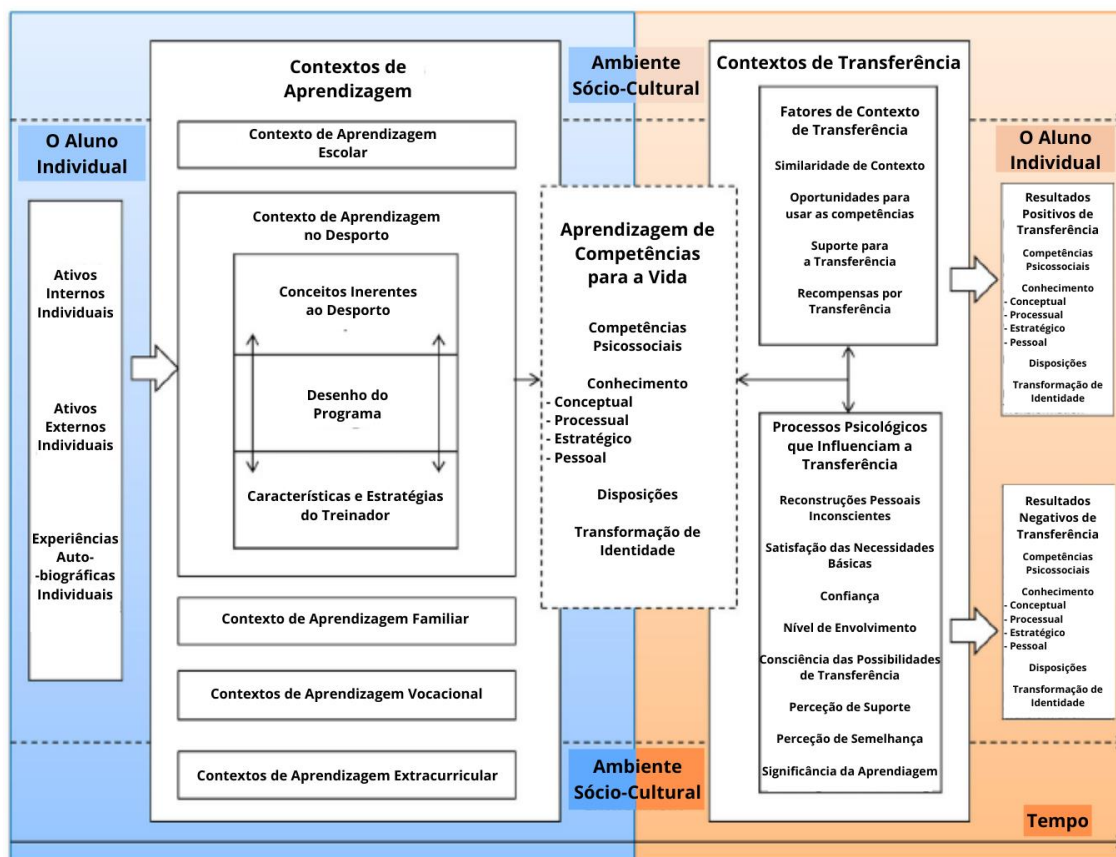
Porém, para que todas estas competências sejam adquiridas no desporto, o papel do treinador é de extrema importância uma vez que este deve ter a intenção clara e objetiva de ensinar as competências ao longo da prática desportiva. Do mesmo modo, e para obter o apoio adequado, o treinador deve exigir o entendimento mútuo entre pais e adolescentes no ensino das competências para que não haja incoerências (Lee, Jang & Park, 2017). Para Hodge (1989) citado em Gould e Carson (2008), o carácter é ensinado e não

capturado através do desporto. Além disso, Lee et al. (2017) acrescentaram que é necessário que os treinadores estabeleçam regras para orientar os comportamentos dos atletas, mas também oferecer uma atmosfera flexível e autónoma para se apropriarem das experiências de aprendizagem. Assim, para além de fornecer aos treinadores oportunidades diretas para ensinar competências, o desporto permite que os jovens testem e apliquem as suas capacidades para a vida (Holt, Tamminen, Tink & Black, 2009).

Diante do exposto, Gould e Carson (p. 60, 2008) definiram competências para a vida como “aqueles ativos pessoais internos, características e competências, como definição de objetivos, controlo emocional, autoestima e ética de trabalho árduo que podem ser facilitadas ou desenvolvidas no desporto e são transferidas para ambientes não desportivos”. Na sua revisão do desenvolvimento de aptidões para a vida através da literatura desportiva, estes investigadores criaram um modelo com componentes sobre o treino das capacidades através do desporto. Este modelo foi usado por Camiré, Trudel e Forneris (2012) para averiguar mais sistematicamente o processo de desenvolvimento de habilidades para a vida, especialmente no desporto juvenil. O modelo afirma que, para treinar competências, os treinadores devem primeiro compreender os ativos internos (por exemplo, características de personalidade) e externos (por exemplo, pais e colegas) dos seus atletas. Em segundo lugar, as características do treinador e as estratégias de ensino (diretas e indiretas) são enquadradas como fatores-chave que influenciam o desenvolvimento de capacidades para a vida. Terceiro, as explicações de aptidões para a vida sobre como e porque o desenvolvimento de competências ocorre no desporto (por influências do ambiente social e a utilidade das capacidades para a vida). O quarto componente refere-se aos resultados positivos: por um lado, as competências físicas – práticas de saúde, desempenho intelectual, desempenho e envolvimento escolar – e, por outro lado, as competências psicossociais ou emocionais – definir e atingir metas, ética de trabalho árduo, trabalho em equipa, capacidades de comunicação, gestão de stress, liderança, organização, respeito, otimismo, responsabilidade, desenvolvimento moral ou de raciocínio (Gould e Carson, 2008).

Mais tarde, Pierce, Gould e Camiré (2017), tendo por base este modelo de Gould e Carson (2008) referido acima, propuseram outro modelo de seis componentes que descreve a transferência das competências adquiridas no desporto para diferentes domínios da vida. O modelo propõe que a transferência de capacidades para a vida é um processo de desenvolvimento interativo pois a aprendizagem de uma competência num contexto é inerentemente parte e não pode ser separada da aplicação dessa capacidade noutra contexto. Primeiro, investigaram o aluno individual pois os atletas não entram no sistema desportivo desprovidos de quaisquer competências, têm ativos internos (como os traços de personalidade) e externos (por exemplo, os pais e professores) bem como as suas experiências autobiográficas. Em segundo, concentraram-se no contexto de aprendizagem do desporto pois este oferece uma combinação particular de elementos de interação: ou seja, conceitos inerentes subjacentes como a competição e a interação social; projetos de programas que podem melhorar ou impedir o desenvolvimento dos adolescentes; e, ainda, características e estratégias do treinador que podem influenciar o desenvolvimento e a transferência das capacidades para a vida. Terceiro, aponta para o meio envolvente visto que o desenvolvimento não acontece no vácuo, são estudados fatores socioculturais, sociopolíticos e socioeconómicos. Em quarto lugar, pesquisaram os contextos de transferência como na escola, em casa e no local de trabalho pois foram considerados como circunstâncias semelhantes e oportunidades para aplicar as competências adquiridas no desporto. Quinto, os resultados da transferência podem ser positivos, facilitam o sucesso, ou negativos e dificultam o sucesso na vida fora do desporto. Por fim, o tempo é reconhecido no modelo como um elemento que pode impedir ou melhorar a transferência de competências. Tratando-se de um processo complexo é necessário gastar tempo na atividade específica, com ocorrência de diversos episódios durante longos períodos e momentos de eventos sociais mais amplos através e dentro das gerações, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de Transferência de Competências de Vida do Desporto para Outros Domínios da Vida



Fonte: Pierce, Gould e Camiré (2017)

Assim, muitos praticantes assumem que as competências de vida aprendidas através da participação no desporto, como a liderança e o trabalho em equipa, inevitavelmente equipam os intervenientes para o sucesso em outras áreas da vida (Trottier & Robitaille, 2014). Holt et al. (2009) entrevistaram quarenta jovens adultos que praticaram desporto em adolescentes e descobriram que muitas das competências sociais desenvolvidas por meio de interações entre pares eram significativamente importantes na idade adulta. A abordagem interpretativa do estudo destacou como os ex-atletas acreditavam que as suas capacidades desenvolvidas no desporto poderiam ser aplicadas noutros contextos. Jones e Lavallee (2009) conduziram um estudo de caso de uma ex-jogadora de ténis sobre como ela transferiu para a escola as suas capacidades de comunicação e confiança desenvolvida no desporto. Alguns investigadores argumentaram que mais investigação empírica é necessária para estudar as afirmações do impacto

positivo do desporto no desenvolvimento de liderança jovem (Pot & Hilvoorde, 2013).

A pesquisa de como os alunos-atletas definem liderança e perceber a sua relevância em relação ao desporto é necessário, visto que os treinadores identificaram fraca liderança como um dos problemas entre os atletas adolescentes (Gould, Chung, Smith & White, 2006). No entanto, muitos capitães de equipa acreditam que não recebem orientação, treino e oportunidades de exercer capacidades de liderança avançadas, como, por exemplo, aconselhar os colegas de equipa e gerir situações de conflito (Voelker, Gould & Crawford, 2011). Desta forma, Pierce, Erickson e Sarkar (2020) realizaram um estudo com o propósito de compreender as percepções de alunos-atletas das suas experiências em desenvolver liderança e transferi-la como uma capacidade adquirida no desporto para outros domínios da vida. Os resultados revelaram que a liderança do aluno-atleta era vista como um conjunto de capacidades e uma mentalidade, impulsionada pelo trabalho individual. É um processo de desenvolvimento contínuo: os alunos-atletas ganharam consciência das competências de liderança; aumentaram as expectativas e a autoconfiança no uso e aplicação dessas capacidades; desenvolveram uma mentalidade de liderança transformacional, conforme encontravam e se envolviam com oportunidades críticas de aprendizagem no desporto, ganhando o apoio de treinadores e colegas. A aplicação da liderança fora do desporto foi um processo psicológico multidimensional, incluindo elementos conscientes e implícitos, facilitado ou restringido por oportunidades ambientais e influências sociais. Assim, o ensino de capacidades de liderança é importante porque os jovens-alunos podem também aprender diferentes competências, como, por exemplo, capacidades de comunicação, capacidades de tomada de decisão, resolução de problemas, saber ouvir e persuadir os outros, ou seja, tudo o que requer compromisso e confiança mútua (Keskes, 2014).

Em síntese, como cada autor aponta para um conjunto de competências, sendo que algumas são as mesmas e outras são diferentes entre si, a Tabela 1 ajuda a comparar as competências de cada estudo.

Tabela 1. Síntese das Competências Adquiridas pelos Atletas por Autores

Autores	Competências adquiridas pelos atletas
Chambers, 1991	Desempenho e crescimento pessoal
Gibbons, Ebbeck & Weiss, 1995	Desenvolvimento moral/carácter
Carnegie, 1995	Cuidadosa
	Ética
	Autoestima
	Capacidades de adaptação
Gould & Carson, 2008	Otimista
	Capacidade de definir objetivos
	Gestão de stress / Controlo emocional
	Autoestima
	Desenvolvimento moral/carácter
	Responsabilidade
	Capacidade de iniciativa
	Capacidade de liderança
	Trabalho em equipa
	Trabalho árduo
Jones, 2008	Compromisso
	Dedicação
	Trabalho árduo
	Motivação para melhorar o desempenho
	Resistência e resiliência para atingir objetivos de longo prazo
Jones & Lavallee, 2009	Capacidades de comunicação
	Confiança
Danish, Taylor, Hodge & Heke, 2014	Capacidades de comunicação
	Capacidade de tomar decisões eficazes
	Assertividade
	Capacidade de definir objetivos
Trottier & Robitaille, 2014	Capacidades de liderança
	Trabalho em equipa
Keskes, 2014	Capacidades de comunicação
	Tomar decisões

	Resolução de problemas
	Saber ouvir e persuadir
	Compromisso
	Confiança
Correia, Abreu & Fortes, 2015	Espírito de equipa
	Competitividade
	Capacidade de sacrifício
	Entrega/Dedicação
	Humildade
	Disciplina
	Atitude positiva / Otimista
	Capacidade de Liderança
	Apoio
	Profissionalismo
	Generosidade
	Confiança
	Lealdade
	Vontade
	Compromisso
Chauhan & Jogsan, 2018	Disciplina
	Componente social /comunicação
	Desempenho e crescimento pessoal
Pierce, Erickson & Sarkar, 2020	Capacidades de liderança

Fonte: Elaboração Própria

2.2. MARKETING INTERNO – SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Neste subcapítulo, primeiramente serão abordados os conceitos de *marketing* interno, de cliente interno e da satisfação do cliente interno no trabalho. Além disso, há referência aos fatores que influenciam a satisfação do cliente interno no trabalho e, em específico, o fator liderança.

2.2.1. Conceitos

Tem havido um debate considerável em torno do conceito de *Marketing* Interno em que alguns autores afirmaram que é baseado na função de Recursos Humanos (Tsai & Wu, 2007) enquanto outros estudiosos argumentaram que os elementos são de *marketing* externo (Wildes & Parks, 2005). Assim, ao longo de mais de três décadas, tem havido muita discussão sobre a construção do *Marketing* Interno e, até à sete anos atrás, quarenta e duas definições já foram propostas na literatura (Huang & Rundle-Thiele, 2014). O conceito de *Marketing* Interno foi proposto pela primeira vez em meados de 1970 por Leonard Berry como forma de alcançar a qualidade de serviço consistente. A sua premissa básica era "para manter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter funcionários satisfeitos" (Ahmed & Rafiq, 2002). Segundo Ahmed e Rafiq (2003), a definição geralmente aceite de *Marketing* Interno é uma estrutura cultural e uma ferramenta para alcançar o alinhamento estratégico entre o *marketing* e os funcionários da linha da frente. Este princípio poderia ser melhor alcançado se se tratasse os funcionários como clientes, ou seja, aplicando os princípios de *marketing* ao design do trabalho e à motivação dos funcionários. Desta forma, o funcionário é considerado como cliente interno e o trabalho como produto (Bowers & Martin, 2007). Desde então, o conceito de *Marketing* Interno viu uma série de desenvolvimentos importantes e a sua aplicação já não é só confinado à área de serviços. Foi demonstrado que qualquer tipo de organização pode usar o *marketing* interno para facilitar a implementação da estratégia de *marketing* externo ou quaisquer outras estratégias organizacionais (Ahmed & Rafiq, 2002). Estes investigadores acrescentaram ainda que o *marketing* interno requer: a aceitação de técnicas e filosofias de *marketing*; orientação para o cliente/orientação para o mercado; uma abordagem participativa da gestão; uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos para garantir o seu alinhamento com a estratégia organizacional; e, ainda, a coordenação de todas as atividades de gestão para alcançarem os seus clientes internos.

Há uma variedade de significados atribuídos na literatura sobre exatamente o que o *Marketing* Interno é, o que se deve fazer, como se deve fazê-lo e quem deve fazê-lo. Apesar desta variedade de interpretações, Ahmed e Rafiq (2002)

indicaram a existência de três fios separados, mas intimamente interligados no desenvolvimento do conceito de *Marketing* Interno, ou seja, uma fase de satisfação do cliente interno, seguida da fase de orientação para o cliente externo e, por fim, a fase de implementação da estratégia/gestão de mudanças. Tendo como foco a primeira fase, a maioria dos trabalhos do *marketing* interno concentravam-se na questão da motivação e satisfação dos clientes internos. A sua principal razão foi o facto de que a raiz do conceito de *Marketing* Interno reside nos esforços para melhorar a qualidade do serviço. Não se tratando de máquinas, os indivíduos apresentam inconsistências no desempenho de tarefas e, como consequência, causam variação ao nível da entrega de qualidade de serviço. Desta forma, foi trazido à superfície a questão da motivação e satisfação do cliente interno de modo a prestarem mais qualidade no seu trabalho e de forma consistente (Ahmed & Rafiq, 2002).

Para sobreviver em mercados altamente competitivos, as organizações precisam de fornecer bens e serviços que originem clientes altamente satisfeitos e leais. Quando os clientes estão satisfeitos, eles são mais propensos a voltar para aqueles que os ajudaram, enquanto os clientes insatisfeitos são mais vocacionados a ir para outro lugar. A retenção de clientes muito fiéis é a chave para a sobrevivência organizacional. Assim, as organizações são desafiadas a criar procura pelos seus produtos e serviços por meio de um excelente suporte ao cliente. Para obter este suporte ao cliente externo excelente e sustentado, são necessários sistemas internos alinhados com o atendimento ao cliente externo. Desta forma, o cliente interno é a base de qualquer organização para um crescimento sustentável (Sivanesan & Vivekanantha, 2015). Além disso, segundo Ahmed e Rafiq (2002) a atração, retenção e motivação de clientes internos de alta qualidade é especialmente crítica em situações em que a qualidade do serviço é o único verdadeiro fator diferencial entre os concorrentes. Acrescentando ainda que as organizações são sistemas onde os recursos humanos são os fatores mais importantes de eficácia e eficiência e sem os seus esforços e comprometimento, as empresas não podem ter sucesso. Assim, a satisfação no trabalho é fundamental para reter e atrair clientes internos bem qualificados (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Portanto, um resultado do *Marketing* Interno é a satisfação dos clientes internos no trabalho (Arnett, Laverie & McLane, 2002) e este construto de satisfação tem sido amplamente estudado (Donavan, Brown & Mowen, 2004). A satisfação do cliente interno no trabalho é uma atitude que as pessoas têm sobre os seus empregos e as respectivas organizações. Metodologicamente, definiu-se a satisfação no trabalho como uma reação afetiva que resulta da avaliação do cliente interno sobre o trabalho, com base numa comparação entre os resultados reais e os resultados desejados. A satisfação no trabalho é geralmente reconhecida como uma construção multifacetada que inclui os sentimentos dos clientes internos sobre uma variedade de elementos intrínsecos e extrínsecos do trabalho (Mosadeghrad, 2003; Hartline & Ferrell, 1996).

2.2.2. Fatores que Influenciam a Satisfação do Cliente Interno no Trabalho

Sintetizando a revisão da literatura sobre os fatores do *marketing* interno por um período de mais de trinta e cinco anos, um estudo identificou treze fatores que compõem a estrutura central do *marketing* interno: coordenação e integração interfuncional; orientação para o cliente; abordagem de *marketing*; satisfação no trabalho; fortalecimento; motivação e desenvolvimento das partes interessadas; qualidade de serviço; visão da empresa; recompensas estratégicas; comunicação interna; liderança; treino e desenvolvimento (Kaurav, Chowdhary, Prakash & Briggs, 2016). Além disso, Sarker e Ashrafi (2018) afirmaram que os fatores de *marketing* interno como remuneração, apoio aos colegas de trabalho, supervisores, condições de trabalho, segurança no emprego, aspetos promocionais, natureza do trabalho, seleção de clientes internos, formação e desenvolvimento de clientes internos, *design* do trabalho, recompensas de clientes internos, justiça, reconhecimento, flexibilidade, *feedback*, qualidade de serviço, visão da organização, recompensa estratégica, comunicação interna e liderança têm sido temas muito concentrados por diferentes autores ao longo dos anos.

Afunilando, Irvine e Evans (1995) sublinharam a importância das características do trabalho (rotina, autonomia e *feedback*), características de como a função do trabalho é definida (função, conflito e ambiguidade de papéis) e características do ambiente de trabalho (liderança, *stress*, oportunidades de promoção e participação) em relação à satisfação no trabalho. A justificação para a necessidade de investigar a satisfação no trabalho é exemplificada na relação aparentemente observada entre os níveis de insatisfação no trabalho, absentismo, expressão de queixas, atrasos, moral baixo e alta rotatividade. Na investigação de Alghamdi (2016), também confirmou que existem opiniões diferentes sobre a identificação de fatores que influenciam a satisfação no trabalho devido a vários interesses dos pesquisadores. Esses fatores incluem: salários, conquistas, autonomia, reconhecimento, comunicação, condições de trabalho, importância do emprego, colegas de trabalho, grau de profissionalismo, clima organizacional, relacionamentos interpessoais, respeito, apoio da supervisão, afetividade positiva, segurança no trabalho, flexibilidade no local de trabalho e espírito de equipa (Rad & Yarmohammadian, 2006). Alghamdi (2016) realça o estudo de Abbas (2006) em que mencionou que os fatores que influenciam a satisfação no trabalho são: salários e vencimentos; conteúdo do trabalho e a diversidade de tarefas; oportunidades promocionais; estilo de liderança; e, condições físicas de trabalho. O autor referiu ainda a pesquisa de Al-Habet (2013) que descreveu que a satisfação no trabalho é alcançada por meio de dois tipos de fatores e variáveis: Fatores Diretos, como a quantidade de trabalho necessária, atividades dentro do trabalho e salários; e, Fatores Indiretos, incluindo as relações com colegas de trabalho, supervisores e administração. Enquanto Kalleberg (2007) propôs que a satisfação no trabalho consiste em duas dimensões principais: Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca. Por um lado, a satisfação intrínseca está relacionada aos sentimentos e ligações emocionais que as pessoas têm sobre a natureza da própria tarefa, como, por exemplo, atribuições especiais de projetos ou atividades realizadas para o seu próprio bem. Por outro lado, a satisfação extrínseca está relacionada com os sentimentos que as pessoas têm sobre os aspetos externos à sua tarefa na empresa, como, as condições de trabalho, as práticas de gestão, as políticas e procedimentos, e as regras e regulamentos. Da mesma forma, descobriu-se que a recompensa e o

reconhecimento, o avanço na carreira, as oportunidades promocionais, o ambiente de trabalho, a liderança, o relacionamento com o gestor, o relacionamento com os colegas de trabalho, o *stress* e a pressão, a clareza de funções e adequação da função pessoal, a capacitação, a formação e desenvolvimento, o *feedback*, a decisão descentralizada, a partilha de conhecimento e informação e cultura organizacional são cruciais para a satisfação no trabalho (Ali, 2016; Braimah, 2016; Ahmad, Wasay & Malik, 2012). Mais tarde, Malik, Javed e Hassan (2017) mencionaram que a satisfação do cliente interno no trabalho consiste em cinco dimensões: a promoção; os colegas de trabalho; a supervisão; os vencimentos; e as tarefas do trabalho.

Além disso, Sohail (2018) investigou o papel do *Marketing* Interno na percepção da satisfação no trabalho dos clientes internos e o consequente impacto na satisfação do cliente externo e, por isso, desenvolveu um modelo para explicar a influência dos fatores de *Marketing* Interno na satisfação no trabalho dos funcionários. Os resultados sugeriram que as práticas de *Marketing* Interno, como, o comprometimento da liderança, a comunicação interna e o sistema de recompensas têm um efeito significativo positivo na percepção dos clientes internos sobre a satisfação no trabalho. Enquanto a formação e o desenvolvimento do serviço não contribuem para a percepção dos clientes internos sobre a satisfação no trabalho. Confirmou-se ainda que a satisfação do cliente interno no trabalho contribui para a satisfação do cliente externo. Contudo, na investigação de Salehzadeh, Jamkhaneh e Doosti (2019), com o objetivo de analisar o efeito dos fatores do *Marketing* Interno no desempenho da organização, os resultados mostraram que a recompensa estratégica, a formação e o desenvolvimento, a comunicação interna e a liderança têm um efeito positivo significativo no desempenho da empresa. Sendo importante salientar que para alcançar os objetivos organizacionais de longo prazo, depende, em grande parte, dos clientes internos (Awwad & Agti, 2011).

2.2.3. A Liderança para a Satisfação do Cliente Interno no Trabalho

Entre os determinantes da satisfação do cliente interno no trabalho, a liderança é vista como um importante fator e desempenha um papel central. Por exemplo, no estudo de Rad e Yarmohammadian (2006) concluíram que os clientes internos demonstraram menor satisfação com salários, benefícios, condições de trabalho, promoção e comunicação como fatores de satisfação no trabalho e maior satisfação com fatores como a natureza do trabalho, colegas de trabalho e comportamentos da liderança. Ou seja, a satisfação dos clientes internos no trabalho depende do estilo de liderança dos seus gestores. Além disso, Miles e Mangold (2002) também indicaram que o desempenho do líder, a sua capacidade para resolver questões e a qualidade da sua supervisão também afeta significativamente a satisfação do cliente interno. Ao longo dos anos, mais evidências empíricas sugerem que a liderança tem um efeito positivo e influência significativa para melhorar a satisfação do cliente interno no trabalho (Hartline & Ferrell, 1996; Chang & Lee, 2007; Madlock, 2008; Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011; Shahab & Nisa, 2014; Alonderiene & Majauskaite, 2016; Agnes, Kiarie, Maru & Cheruiyot, 2017; Malik et al., 2017; Paais & Pattiruhu, 2020).

2.3. PAPEL DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Esta subsecção começa por refletir sobre a definição de liderança, identifica e explica os vários estilos de liderança, mas apenas se irá focar na liderança transformacional pois é o estilo que proporciona maior satisfação nos clientes internos no trabalho. Por último, e por se enquadrar bastante na atualidade, é ainda referida a importância da liderança (transformacional) no teletrabalho.

2.3.1. Conceitos de Liderança

Durante várias décadas, os especialistas em gestão passaram por uma revolução na forma como definem liderança e as suas atitudes em relação a ela. Eles passaram de uma abordagem autocrática muito clássica para uma abordagem muito criativa e participativa (Stewart, 1994).

O conceito de liderança é, então, definido como a capacidade de influenciar pessoas de modo a trabalharem de forma entusiasta visando atingir os objetivos identificados como sendo para um bem comum (Hunter, 1998). Por outras palavras, este autor afirmou que liderança é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida através de ações específicas e resume-se à capacidade de influenciar os outros. Trata-se do objetivo do líder envolver as pessoas “de corpo e alma” para obter ideias, comprometimento, criatividade e excelência, de forma voluntária. Este autor acrescentou ainda que para se compreender melhor como se desenvolve esse tipo de influência, é fundamental entender a diferença entre poder e autoridade. Por um lado, definiu poder como sendo a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade, mesmo que a pessoa prefira não o fazer, face à posição que ocupa. Por outro lado, autoridade é a capacidade de levar as pessoas a fazerem por vontade própria o que quer que elas façam, devido à sua influência pessoal. Para Jong e Hartog (2007), liderança é o processo de moldar os clientes internos em direção ao resultado desejado e, por outras palavras, (Aronson, Sieveking, Laurenceau e Bellet, 2003) também afirmou que liderança é a capacidade que um líder tem de influenciar os liderados para que atuem na capacidade máxima. Este fator captura até que ponto a administração respeita os trabalhadores, opera com honestidade e integridade, promove a eficiência e tem linhas abertas de comunicação com os clientes interno. Assim, Hunter (1998) identificou as principais qualidades de carácter do líder que exerce autoridade – honestidade, humildade, respeito, bom exemplo, de confiança, comprometido, preocupado, bom ouvinte, encoraja as pessoas, atitude positiva e entusiástica e que gosta de pessoas.

A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos, sejam connosco próprios ou com os outros. Tudo na vida gira em torno dos relacionamentos tendo por base a confiança e o compromisso, e isto é

especialmente verdade na área dos negócios, porque sem pessoas não há negócios (Hunter, 1998). Weinberg e McDermott (2002) referem que a liderança é considerada importante tanto por líderes desportistas como por líderes empresariais. Estes autores recorrem ao estudo de Beattie (1994), para concluir que o estilo de liderança e o comportamento dos líderes são fundamentais para o sucesso das organizações (quer desportivas quer empresariais). Complementar a isto, numa entrevista ao treinador Mike Krzyzewski, mais conhecido como "Coach K", este afirma que perguntar aos seus atletas como se sentem e se há alguma coisa que os esteja a perturbar, demonstra a preocupação do líder e, deste modo, mostra aos atletas que eles são uma parte importante da equipa. Adita ainda que para liderar uma equipa é preciso ser capaz de ouvir, ver e sentir (Sitkin & Hackman, 2011).

2.3.2. Estilos de Liderança

Mosadeghrad (2003) considerou que existem vários estilos de liderança, tais como: autocrático, burocrático, *laissez-faire*, carismático, democrático, participativo, situacional, transacional e transformacional. Contudo, Ahmed e Nawaz (2016) referiram que a literatura identifica apenas três tipos de líderes: autocrático, democrático e *laissez-faire*. O líder autocrático toma decisões sem envolver os seus subordinados, enquanto o líder *laissez-faire* permite que os submetidos tomem a decisão e, portanto, não assume nenhum papel de liderança real além de assumir a posição. Por fim, o líder democrático envolve os seus subordinados para tomar uma decisão. Yukl (2008) confirmou que os clientes internos que servem líderes democráticos exibem alto grau de satisfação, criatividade e motivação, trabalhando com grande entusiasmo e energia, mantendo melhores conexões com o líder. Por outro lado, Bass (1985) citado em Ahmed e Nawaz (2016) mencionou nos seus variados estudos dois grandes estilos de liderança: liderança transacional e liderança transformacional. Relativamente à liderança transacional, os líderes consideram que apenas a recompensa extrínseca aumenta a motivação dos seguidores e, portanto, baseia-se em

acordos contratuais. No entanto, a literatura revela que este estilo retarda a criatividade e pode influenciar negativamente a satisfação dos clientes internos no trabalho. Além disso, Hunter (1998) afirmou que pesquisas feitas nos Estados Unidos da América sobre aquilo que as pessoas mais esperam das suas organizações colocaram sempre o salário no quarto ou quinto lugar da lista. O tratamento digno, com respeito, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização e o sentimento de participação, aparecem sempre acima do vencimento. Assim, a liderança transformacional está ligada a resultados positivos tanto a nível individual como organizacional. Os líderes transformacionais encorajam os seguidores a atingir necessidades de ordem superior, como a autorrealização, a autoestima e são ainda influentes no aumento das suas motivações (Bass, 1985 cit. in Ahmed & Nawaz, 2016).

Contudo, Tyssen, Wald e Spieth (2013) confirmaram que os dois estilos de liderança (transformacional e transacional) podem ser eficazes, dependendo das pessoas com quem se trabalha e do momento que a organização vive. Em tempos de crescimento e mudança, a liderança transformacional afeta de forma positiva os colaboradores, no entanto, em situações de pressão, como, por exemplo, a entrega de projetos com prazos definidos, a liderança transacional é mais eficaz – isto chama-se, liderança situacional. Também no estudo de Rad e Yarmohammadian (2006), apesar de o estilo de liderança dominante ser participativo, a gestão participativa nem sempre é um bom estilo de gestão. Os líderes devem selecionar o melhor estilo de liderança de acordo com a cultura organizacional e a maturidade organizacional dos clientes internos. Estes investigadores acrescentaram que os diferentes estilos de liderança são necessários para diversas situações e cada líder precisa de saber quando exibir uma abordagem particular. Nenhum estilo de liderança é ideal para todas as situações, uma vez que um líder pode ter conhecimento e capacidades para agir de forma eficaz numa situação, mas não pode atuar com a mesma eficácia noutra situação diferente. Além disso, também Ahmed & Nawaz (2016) aludiu que todos os líderes se devem complementar com as três categorias (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e não numa só.

Segundo os estudos dos investigadores Locke et al. (1999) e Tetteh e Brenyah (2016), os líderes devem influenciar e/ou inspirar os seus seguidores utilizando uma

mistura de ambos os estilos e com recompensas de longo prazo, a fim de aumentar a satisfação em relação aos resultados organizacionais. Assim, estes estudiosos concluíram que a liderança transacional tem um impacto significativo na satisfação dos clientes internos no trabalho através da avaliação das três dimensões identificadas por Bass e Avolio (1995): Recompensas Contingentes; Gestão Passiva por Exceção; e, Gestão Ativa por Exceção. As recompensas contingentes referem-se à capacidade que os líderes têm de definir claramente o trabalho que deve ser feito e utilizando recompensas para garantir a atuação. Quanto à gestão passiva por exceção alude-se à capacidade do líder de intervir apenas em situações onde ocorrem problemas, enquanto a gestão ativa por exceção refere-se à capacidade dos líderes monitorizarem ativamente o trabalho dos seguidores de uma maneira contínua e certificando-se de que estão a trabalhar conforme os padrões estabelecidos (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Todavia, grande parte da literatura se foca na liderança transformacional quando se trata da satisfação dos clientes internos no trabalho e, portanto, também para efeitos desta pesquisa e de forma a responder aos objetivos delineados, apenas o estilo da liderança transformacional vai ser considerado.

2.3.3. Liderança Transformacional

De acordo com Bass e Riggio (2006), os líderes transformacionais são capazes de construir um forte compromisso e lealdade dos liderados. A liderança ao construir a confiança do seguidor e promover a sua autoestima e autoeficácia, cria clientes internos mais satisfeitos. Além disso, foi explorado que a satisfação do cliente interno no trabalho tem medições por meio da liderança transformacional pois os clientes internos também mostraram alta satisfação em relação ao estilo de liderança transformacional comparativamente a outros estilos (Hamidifar, 2009). Adicionando o estudo de Patrick et al. (2019) sobre a influência da liderança na satisfação dos clientes internos, evidenciaram que líderes mais abertos a ouvir e a ajudar os clientes internos são os mais bem-sucedidos em relação à satisfação

pessoal, profissional e produtividade dos mesmos. Isto significa que através da liderança transformacional, como as pessoas recebem mais apoio emocional e estão perante um agradável clima organizacional, se sentem mais motivadas e satisfeitas. Mais pesquisas concluíram que a liderança transformacional é a que leva a obter maior satisfação dos clientes internos no trabalho (Tse & Chiu, 2014; Malik et al., 2017; Edward & Kaban, 2020).

A ideia de liderança transformacional apelou que os líderes precisavam de incentivar os seus subordinados a fim de obter o resultado desejado da organização por meio de motivação, percepções saudáveis, crenças e moral com colaboração eficaz (Burns, 1978 cit. in Malik et al., 2017). Posteriormente, Bass e Avolio (1995) redirecionaram o conceito de liderança transformacional em quatro componentes gerais: **Influência Idealizada** – também identificada como carisma, é dividida em dimensões comportamentais como crenças, valores ou normas pois trata-se de ações carismáticas do líder; **Motivação Inspiradora** – o líder define objetivos e através da sua comunicação eficaz inspira o cliente interno ao fornecer bases para a automotivação; **Estimulação Intelectual** – é o grau em que o líder admite e valoriza o cliente interno para envolvê-lo no processo de tomada de decisão; e, por fim, a **Consideração Individualizada** – refere-se ao suporte socioeconómico fornecido ao cliente interno com o objetivo de capacitar e desenvolver. Por outras palavras, Bass e Riggio (2006), apontaram que a influência idealizada é alcançada quando os líderes atuam como modelos admirados e imitados pelos seus seguidores, sendo demonstrado nos comportamentos dos líderes e nas atribuições a eles atribuídas pelos seus liderados. Já na motivação inspiradora, o líder motiva e inspira os seguidores dando significado e desafiando o seu trabalho. Na estimulação intelectual, o líder estimula os seguidores questionando suposições, abordando velhos problemas de uma nova maneira e reformulando os problemas, enquanto na consideração individualizada o líder atua como um mentor e treinador, ouvindo cada seguidor e aceitando as suas características individuais. Assim, a liderança transformacional apoia a redução do *stress* e confirma mais trabalho eficiente (Herold, Fedor, Caldwell & Liu, 2008), terá um impacto na retenção dos clientes internos (Gill, Flaschner, Shah & Bhutani, 2010) e, ainda, apresenta um efeito positivo na criatividade do cliente interno (Li, Zhao & Begley, 2015).

2.3.4.A Liderança no Teletrabalho

O teletrabalho, referente ao trabalho realizado ou organizado por meio de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), dentro ou fora das instalações do empregador, tem sido cada vez mais popular entre as organizações (Allen, Golden & Shockley, 2015). Em 2020, a crise pandémica do novo coronavírus (Covid-19) fez com que muitas empresas do mundo obrigassem os seus clientes internos a trabalhar em casa, aumentando repentinamente o número de equipas virtuais (Mysirlaki & Paraskeva, 2020). Sendo que equipas virtuais foram descritas por Jarvenpaa e Leidner (1999) como equipas que trabalham em ambientes virtuais, nos quais os respetivos membros estão temporal e geograficamente dispersos e contam com as tecnologias de informação e comunicação para se comunicar e coordenar o trabalho. Se, por um lado, as empresas enfrentam as mudanças socioeconómicas e ambientais atuais, para manter a sua competitividade; por outro lado, os funcionários pedem que a sua empregabilidade seja sustentável e que haja um equilíbrio trabalho-família (Mazzucchelli, 2017). Esta mudança da liderança presencial para a liderança virtual (também conhecida pelo termo *e-Leadership*) criou desafios para líderes e organizações. Esses desafios estão a forçar os investigadores a descobrir mais sobre os preditores da eficácia da equipa virtual (Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

Segundo Purvanova e Bono (2009) a liderança transformacional é considerada um aspeto importante da *e-Leadership*, tendo um papel mais crucial em equipas virtuais do que nas equipas presenciais. Estes autores basearam-se em várias teorias de comunicação de diferentes investigadores para afirmarem que a comunicação presencial é superior à comunicação mediada pelo computador pelas seguintes razões: A comunicação presencial é mais rica no não-verbal e pistas para-verbais, isto é, no visual e no auditivo, respetivamente; A comunicação presencial minimiza a perda de informações devido ao uso simultâneo de múltiplos canais de comunicação; A comunicação presencial maximiza os sentimentos de envolvimento social; e, por fim, a comunicação presencial é menos desgastante tanto física como cognitivamente do que outros meios de comunicação. Assim, eles concluíram no seu estudo que os líderes mais eficazes foram aqueles que aumentaram a sua liderança transformacional em equipas virtuais. Mais

especificamente, destacaram a importância dos comportamentos de liderança eficazes em contextos de comunicação virtual, como os especificados acima pela teoria da liderança transformacional, que podem aumentar o desempenho e a satisfação dos membros das equipas virtuais. Além disso, Mysirlaki e Paraskeva (2020) acrescentaram que a inteligência emocional é particularmente importante e um fator significativo no desempenho, viabilidade e satisfação das equipas virtuais porque os membros têm menos pistas verbais e não-verbais.

2.4. CONSEQUÊNCIAS DA LIDERANÇA E DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO PARA A ORGANIZAÇÃO

Este subcapítulo inicia-se com uma reflexão sobre as semelhanças e diferenças entre o trabalho de um gestor e o trabalho de um líder. E, para terminar são também retidos os motivos do sucesso ou fracasso da gestão uma vez que está muito relacionado com a liderança e respetiva satisfação dos clientes internos no trabalho.

2.4.1. Gestão versus Liderança

Ideias sobre a gestão e a liderança mudaram consideravelmente nos últimos anos. As pessoas são mais educadas e mais articuladas e, por isso, não podiam continuar a ser comandadas de forma antiquada, é preciso haver muito mais envolvimento e participação no trabalho (Stewart, 1994). Os clientes internos, como um dos recursos da organização, desempenham um papel importante no cumprimento bem-sucedido dos objetivos organizacionais (Siahaan, Giltom & Lumbanraja, 2016). O sucesso ou o fracasso organizacional também depende da capacidade de liderança (Lock & Crawford, 2004). Mais tarde, Geier (2016) ainda acrescentou que o sucesso e o fracasso de uma empresa são determinados pela liderança, em que uma forma eficaz terá impacto no progresso da organização

para enfrentar os desafios e mudanças que ocorrerem. Assim, no local de trabalho, a organização carece de uma gestão e de uma liderança fortes para atingir a eficácia ideal (Lunenborg, 2011).

Mas afinal qual é a diferença entre um gestor e um líder? De acordo com Zeng (2019), o trabalho dos gestores e dos líderes no local de trabalho, têm lugar a uma sobreposição pois existem algumas semelhanças, mas também algumas diferenças. Por um lado, ambos têm obrigação de definir e liderar para atingir os objetivos organizacionais e, ainda, o dever de motivar e inspirar os clientes internos para cumprir esses mesmos objetivos traçados. Por outro lado, este autor afirma que gestores e líderes têm funções e tarefas diferentes, os seus objetivos de trabalho são distintos e as suas atitudes em relação aos objetivos também são diferentes. Além disso, organizações iguais frequentemente seguem caminhos de desenvolvimento muito diferentes uma vez que a ideologia e os princípios das empresas são distintos. A relação entre os clientes internos, o sentimento de equipa, objetivos comuns, a satisfação dos clientes internos com vista a realizar ações para alcançar resultados, são fatores críticos em que para se obter o controlo é fundamental haver um líder (Firsankov, 2014). Consequentemente, este estudioso concluiu que liderança e gestão são dois sistemas diferentes, mas ao mesmo tempo são complementares pois ambos são imprescindíveis para o sucesso dos negócios. Na perspetiva de Skansi (2000), a liderança é uma função da gestão, que é principalmente direcionado às pessoas e à interação social, bem como ao processo de as influenciar para que atinjam os objetivos da organização. Desta forma, um gestor deve ser também um líder.

2.4.2. Principais Motivos do Sucesso ou Fracasso da Gestão

A natureza de um líder é muito influente no estilo de liderança para determinar o seu sucesso e é marcada pelas capacidades pessoais do líder, nomeadamente os traços de personalidade e valores pessoais (Geier, 2016). De acordo com Gill e Flaschner (2006) para a realização de resultados desejados, a qualidade da liderança pode gerar reconhecimento para os seguidores, incentivo

e motivação. Além disso, Saari e Judge (2004) argumentaram ainda que a satisfação do cliente interno se torna num padrão uma vez que este quando está feliz resultará na melhoria do desempenho e, conseqüentemente, no sucesso da organização. Certamente, a atitude, a confiança, a moral do cliente interno, os relacionamentos agradáveis de longo prazo e a lucratividade dependem da satisfação do cliente interno. Além disso, o grau de satisfação dos clientes internos é uma parte essencial para a expansão de uma organização. A história reconhece muitos indivíduos como líderes sendo cada um deles único, mas também cada um tinha o seu próprio conjunto de qualidades pessoais que juntos originaram em fortes líderes carismáticos. Ninguém nasce já um líder, é fundamental desempenhar práticas de formação que visa desenvolver as qualidades e competências pessoais e implementar na sociedade com melhoria e refinamento de detalhes (Firsankov, 2014).

As conseqüências que podem surgir da existência de um mau estilo de liderança é uma diminuição no desempenho do cliente interno, o que terá um impacto no declínio do desempenho total da empresa. Muitos fatores que afetam o desempenho dos clientes internos incluem a satisfação e motivação no trabalho. Mesmo se um cliente interno tiver boa capacidade operacional, se este não tem motivação e satisfação no trabalho, o resultado final do trabalho não é o pretendido. Vendo a importância dos clientes internos na organização, estes precisam de uma atenção mais séria às tarefas que estão a ser realizadas e às metas organizacionais alcançadas. Com alta motivação para o trabalho, os clientes internos trabalharão mais arduamente na realização do seu trabalho. Enquanto com baixa motivação para o trabalho, os clientes internos não têm o espírito de trabalho, desistem facilmente e têm mais dificuldades em concluir as suas responsabilidades (Harwiki, 2016).

Segundo a investigação de Vele, Ighian e Toader (2017), o desempenho da gestão está intimamente relacionado com a qualidade, personalidade e carácter dos gestores. Desta forma, as competências e as qualidades de liderança irão originar desempenhos de gestão superiores. Os gestores que foram alvos da pesquisa destes autores possuem boa capacidade de planeamento, organização eficiente das atividades e integração de valores criativos. O estudo revelou que os gestores entrevistados com bom estilo de liderança têm altos níveis de

desempenho da gestão principalmente porque eles: têm iniciativa; boa capacidade de decisão; comunicam com eficácia; assumem as suas responsabilidades; têm melhor capacidade de análise e síntese; e, principalmente, porque são capazes de motivar os clientes internos. As variáveis incidiram na capacidade de trabalho em equipa, estilo de liderança e traços de personalidade pois têm uma grande influência no desempenho da gestão. Além disso, resultados de uma investigação sobre os fatores que levam ao sucesso ou ao fracasso de pequenas empresas, indicaram que o planeamento de negócios, uma equipa adequada de clientes internos, entradas de capital e parcerias-chave são importantes para a viabilidade e o sucesso de pequenas empresas (Hyder & Lussier, 2016). Em contrapartida, as falhas ao nível da gestão de relacionamentos são das principais causas do mau desempenho e insatisfação com o trabalho, bem como a rotatividade e absentéismo (Brightman, 2004).

Para finalizar, Araújo (2012) – ex-treinador profissional de basquetebol e atual presidente da Team Work Consultores, uma empresa certificada na consultoria e treino comportamental de pessoas e equipas – concluiu que para melhorar as competências comportamentais, será decisivo ensinar (treinar) o cérebro inconsciente a adquirir (automatizar) os hábitos pretendidos e, quanto mais cedo começar essa preparação, melhor. Diz o mesmo autor que ganhar capacidades é ensinar regras ao inconsciente e que, para melhorar de forma continuada, em termos comportamentais, é preciso treinar as atitudes e os comportamentos correspondentes aos princípios e valores que deverão nortear a relação com todos aqueles que nos rodeiam.

2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo pode-se encontrar uma grande lacuna na literatura, à qual esta investigação pretende preencher – se o passado desportivo do líder pode influenciar a satisfação dos clientes internos no trabalho – uma vez que não há praticamente estudos nenhuns que interliguem estas duas áreas.

Por um lado, percebe-se que as competências para a vida não surgem inevitavelmente da mera participação no desporto, mas que nas condições certas, a prática desportiva pode ensinar diversos valores e lições muito importantes para a vida dos jovens.

Por outro lado, também se entende que a atuação do líder é preponderante no *marketing* interno, na conquista, satisfação e manutenção dos clientes internos no trabalho. Para isso, um gestor de equipas não deve estar direcionado apenas para as tarefas, acima de tudo, deve criar relações sólidas de confiança e compromisso com os seus clientes internos para o melhor sucesso, tanto da sua gestão como da organização. Assim, é fundamental que o chefe tenha também capacidades de liderança transformacional, com carácter e valores morais bem definidos, e isto pode ser possível de aprender (treinar) no mundo do desporto desde a juventude.

Portanto, esta investigação servirá de referência a todas as empresas com problemas (ou mesmo que pretendam melhorar) ao nível da satisfação dos clientes internos.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão identificados e descritos os métodos e técnicas utilizadas para atingir os objetivos propostos para esta investigação. Portanto, a presente secção encontra-se dividida em duas partes: Na primeira parte será delineado o objetivo geral e os objetivos específicos a atingir neste estudo; e, na segunda parte será identificada a metodologia de resposta ao problema de investigação e as respetivas técnicas de recolha de dados adequadas para responder aos objetivos, assim como a população e a amostragem deste estudo.

3.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A investigação a desenvolver pretende descobrir se o percurso desportivo do líder terá influência na satisfação dos clientes internos no trabalho.

O **objetivo geral** deste estudo é, então, analisar a influência das competências adquiridas no desporto pelo líder, na satisfação do cliente interno no trabalho.

De forma a atingir este objetivo geral, é necessário responder aos **objetivos específicos**:

1. Identificar as competências adquiridas no desporto que contribuem para o desempenho do líder;
2. Analisar a satisfação dos clientes internos no trabalho relativamente ao seu líder;
3. Comparar a satisfação dos clientes internos no trabalho presencial entre líderes com percurso desportivo e líderes sem passado desportivo;
4. Comparar a satisfação dos clientes internos no teletrabalho entre líderes com percurso desportivo e líderes sem passado desportivo.

3.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

O método científico foi introduzido por René Descartes no livro Discurso sobre o Método, apresentando uma inovadora forma de análise, propondo a divisão em partes cada vez menores de maneira a serem analisadas e estudadas separadamente. Assim, o método científico surge como uma forma de organização do pensamento para se atingir o meio mais adequado de conhecer e controlar a natureza (Sousa & Baptista, 2011). Oliveira e Ferreira (2014) definem o método de pesquisa como o conjunto de procedimentos lógicos da investigação empírica, envolvendo a seleção de técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como o controlo da sua utilização.

O método de pesquisa incluiu uma abordagem qualitativa e/ou uma abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa foca-se nos dados que não podem ser quantificados e, por isso, não possui representatividade estatística. Esta reúne conceitos, motivações, crenças, perceções e atitudes, ou seja, dados que lhe conferem uma compreensão mais aprofundada do contexto do problema. Enquanto a abordagem quantitativa trabalha com variáveis estatísticas, isto é, dados quantificáveis que, através de uma ampla amostra da população, permitem fazer uma generalização (Malhotra, 2010).

O conhecimento científico constrói-se com base na realidade, necessitando de recolha de factos e, por isso, uma das fases imprescindíveis do processo de pesquisa é a recolha de dados, que depende dos métodos de pesquisa seleccionados. Bravo (2001) divide as ferramentas de recolha de dados em três grupos: a observação direta (simples e experimental); a observação documental; e, a observação com recurso a inquérito (entrevista, questionário e *focus group*).

Assim, a investigação proposta enquadra-se na metodologia mista, isto é, contendo o método de abordagem qualitativa com recurso à entrevista e, incluindo, também, a abordagem quantitativa utilizando a técnica por questionário como ferramenta para recolher dados.

3.2.1. Abordagem Qualitativa

Nesse sentido, optou-se por recorrer a uma abordagem qualitativa para a qual foram definidas as seguintes proposições:

Proposição 1: As competências adquiridas no desporto são: espírito de equipa; capacidade de sacrifício; competitividade; entrega; humildade; disciplina; atitude positiva; apoio; profissionalismo; generosidade; confiança; lealdade; vontade; compromisso; motivação; responsabilidade; desenvolvimento moral e carácter; capacidade de definir objetivos; comunicação; assertividade; gestão de stress; e, liderança (Chambers, 1991; Gibbons et al. 1995; Carnegie, 1995; Gould & Carson, 2008; Jones, 2008; Jones & Lavallee, 2009; Danish et al. 2014; Trottier & Robitaille, 2014; Keskes, 2014; Correia et al. 2015; Chauhan & Jogsan, 2018; Pierce et al. 2020);

Proposição 2: Os principais fatores que influenciam um atleta a adquirir as competências no desporto são os seus traços de personalidade, o treinador e os pais (Gould & Carson, 2008; Correia et al. 2015; Pierce et al. 2017; Lee et al. 2017);

Proposição 3: As competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso (Gould & Carson, 2008; Pierce et al., 2017);

Proposição 4: Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional (Purvanova & Bono, 2009; Mysirlaki & Paraskeva, 2020).

3.2.1.1. ENTREVISTA

O objetivo principal da entrevista é conhecer a visão pessoal de cada entrevistado e perceber que combinações poderão ser feitas entre entrevistas para que se possam tirar conclusões fundamentais e alcançar os objetivos deste estudo (Hox & Boeije, 2005).

As entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho foram do tipo semiestruturado, concentrando-se no problema em estudo e seguindo um guião

de questões lógicas e organizadas. Este tipo de entrevistas permite delimitar o volume de informações uma vez que, apesar de ser dada liberdade ao entrevistado para se expressar, existe um conjunto de questões pré-definidas de modo que se obtenha a informação que se pretende recolher e se alcancem os objetivos da investigação (Duarte, 2004).

Para esta investigação realizaram-se dez entrevistas – cinco delas a líderes com passado desportivo e cinco a líderes sem passado desportivo – garantindo a confidencialidade e anonimato de todos os entrevistados por estarem a revelar visões totalmente pessoais. Foi feita a gravação de áudio das entrevistas para que, posteriormente, pudessem ser transcritas de forma a analisar o seu conteúdo por categorias.

A construção dos guiões teve por base os objetivos específicos e a revisão da literatura, resultando num total de onze perguntas para os líderes com passado desportivo (Guião 1) e dez para os líderes sem passado desportivo (Guião 2) – ver anexos 1 e 2 respetivamente. Ambos poderão ser consultados na Tabela 2 que relaciona as diferentes perguntas com os respetivos tópicos em estudo, objetivos específicos e os autores.

Tabela 2: Relação entre as perguntas do guião de entrevista com os respetivos autores e objetivos específicos

QUESTÕES	OBJETIVO	PERGUNTA GUIÃO 1	PERGUNTA GUIÃO 2	AUTORES
INTRODUTÓRIA		Qual o seu nome?		
CONTEXTUALIZAÇÃO	II	Há quanto tempo assumiu o seu primeiro cargo de liderança?		Bass, 1985 cit. in Ahmed & Nawaz, 2016; Tyssen, Wald & Spieth, 2013; Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006
TRANSIÇÃO		Qual o papel do treinador desportivo na formação de futuros profissionais? E dos pais?		Gould & Carson, 2008; Correia et al. 2015; Pierce et al. 2017; Lee et al. 2017
CHAVE	I	Quais as principais competências de liderança que adquiriu enquanto atleta? Quando sentiu que as adquiriu?	Quais as competências de liderança que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva? E quando é que são realmente adquiridas?	Chambers, 1991; Gibbons et al. 1995; Carnegie, 1995; Gould & Carson, 2008; Jones, 2008; Jones & Lavalley, 2009; Danish et al. 2014; Trottier & Robitaille, 2014; Keskes, 2014; Correia et al. 2015; Chauhan & Jagsan, 2018; Pierce et al. 2020
	I e III	De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?		Correia et al. 2015; Pierce et al. 2020
	II e III	Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto?	O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?	Correia et al. 2015
	IV	De que forma lidou e liderou em teletrabalho? Houve adaptações?		Purvanova & Bono, 2009; Mysirlaki & Paraskeva, 2020
	IV	Como considera que a sua equipa lidou com o teletrabalho?		
FINAIS	II	Acha que os seus liderados têm orgulho/estão satisfeitos em tê-lo como líder?		Hartline & Ferrell, 1996; Chang & Lee, 2007; Madlock, 2008; Voon, et al. 2011; Shahab & Nisa, 2014; Alonderiene & Majauskaite, 2016; Agnes et al. 2017; Malik et al., 2017; Paais & Pattiruhu, 2020
		Há alguma coisa que pretenda acrescentar relativamente a tudo o que foi falado?		

Fonte: Elaboração Própria

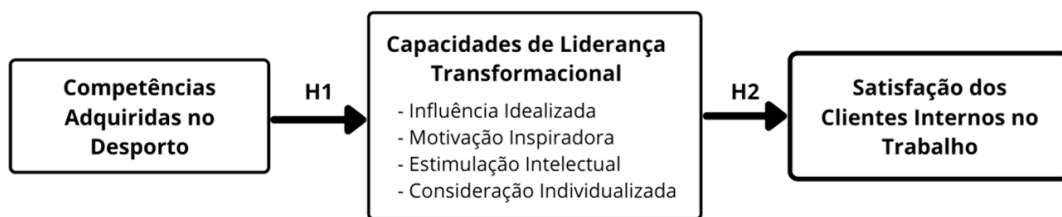
3.2.2. Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa é conhecida por recorrer a variáveis que, quando ligadas, permitem a formulação de hipóteses antes de se proceder à recolha dos dados, onde serão posteriormente testadas (Malhotra, 2010).

3.2.2.1. MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

No seguimento deste estudo, após se proceder à recolha bibliográfica de livros de referência e de artigos científicos relativos ao desporto – às competências que se adquirem pelos atletas – e à liderança – com foco no *marketing* interno, nomeadamente, na satisfação do cliente interno no trabalho, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual de análise que sustenta esta investigação.

Figura 2: Modelo Conceptual da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Assim, conforme se verifica no modelo, as hipóteses formuladas para o presente estudo são as seguintes:

Hipótese 1: A prática desportiva aumenta as capacidades de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) (Danish et al., 2004; Gould & Carson, 2008; Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006);

Hipótese 2: As dimensões da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) têm significado positivo na satisfação do cliente interno no trabalho (Herold et al., 2008; Gill et al., 2010; Li et al., 2015; Malik et al., 2017).

3.2.2.2. QUESTIONÁRIO

O inquérito por questionário é uma das técnicas quantitativas mais utilizadas em estudos. A grande vantagem de aplicar um inquérito por questionário está relacionada com a alta representatividade estatística que os dados recolhidos pela técnica conferem ao estudo. Esta técnica de recolha de dados permite extrair informação de uma grande amostra da população, podendo permitir a generalização dos dados (Malhotra, 2010).

Como regra, um questionário não deve ser utilizado numa pesquisa de campo sem um pré-teste adequado e abrangente. Este pré-teste refere-se ao teste do questionário numa pequena amostra, com o objetivo de identificar e eliminar potenciais problemas (Malhotra, 2010). Assim, foi pedido a 10 pessoas para o efetuarem e todas afirmaram estar simples e perceptível.

O questionário realizado encontra-se disponível no anexo 3 e teve como objetivo analisar a satisfação dos clientes internos relativamente ao seu líder direto. É composto por três secções: na secção A o cliente interno caracteriza o estilo de liderança do seu líder; na secção B o cliente interno avalia o seu nível de satisfação no trabalho; e, por fim, na secção C recolhem-se os dados sociodemográficos mais pertinentes para o estudo em questão. Este questionário foi formulado na plataforma *Google Forms* e enviado como *link* aos líderes entrevistados para que pudessem partilhá-lo com todos os elementos da sua equipa.

3.2.2. Universo e Amostragem

Para efeitos desta investigação o universo caracteriza-se por profissionais em atividade, do sexo masculino ou feminino, e residentes em Portugal. Assim, devido à escassez de tempo e de recursos para conseguir uma amostra que seja completamente representativa da população, e uma vez que se trata de uma pesquisa exploratória, optou-se por selecionar o processo de amostragem probabilístico por *cluster*.

Em teoria este processo divide primeiro a população em *clusters* (conglomerados) e depois escolhe-se apenas uma amostra destas subpopulações, tendo como objetivo aumentar a eficiência da amostragem ao diminuir os custos. Estes *clusters* devem ser homogêneos, mas os elementos dentro de cada um dos *clusters*, devem ser tão heterogêneos quanto possível e todos eles são incluídos (Malhotra, 2012).

Em termos práticos para a investigação, a população foi dividida em dois *clusters* – um deles é composto por indivíduos que têm líderes com passado desportivo e o outro apresenta elementos que têm líderes sem passado desportivo – ambos inseridos no setor dos serviços.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha de dados e tratamento das informações obtidas por ambas as abordagens que compõem esta investigação, são apresentados e analisados os resultados. Em primeiro lugar, serão apresentados os resultados qualitativos obtidos – através de análise de conteúdo – e, posteriormente, os resultados quantitativos adquiridos pelo inquérito por questionário – através dos testes realizados em SPSS (*Statistical Package for the Social Science* – versão 28).

4.1. DADOS QUALITATIVOS

Os dados extraídos das entrevistas conduziram à construção de quadros que regista as categorias e as sub-categorias definidas *a priori* e *a posteriori*. Para cada categoria e sub-categoria, foram identificadas unidades de sentido que refletem a opinião dos participantes e são registadas, igualmente, o número de referências que permite aferir a respetiva importância. Contudo, será pertinente fazer ainda previamente uma caracterização dos entrevistados.

4.1.1. Caracterização dos Entrevistados

Conforme referido anteriormente, neste estudo tem-se dois grupos divididos pelo critério se tem ou não passado desportivo, por isso, a Tabela 3 caracteriza os entrevistados com passado desportivo (EA) e a Tabela 4 caracteriza os sem passado desportivo (E). Em ambas as tabelas estão apenas os fatores que se consideraram mais relevantes para a caracterização.

Tabela 3. Caracterização dos Entrevistados Com Passado Desportivo

Entrevistado	Sexo	Função	Tempo de Função (anos)	Nº de Liderados	Desporto	Tempo de Prática (anos)
EA1	Masculino	Diretor de Empresa	10	4	Basquetebol	26
EA2	Masculino	Gestor de Equipa	3	15	Futebol	22
EA3	Masculino	Diretor de Zona	5	10	Hóquei	26
EA4	Feminino	Gestora de Equipa	3	14	Basquetebol	15
EA5	Feminino	Gestora de Equipa	5	6	Basquetebol	23

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4. Caracterização dos Entrevistados Sem Passado Desportivo

Entrevistado	Sexo	Função	Tempo de Função (anos)	Nº de liderados
E1	Masculino	Gestor de empresa	10	8
E2	Masculino	Diretor de Loja	3	20
E3	Feminino	Diretora de empresa	23	14
E4	Feminino	Gestora de Equipa	5	22
E5	Masculino	Gestor de Equipa	2	4

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. Análise por Categorias

Primeiramente procedeu-se à definição das categorias *a priori*, depois, com recurso às gravações de áudio das entrevistas realizadas, foi possível fazer a transcrição integral de cada uma e, assim, identificar também as categorias *a posteriori*.

Deste modo, definiram-se como categorias *a priori*:

- ✓ Competências adquiridas no desporto;
- ✓ Fatores que influenciam um atleta a adquirir as competências no desporto;
- ✓ Competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso;

- ✓ Estilo de Liderança;
- ✓ Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional.

E como categorias *a posteriori*:

- ✓ Desportos Coletivos versus Desportos Individuais;
- ✓ Influência dos diferentes papéis na equipa.

Funcionando como nota, é fundamental referir que nos quadros seguintes, a coluna com as unidades de sentido é dividida com informações dos dois grupos – a parte superior remete-se para os entrevistados com passado desportivo e a parte inferior para os entrevistados sem passado desportivo.

4.1.2.1. Competências Adquiridas no Desporto

Tabela 5. *Análise de Conteúdo: Competências Adquiridas no Desporto*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Competências Adquiridas no Desporto	Espírito de Equipa (Nº de ocorrências: 9)	- "...o trabalhar em equipa..." - "...é trabalhar em equipa" - "aprendemos a pensar em grupo" - "aprende a viver em equipa, a pensar em equipa" - "somos uma equipa" - "o espírito de equipa" - "união..."
		- "... de espírito de equipa..." - "trabalhar em equipa..."
	Companheirismo (Nº de ocorrências: 5)	- "...ideia do companheirismo..." - "aprendemos que não estamos sozinhos" - "quem faz desporto sabe a importância do outro ao lado" - "acima de tudo ganha-se companheirismo" - "o companheirismo..."
		(não aplicável)
	Apoio (Nº de ocorrências: 3)	- "...do apoio..." - "ajudar o nosso parceiro porque sei que ele se for preciso vai fazer isso por mim"

		- "... não tenho muito feito de chefe... sou mais de ajudar e colaborar com eles"
		(não aplicável)
	Capacidade de sacrifício (Nº de ocorrências: 3)	- "...sofrimento, capacidade de sacrifício..." - "... sacrificar-se para um objetivo de equipa"
		- "... têm mais capacidade de sacrifício e de esforço..."
	Profissionalismo (Nº de ocorrências: 5)	- "...capacidade de trabalho..." - "... ter uma capacidade de trabalho" - "Para fazer as coisas bem feitas..."
		- "... o bom trabalho..." - "O espírito de trabalho e o trabalho regular..."
	Comunicação (Nº de ocorrências: 3)	- "Eu em miúdo era muito introvertido, tinha alguma dificuldade em comunicar com os outros e o desporto nesse aspeto ajudou e muito" - "...gosto do diálogo." - "... estar com cada um dos turnos e falar com cada pessoa individualmente para sentir as dificuldades..."
		(não aplicável)
	Assertividade (Nº de ocorrências: 5)	- "...o perceber o papel no grupo de trabalho..." - "...tens de conhecer os teus." - "Aquilo que podes dizer a um ... é capaz de resultar, a outro é capaz de o matar por duas ou três semanas." - "perceber quando é que puxas ou quando é que os vais picar, acho que essa parte é distinta." - "... conhecer as pessoas e geri-las cada uma à sua maneira"
		(não aplicável)
	Responsabilidade (Nº de ocorrências: 4)	- "...atribuiu-me um fator de responsabilidade..." - "... ganha-se independência"
		- "... de responsabilidade..." - "... pontual"
	Disciplina (Nº de ocorrências: 6)	- "... a disciplina de trabalho que depois acabei por transportar para a empresa." - "... organização de equipa..." - "... a disciplina..." - "Sem dúvida a disciplina..."

		- "... o facto de dormir e comer bem, cumprir horários..." - "O desporto incute hábitos (rotinas) e disciplina que é preciso para a vida"
	Gestão de stress (Nº de ocorrências: 3)	- "...também traz momentos de pressão e nós temos que saber ultrapassar..." - "capacidade de trabalho sob pressão" - "...permite com que eu no trabalho consiga superar obstáculos que me dificultam algum aspeto..."
		(não aplicável)
	Liderança (Nº de ocorrências: 2)	- "...e uma perceção de liderança muito diferente do que se calhar a outras pessoas."
		- "o desporto pode ajudar a ser um líder"
	Humildade (Nº de ocorrências: 3)	- "... atingir os objetivos de maneira coletiva sem nos sobrepor uns aos outros..." - "ajudar os outros e completar o objetivo coletivo"
		- "...muita humildade"
	Compromisso (Nº de ocorrências: 4)	- "...precisamos uns dos outros para poder brincar, para melhorar e evoluir" - "aprende a lutar pelos outros" - "dependes de alguém para ser bem-sucedido"
		(não aplicável)
	Lealdade (Nº de ocorrências: 3)	- "...há ali um espírito muito grande e então conseguimos superar esses obstáculos." - "Se as pessoas estão contigo e não têm salário é porque alguma coisa está a correr bem." - "aprendemos a lutar pelo próximo, pelo que está ao nosso lado."
		(não aplicável)
	Generosidade (Nº de ocorrências: 5)	- "... o ajudar o outro..." - "...com base na partilha..." - "aprendemos a partilhar..." - "a partilhar..."
		- "... de solidariedade..."
	Confiança (Nº de ocorrências: 4)	- "...cada vez que eles têm algum problema vêm ter comigo, seja ele pessoal ou de trabalho..."

		- "de confiança no treinador"
		- "ganha-se autoestima"
		- "ajuda a partilhar problemas uns com os outros..."
	Respeito (Nº de ocorrências: 3)	- "é o respeito que existe..."
		- "é uma questão de respeito"
		- "O respeito por ti e pelo próximo."
	Desenvolvimento moral e carácter (Nº de ocorrências: 7)	- "acabou por me dar uma capacidade de perceção de reações, de comportamentos, de formas de estar..."
		- "dá-nos uma elasticidade mental"
		- "Quem nunca praticou desporto a tendência natural do pensamento é individual, é egocêntrico, não acham que precisam dos outros para conquistar objetivos"
		- "... na formação de base do atleta há muitos outros valores que têm que ser transmitidos (...) valores de formação pessoal..."
		- "... acaba por se traduzir em valores e acrescentar valor aquela que é a educação em casa"
	Motivação (Nº de ocorrências: 5)	- "...dizer como fator de motivação..."
		- "... além de conseguires às vezes puxar-te para cima também tens que não ser egoísta e puxar quem está ao teu lado"
		- "...motivá-los de forma que eles consigam"
		- "... e motivação..."
		- "... e uma força motivacional muito grande..."
	Atitude Positiva (Nº de ocorrências: 3)	- "houve a perceção que tínhamos dois caminhos – olhar para o problema ou olhar para a solução – e pronto, olhamos para a solução"
		- "quando estivesse com eles eu não podia mostrar que estava em baixo porque senão vamos influenciar negativamente"
		- "... ajudá-los a perceber onde é que erraram e o que podem fazer para melhorar o erro"
		(não aplicável)
	Competitividade (Nº de ocorrências: 3)	(não aplicável)
		- "... é o espírito competitivo"
		- "... são mais competitivas..."

		- "tem que ter um espírito de competição"
		(não aplicável)
	Dedicação (Nº de ocorrências: 4)	- "... da entrega ao jogo..." - "tem que mostrar muito interesse" - "... mais resiliente" - "... bastante esforçadas"

Fonte: Elaboração Própria

No total foram identificadas vinte e duas competências adquiridas no desporto – nove são apenas referidas pelos entrevistados com passado desportivo; uma apenas pelos entrevistados sem percurso desportivo; e doze são comuns.

Estes resultados **validam a proposição 1**: As competências adquiridas no desporto são: espírito de equipa; capacidade de sacrifício; competitividade; entrega e vontade (ambas substituídas por "dedicação"); humildade; disciplina; atitude positiva; apoio; profissionalismo; generosidade; confiança; lealdade; compromisso; motivação; responsabilidade; desenvolvimento moral e carácter; capacidade de definir objetivos; comunicação; assertividade; gestão de stress; e, liderança. Exceto a "capacidade de definir objetivos". Contudo, acrescentaram-se as competências "companheirismo" e "respeito".

As competências com mais importância para os líderes com carreira desportiva são o espírito de equipa, o companheirismo, a assertividade, o compromisso, a generosidade e o desenvolvimento moral e carácter. Já para os líderes sem passado desportivo consideram que as mais importantes que o desporto traz são a disciplina, a competitividade, a dedicação e o desenvolvimento moral e carácter. No geral, as competências com mais referências são o espírito de equipa, a disciplina e o desenvolvimento moral e carácter. Sendo que esta última é comum aos dois grupos e com peso relevante para cada um.

4.1.2.2. Fatores que Influenciam um Atleta a Adquirir Competências no Desporto

Tabela 6. *Análise de Conteúdo: Fatores que Influenciam um Atleta a Adquirir Competências no Desporto*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Fatores que influenciam um atleta a adquirir as competências no desporto	Papel do treinador (Nº de ocorrências: 16)	- "Eu acho que sim...passei por vários treinadores e acho que isso te dá uma perspetiva de formas diferentes de atuar perante um grupo de pessoas que tu queres liderar..."
		- "sim acabou por ajudar também na minha formação enquanto líder porque tu aprendes a lidar com personalidades completamente diferentes "
	Papel dos Pais (Nº de ocorrências: 16)	- "os meus treinadores tiveram influência sobre mim ...não foi só a nível desportivo, mas também foi a nível humano. "
		- "o que o treinador diz parece que é uma regra... e muito mais às vezes do que a palavra da mãe"
		- "isso é fundamental... valores que têm que ser transmitidos às pessoas..."
		- "... e então se na sua formação o treinador foi bom, eles vão conseguir transmitir isso às suas equipas. "
		- "O treinador tem que ser tudo – amigo, pai, líder, profissional... - um exemplo a seguir "
		- "É extremamente importante para o crescimento de uma criança a imagem de um treinador e a sua liderança... "
		- "Eu acho que tem influência na medida em que te formam, na formação dos teus valores e princípios. "
		- "Hoje em dia vejo muitos pais a influenciar a vida desportiva dos filhos, querem ser treinadores dos filhos... "
		- "a taxa de abandono do desporto dos miúdos tem muito a ver com a pressão negativa que os pais fazem. "
		- "às vezes os pais querem ser treinadores de bancada (...) e depois os filhos não podem ser independentes, ao ponto de não conseguirem ascender profissionalmente"
		- "Os pais tentam sempre dar o melhor aos filhos e tentam fazer com que tenham sucesso e isso provoca várias coisas – às vezes excesso de

		responsabilidade ... o jovem sente-se pressionado a ser mais do que se calhar a ambição própria." - "os pais condicionam muito a formação dos jovens" - "... uma boa relação familiar é mais um dos elementos-chave para um desportista... em toda a sua vida profissional, em toda a sua formação" - "os pais tiveram muita influência na minha maneira de ser e de lidar com as coisas"
	Traços de Personalidade (Nº de ocorrências: 7)	- "...o cerne da questão tem que existir na pessoa..." - "... acabas por perceber que a tua capacidade de liderança também é muito afetada pela forma como tu és pessoa"
		- "... a própria personalidade que acaba por se sobrepor..." - "em relação à liderança é preciso ter um perfil para isso...eu acho que nem toda a gente nasce com esse perfil de líder" - "... acho que há sempre um feeling que nasce com a pessoa" - "por exemplo, tenho duas filhas e elas são completamente diferentes e têm exatamente a mesma educação" - "dependendo também de cada criança..."
	Questão Geracional (Nº de ocorrências: 6)	- "...hoje em dia, os nossos miúdos são muito diferentes do que eram no meu tempo..." - "...precisávamos uns dos outros...agora existe um bocadinho mais de individualismo." - "...é uma questão geracional." - "hoje em dia as distrações que os miúdos têm não são as mesmas que nós tínhamos"
		- "acho que os miúdos de hoje em dia passam por uma fase muito difícil... esta educação tecnológica está a estragar ali um bocadinho os princípios" - "... é uma geração completamente diferente"

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados **validam a proposição 2**: Os principais fatores que influenciam um atleta a adquirir as competências no desporto são os seus traços de personalidade, o treinador e os pais. Contudo, identificou-se também o fator da "questão geracional".

Sem exceção, todos os entrevistados mencionam que o papel do treinador e o papel dos pais influenciam bastante um jovem atleta a adquirir competências. No caso do papel dos treinadores, ao longo da carreira desportiva, o atleta aprende a lidar com várias personalidades e formas diferentes de atuar num grupo. Além disso, os treinadores devem liderar pelo exemplo e estar empenhados na transmissão correta dos valores para que estes sejam adquiridos pelas suas equipas. Já a questão do papel dos pais é a mais sensível. Não há dúvida que os pais complementam a formação de um jovem atleta com valores e princípios base, no entanto, todos os entrevistados consideram que esta formação dos jovens pode ser muito condicionada pelos pais. A vontade que os pais têm de ver os filhos com grandes sucessos, por vezes transmitem excesso de responsabilidades e pressão e querem "treinar" os jovens. Desta forma, podem levar à desmotivação, abandono do desporto e afetar o papel do treinador.

Acrescentando ainda que, os traços de personalidade e a questão geracional também foram identificados como importantes para adquirir competências do desporto. Além de depender de criança para criança, a geração de hoje em dia tem mais dificuldades adquirir competências no desporto. Pela quantidade de distrações tecnológicas que existem, agora os jovens conseguem brincar mais sozinhos do que antigamente.

Em suma, a prática do desporto por si só, não garante a aprendizagem de competências. É necessário que o treinador seja um exemplo a seguir, que o ceio familiar seja saudável e que os pais não interfiram no trabalho do treinador, a própria personalidade e o envolvimento com as distrações tecnológicas, influenciam bastante um jovem atleta a adquirir as competências no desporto.

4.1.2.3. Competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso

Tabela 7. *Análise de Conteúdo: Competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso	Nº de ocorrências: 36	- "...muitas das coisas que nós fazemos no desporto passamos para as empresas..." - "...consigo gerir a minha vida através daquilo que aprendi no desporto e aquilo que o desporto me deu." - "...que nos dá ferramentas essenciais que nem toda a gente as tem, é uma realidade...inconscientemente..." - "...por muita formação que se faça hoje em dia, há coisas que só ali é que se consegue." - "é inconsciente...ninguém me disse – a partir de agora trabalhas em equipa – é uma coisa que eu adquiri." - "Acho que quando a fazes ela é quase inconsciente, tu não pensas em nada específico quando fazes essa passagem para o teu dia a dia" - "ser capaz de fazer essa transferência do conhecimento que adquiriu para um mercado diferente..." - "as empresas têm a ganhar ... terem pessoas dessa área lhes acrescenta competências." - "e isso, levando depois à vida pessoal e à vida profissional, dá-nos uma elasticidade para a vida (...) que se adquire ao longo dos anos no desporto" - "Adquire-se isso inconscientemente (...) ao longo dos anos da carreira desportiva" - "o meu passado desportivo é fulcral para aquilo que eu penso, na forma que ajo na minha vida, que eu ajo com as pessoas que lidero"
		- "a equipa que ganha não é ninguém individualmente e isso depois reflete-se nas relações profissionais, nas

		familiares e amizade entre as pessoas e o desporto consegue criar isso, não há dúvida nenhuma." - "A prática de exercício físico traz outro equilíbrio e permite ao ser humano preparar-se melhor para os desafios a nível profissional ou mesmo no quotidiano" - "... acredito que o desporto dá estrutura e regra para um caminho profissional... é eficaz no futuro" - "se tiver esses hábitos desde novo sem dúvida nenhuma que quando crescer vai ser uma pessoa com muito mais capacidade, tanto mental como física..." - "Quem nunca fez desporto acho que são pessoas até com uma mente mais pequenina..." - "... aqui se reparares há muita gente que veio do desporto porque são pessoas com rotinas e disciplina" - "há vários exemplos de desportistas que acabaram a carreira deles e depois conseguiram fazer outras carreiras noutras áreas completamente diferentes e com grandes sucessos porque tiraram alguns ensinamentos do desporto que os ajudou..."
--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados **validam a proposição 3**: As competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso.

É de consenso entre as partes que há inúmeras vantagens em praticar desporto pois é um meio que pode criar condições para adquirir competências desde a idade jovem. O desporto tem ensinamentos para ser um Ser Humano com mais capacidades que ajudarão a ser um melhor profissional. Essa transferência por parte dos líderes com passado desportivo parece por vezes inconsciente, mas aplicam o que aprenderam no desporto quer ao seu contexto profissional quer ao seu dia a dia. Além disso, os entrevistados sem passado desportivo também realçaram que os seus liderados que praticaram desporto têm uma boa elasticidade mental, trabalham mais em equipa e se sacrificam mais pelos objetivos coletivos do que aqueles que nunca praticaram desporto.

4.1.2.4. Estilo de Liderança

Tabela 8. *Análise de Conteúdo: Estilo de Liderança*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Estilo de Liderança	Nº de ocorrências: 23	- "...sempre com diálogo aberto e compreensivo às dificuldades apresentadas." - "... é tudo menos imposta" - "Líder mais pela conquista dos pares" - "... estilo de liderança diplomático e aberto" - "sempre com critérios bem definidos..." - "... conhecer as pessoas e gerir cada uma à sua maneira" - "... sou mais de ajudar e colaborar com eles e isso ajuda as pessoas a manterem-se interessadas e motivadas..."
		- "... tento que as pessoas sejam o mais autónomas possível em cada uma das suas atividades" - "... tem que ser de honestidade, sinceridade, transparente, mas exigente." - "... não querendo levar isto ao nível militar, mas também <u>coloco pressão...</u>" - "tem que haver reconhecimento..." - "É preciso saber entender os outros, colocar-se sempre no lugar dos outros..." - "... com humildade e primeiro escutar e depois falar" - "percebo que tenho sempre que fazer alguma coisa para as motivar" - "Não faço ideia, também não me dizem nada têm medo..." - "Eu digo sempre que <u>lidero numa democracia, mas quem manda sou eu</u>" - "... a minha liderança é dura, eu berro muito..." - "a liderança é uma aprendizagem contínua..."

Fonte: Elaboração Própria

Segundo as palavras salientadas, usadas pelos entrevistados para caracterizar o seu estilo de liderança, e pelo que foi analisado na revisão da literatura, o estilo de liderança dos líderes com e sem passado desportivo remete

para a liderança transformacional. No entanto, os entrevistados sem passado desportivo também reforçam bastante com características típicas de um líder mais autoritário – as palavras sublinhadas – pelo que quando se trata da satisfação dos seus liderados, este pode influenciá-los de uma forma menos positiva.

4.1.2.5. Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional

Tabela 9. *Análise de Conteúdo: Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional	Nº de ocorrências: 29	- "...a proximidade e tu perceberes a realidade de cada um e a forma de estar de cada um foi fundamental para gerir neste campo." - "... fazer mais contacto individual com eles" - "... preocupação quase diária...se está tudo bem, se está tudo a funcionar em casa a nível pessoal..." - "naquela situação não havia o líder e os liderados, havia uma equipa ... que quanto mais tempo estivesse unida mais fácil iria percorrer aquele caminho que foi difícil para todos" - "... baseámo-nos muito mais em reuniões do que antigamente"
		- "É claro que não foi a mesma produtividade..." - "... criar rotinas e manter as equipas ocupadas com novos desafios e novas tarefas..." - "houve muita dinâmica, formação de vários oradores, coaching ... reuníamos e trocávamos ideias..." - "motivei-as sempre online, com muitas reuniões, partilhávamos muitas situações..." - "formações diversas... algumas mais práticas..."

Fonte: Elaboração Própria

Ambos os grupos de entrevistados, quando se depararam em confinamento devido à pandemia da Covid-19, e se viram obrigados a utilizar o *online* para continuar a trabalhar, reforçaram aspetos relevantes da liderança transformacional – que é considerada um aspeto importante da *e-Leadership*.

Estes resultados **validam a proposição 4**: Em teletrabalho os líderes aumentam a sua liderança transformacional.

4.1.2.6. Desportos Coletivos versus Desportos Individuais

Tabela 10. *Análise de Conteúdo*: Desportos coletivos versus Desportos Individuais

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Desportos Coletivos versus Desportos Individuais	Nº de ocorrências: 7	- "...o trabalhar em equipa , principalmente porque estamos a falar de desportos coletivos..."
		- "nos desportos coletivos se evidencie, nos desportos individuais acredito que não seja tanto..."
		- "...é um espírito diferente dos desportos individuais"
		- "no desporto coletivo é fundamental sabermos que estamos todos na mesma equipa a correr para o mesmo lado , o desporto individual é outro tipo de concentração, é outro tipo de esforço... "
		- "Se for desportos coletivos permitem lidar com outras pessoas e trabalhar em equipa , o individual nem tanto..."

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com estes resultados pode-se encontrar diferenças entre os desportos coletivos e os desportos individuais. De uma forma equilibrada, todos os entrevistados concordam que os desportos coletivos estimulam muito mais características relativas ao espírito de equipa, à união e à capacidade de lidar com diferentes personalidades do que os desportos individuais. Assim, poderá ainda haver diferenças entre líderes que tenham praticado um desporto coletivo ou um desporto individual.

4.1.2.7. Influência dos diferentes papéis na equipa

Tabela 11. *Análise de Conteúdo: Influência dos diferentes papéis na equipa*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Sentido
Influência dos diferentes papéis na equipa	Ser Treinador (Nº de ocorrências: 3)	- "Eu acho que é muito importante...muitas das coisas que nós fazemos no desporto poderemos passar para as empresas"
		- "Lidero a empresa de uma forma muito parecida com a que eu lidero os meus atletas."
	Ser Capitão (Nº de ocorrências: 4)	- "...à semelhança daquilo que sempre fui quer nos outros cargos, mas também como treinador..."
		(não aplicável)
		- "...essa responsabilidade como capitão...acabou por me dar a perceber que tens que lidar com pessoas de forma diferente."
		- "... influenciou no sentido de eu ter a necessidade de ter que ajudar as pessoas ao meu lado"
		- "... tive a necessidade de enquadrar as pessoas e ter uma relação mais próxima"
		- "uma criança que seja durante vários anos capitã de equipa tem que ter essa liderança de uma equipa, acho que depois pode transferir essa competência para o seu dia a dia ou noutra profissão que nada tenha haver com o desporto"

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar, os líderes com passado desportivo e que desempenharam também um papel de treinador, intensificam mais as competências adquiridas no desporto e têm maior capacidade de as transmitir seja para os seus atletas, seja para o cargo que ocupam numa empresa.

Além disso, os entrevistados que no seu passado desporto tiveram um papel de capitão, e ainda, referido por um líder que nunca praticou desporto, consideraram que esse papel pode reforçar a capacidade de liderança.

4.2.DADOS QUANTITATIVOS

Depois da recolha de dados do inquérito por questionário, executou-se a codificação do ficheiro Excel e, posteriormente no SPSS. Neste último programa realizou-se, em primeiro lugar, a caracterização da amostra de ambos os *clusters* com recurso a análises descritivas, em segundo lugar, a validação dos instrumentos com recurso à Análise Fatorial Exploratória (AFE) e, por fim, foram desenvolvidos testes de hipóteses, cujos resultados permitiram validar ou rejeitar as mesmas.

4.2.1. Caracterização da Amostra

À semelhança do que foi feito nos dados qualitativos, esta caracterização da amostra vai analisar os inquiridos que têm um líder com passado desportivo e os inquiridos que têm um líder sem passado desportivo.

Iniciando pela variável do sexo, nos inquiridos com líder com passado desportivo são no total 30 indivíduos e como se pode verificar no gráfico 1 são maioritariamente homens (17 indivíduos). Já nos inquiridos com líder sem passado desportivo são na totalidade 34 indivíduos e no gráfico 2 confirma-se que a maioria são mulheres (18 indivíduos).

Gráfico 1. Distribuição por sexo – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

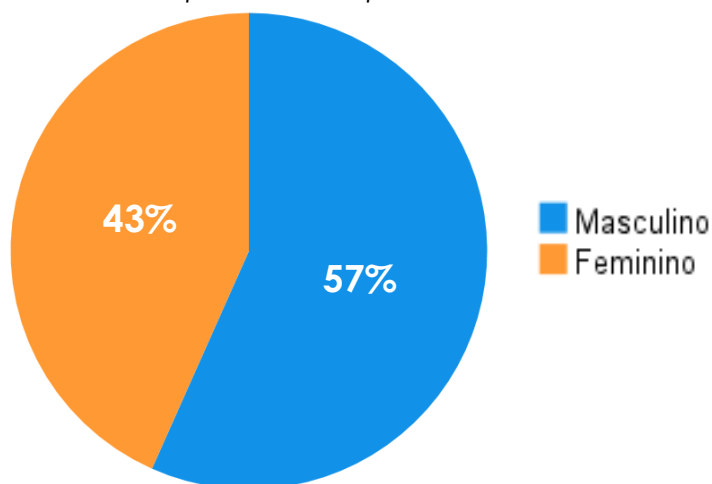
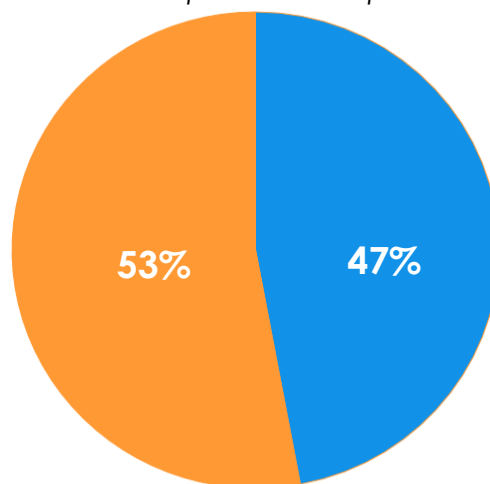


Gráfico 2. Distribuição por sexo – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo



Relativamente à variável da idade, os inquiridos com líder com passado desportivo têm a maior parte entre os 45 e os 54 anos (10 indivíduos), existe apenas um inquirido maior do que 65 anos e as restantes faixas etárias são idênticas (Gráfico 3). Por outro lado, a maioria dos indivíduos com líder sem passado desportivo têm entre os 35 e os 44 anos (15 indivíduos), seguido da faixa etária dos 45 aos 54 anos com 9 indivíduos, igual percentagem entre os 25 e os 34 anos e entre os 55 e os 64 anos, e não se verificam inquiridos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos nem maiores de 65 anos (Gráfico 4).

Gráfico 3. Distribuição por faixa etária – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

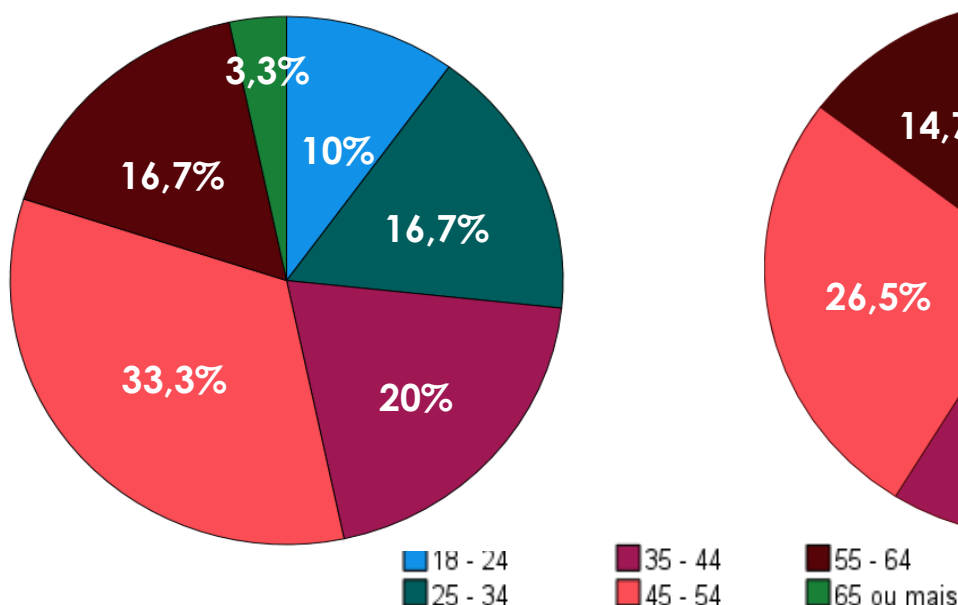
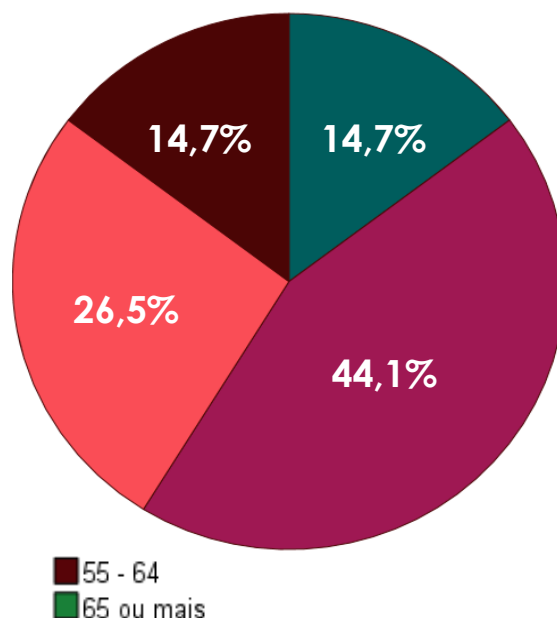
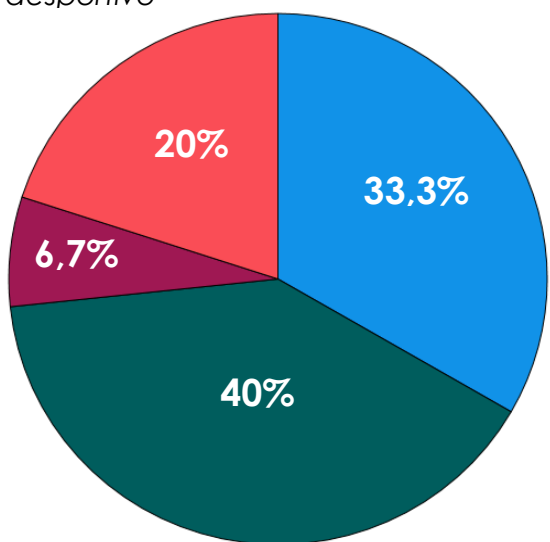


Gráfico 4. Distribuição por faixa etária – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo



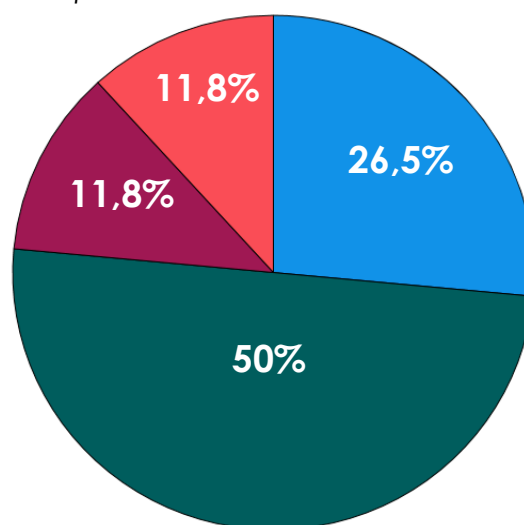
No que diz respeito ao Estado Civil, a maioria dos indivíduos com líder com passado desportivo são casados (40%) e apenas 6,7% vivem em união de facto. A segunda grande fatia corresponde aos indivíduos solteiros, que compõem 33,3% da amostra e 20% são divorciados (Gráfico 5). No cluster com inquiridos com líder sem passado desportivo, metade da amostra são casados, sucedido dos inquiridos solteiros constituindo 26,5% da amostra e de igual percentagem os divorciados e os que vivem em união de facto (Gráfico 6). Em nenhum dos grupos existem indivíduos viúvos.

Gráfico 5. Distribuição por estado civil – Inquiridos com líder **com** passado desportivo



■ Solteiro(a)
■ Casado(a)

Gráfico 6. Distribuição por estado civil – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo



■ União de facto
■ Divorciado(a)

Na amostra com líder com passado desportivo, metade dos indivíduos é licenciado e apenas um tem doutoramento. É possível ainda analisar no Gráfico 7 que 26,7% dos indivíduos tem o ensino secundário, 20% o mestrado e não se verificam indivíduos só com o ensino básico. Enquanto na amostra com líderes sem passado desportivo, a maioria tem o ensino secundário (44,1%) e a apenas 8,8% tem o mestrado. A segunda grande fatia corresponde aos indivíduos com licenciatura (32,4%) e com 14,7% aos indivíduos com o ensino básico. Neste caso, não existem doutorados.

Gráfico 7. Distribuição por nível de escolaridade – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

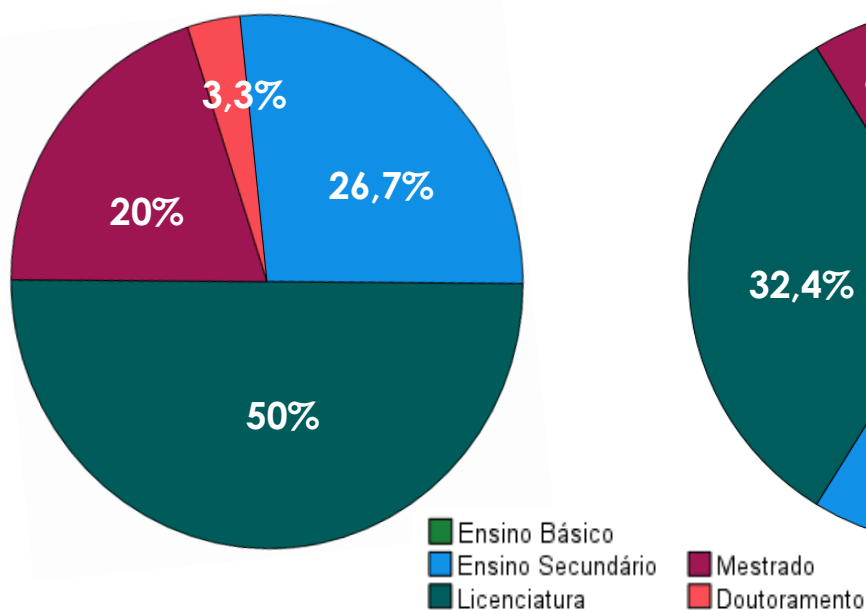
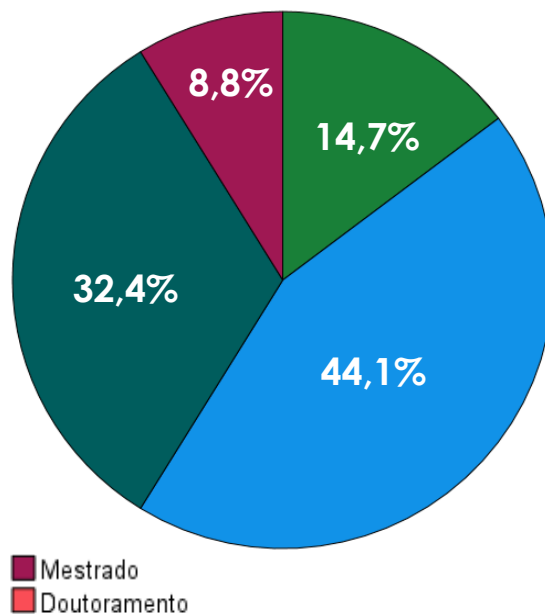


Gráfico 8. Distribuição por nível de escolaridade – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo



Para terminar a caracterização, observa-se que o nível de experiência dos inquiridos com líder com passado desportivo tem percentagens bastante equilibradas. As maiores correspondem aos indivíduos com experiência entre 3 e 5 anos (33,3%) e aos indivíduos com mais de 10 anos (30%), seguidos dos indivíduos com menos de 2 anos com 20% e entre os 6 e os 10 anos com 16,7%. Quanto ao *cluster* com inquiridos com líder sem passado desportivo é predominante a experiência com mais de 10 anos (47,1%). De igual parcela de 20,6% são os indivíduos com menos de 2 anos de experiência e os que têm entre 6 e 10 anos, e com apenas 11,8% os indivíduos com 3 a 5 anos de experiência.

Gráfico 9. Distribuição por anos de experiência – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

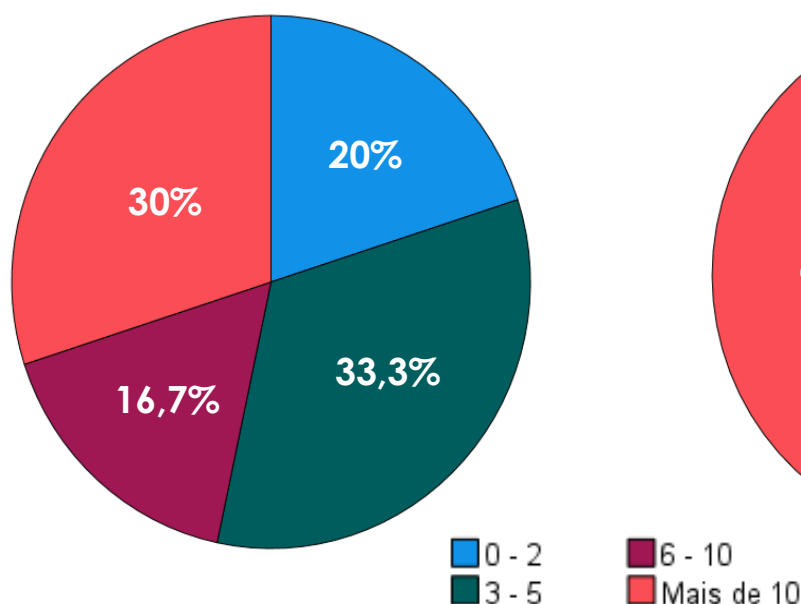
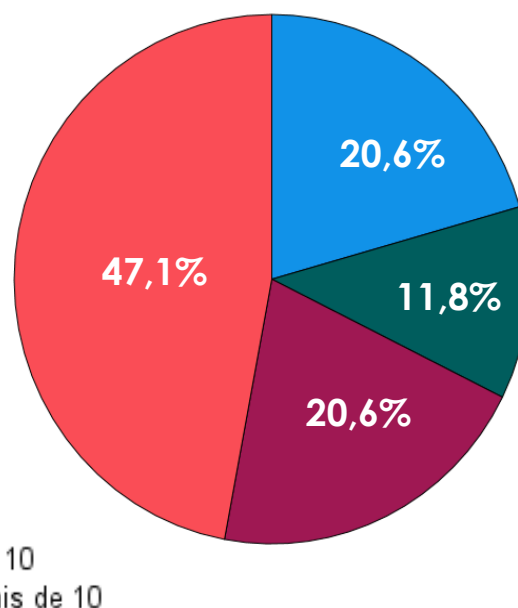


Gráfico 10. Distribuição por anos de experiência – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo



4.2.2. Validação de Instrumentos

No sentido de verificar a qualidade e adequabilidade da base de dados construída, assim como a fiabilidade das escalas utilizadas, recorre-se à (AFE) para simplificar a interpretação dos dados. Assim, através de um conjunto de técnicas é possível identificar os fatores que melhor explicam a relação entre variáveis (Figueiredo & Silva, 2010).

Inicia-se o processo pela **adequabilidade da base de dados em estudo** com recurso ao *Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure* (KMO) e ao Teste de Esfericidade de Bartlett. Para validar e aferir a qualidade do conjunto de dados em estudo recorre-se ao Teste de KMO tendo a seguinte interpretação dos valores: menos de 0,5 é considerado inaceitável; entre 0,5 e 0,6 considera-se mau, mas aceitável; entre 0,6 e 0,7, medíocre; entre 0,7 e 0,8 são valores médios; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; e, por fim, entre 0,9 e 1, é considerado excelente. Já no Teste de Esfericidade de Bartlett, espera-se alcançar um nível de significância menor que 0,05 para indicar o quão adequada é a aplicação da AFE (Hongyu, 2018; Marôco, 2018).

Posteriormente, é utilizada a **técnica de extração** dos fatores que melhor explicam as correlações entre as variáveis, através na Análise de Componentes Principais. São analisados os autovalores de cada componente principal, assim como a percentagem, de variância por eles explicada e pelo Critério de Kaiser, devem ser retidos os fatores cujos autovalores sejam superiores a 1. O conjunto dos fatores extraídos devem cumprir, no mínimo, 60% da variância total para ser considerado aceitável (Figueiredo & Silva, 2010; Marôco, 2018).

Por último, adotou-se a **rotação ortogonal Varimax** pois este método contribui para uma interpretação mais fácil dos resultados, reduzindo a análise às variáveis com peso fatorial mais elevado. Além disso, são também analisadas as comunalidades, utilizando como referência o valor de 0,5, ou seja, apenas as variáveis que expliquem, no mínimo, 50% da variância serão admitidas para teste. Caso surjam valores abaixo do limite, as variáveis correspondentes deverão ser eliminadas e a análise fatorial repetida (Figueiredo & Silva, 2010).

Esta Análise Fatorial Exploratória é complementada com a aplicação do coeficiente **Alpha de Cronbach** que permite avaliar a confiabilidade da escala. O valor do coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que, é aceitável um coeficiente superior a 0,6 (Marôco & Garcia-Marques, 2013).

a) INFLUÊNCIA IDEALIZADA

α1 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder Com Passado Desportivo:

Numa primeira fase, observou-se no Quadro 12 que, para a dimensão "Influência Idealizada", tanto o valor de KMO (0,764), como o teste de Esfericidade de Bartlett (0,001), confirmam a adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Quadro 1. *Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Influência Idealizada" – Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,764	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	216,848
	QI	28
	Sig.	< 0,001

A análise fatorial da dimensão em estudo, de acordo com o critério de Kaiser, pode ser explicada por um único fator extraído, tendo valor próprio superior a 1 (5,573), cuja solução fatorial explica mais de metade da variância total dos dados (69,67%). Além disso, todas as comunalidades resultantes verificaram-se válidas, e o coeficiente *Alpha de Cronbach* apresenta um valor excelente (0,93).

Quadro 2. *Análise Fatorial: "Influência Idealizada" para Inquiridos com líder com passado desportivo*

Ítems	Comunalidade	F1
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	0,678	0,824
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	0,775	0,880
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	0,771	0,878
O meu líder exibe autoridade e confiança.	0,719	0,848
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0,782	0,884
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	0,505	0,710
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	0,717	0,847
O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	0,626	0,791
	Valor Próprio	5,573
	Variância Explicada	69,67%
	Alpha de Cronbach	0,93

a2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Analisando a mesma variável, mas para este *cluster*, similarmente tanto o valor de KMO (0,883), como o teste de Esfericidade de Bartlett (0,001), confirmam a adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Quadro 3. - *Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Influência Idealizada" – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo*

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,883	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	329,389
	Ql	28
	Sig.	< 0,001

Num modelo de fatorial único, a variância explicada apresentou uma percentagem média de 78,51% e obteve um excelente coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de 0,958.

Quadro 4. *Análise Fatorial: "Influência Idealizada" para Inquiridos com líder sem passado desportivo*

Ítems	Comunalidade	F1
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	0,924	0,961
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	0,748	0,865
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	0,844	0,919
O meu líder exhibe autoridade e confiança.	0,935	0,967
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0,564	0,751
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	0,810	0,900
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	0,782	0,884
O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	0,673	0,820
Valor Próprio		6,281
Variância Explicada		78,51%
Alpha de Cronbach		0,958

b) MOTIVAÇÃO INSPIRADORA

b1 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Com** Passado Desportivo:

Para este grupo de inquiridos, com base nos procedimentos anteriormente descritos, foi efetuada a análise da escala que avalia a dimensão "Motivação Inspiradora", estando esta composta por 4 itens. Em ambos os testes, a escala obteve valores positivos, sendo que o valor de KMO se considera bom (0,838), e o teste de Esfericidade de *Bartlett* (0,001) apresenta significância estatística, o que permite a análise fatorial seguinte.

Quadro 5. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Motivação Inspiradora" – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,838	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	73,437
	Ql	6
	Sig.	< 0,001

Uma vez que os valores de comunalidade estão a respeitar o valor de referência, todas as variáveis foram alvo de análise fatorial, tendo sido extraído apenas um fator, cujo valor próprio é de 3,123, explicando 78,09% da variância total. Através dos resultados, pode-se concluir que a variável "O meu líder fala com otimismo sobre o futuro." obteve a carga fatorial mais elevada (0,919), o que significa que é a variável que mais contribui para a construção do fator "Motivação Inspiradora". Além disso, o coeficiente *Alpha de Cronbach* com um valor de 0,902 é considerado muito bom.

Quadro 6. Análise Fatorial: "Motivação Inspiradora" para Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Ítems	Comunalidade	F1
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	0,845	0,919
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	0,808	0,899
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	0,810	0,900
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	0,660	0,813
	Valor Próprio	3,123
	Variância Explicada	78,09%
	Alpha de Cronbach	0,902

b2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Também para este *cluster*, esta variável em ambos os testes, obteve valores positivos, sendo que o valor de KMO se considera bom (0,779), e o teste de

Esfericidade de *Bartlett* (0,001) apresenta significância estatística, o que permite a análise fatorial seguinte.

Quadro 7. *Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Motivação Inspiradora" – Inquiridos com líder sem passado desportivo*

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,779	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	94,869
	Ql	6
	Sig.	< 0,001

Além disso, também todas as variáveis foram alvo de análise fatorial, tendo sido extraído apenas um fator, cujo valor próprio é de 3,167, explicando 79,17% da variância total. A variável "O meu líder articula uma visão convincente do futuro." obteve a carga fatorial mais elevada (0,940), o que significa que é a variável que mais contribui para a construção do fator "Motivação Inspiradora" neste cluster. Acrescentando que, o coeficiente *Alpha de Cronbach* tem um valor muito bom de 0,910.

Quadro 8. *Análise Fatorial: "Motivação Inspiradora" para Inquiridos com líder sem passado desportivo*

Ítems	Comunalidade	F1
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	0,729	0,854
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	0,827	0,909
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	0,884	0,940
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	0,727	0,853
	Valor Próprio	3,167
	Variância Explicada	79,17%
	Alpha de Cronbach	0,910

c) ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL

c1 – Análise do *Cluster* dos Inquiridos com Líder **Com** Passado Desportivo:

Composta por 4 itens, para os inquiridos com líder com passado desportivo, a escala em análise apresenta um KMO considerado médio (0,743), mas um teste de Esfericidade de *Bartlett* positivo, na medida em que apresenta um valor menor que 0,001, cumprindo o critério de referência ($<0,05$). Assim, a escala pode ser alvo de análise fatorial.

Quadro 9. Teste de KMO e Esfericidade de *Bartlett*: "Estimulação Intelectual" – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,743	
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-Quadrado	150,824
	Ql	6
	Sig.	< 0,001

No que diz respeito à análise fatorial, nenhuma variável da escala teve de ser excluída, já que os valores das comunidades se encontram acima do limite mínimo (0,5). Foi extraído apenas um fator, de valor próprio elevado (3,598), explicando sozinho a variância total (89,96%). O *Alpha de Cronbach* 0,962 traduz uma excelente consistência interna.

Quadro 10. Análise Fatorial: "Estimulação Intelectual" para Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Itens	Comunalidade	F1
O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	0,861	0,928
O meu líder procura perspetivas diferentes ao resolver problemas.	0,897	0,947
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0,932	0,965
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	0,908	0,953
	Valor Próprio	3,598
	Variância Explicada	89,96%
	Alpha de Cronbach	0,962

c2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Para os inquiridos com líder sem passado desportivo, a escala em análise também apresenta um KMO considerado médio (0,735), mas um teste de Esfericidade de Bartlett positivo, apresentando um valor menor que 0,001. Assim, a escala pode ser alvo de análise fatorial.

Quadro 11. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Estimulação Intelectual" – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,735	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	120,810
	Ql	6
	Sig.	< 0,001

Igualmente, neste grupo nenhuma variável da escala teve de ser excluída, já que os valores das comunidades se encontram acima do limite mínimo (0,5). Foi extraído apenas um fator, de valor próprio elevado (3,304), explicando sozinho a variância total (82,60%). O Alpha de Cronbach 0,928 traduz identicamente uma excelente consistência interna.

Quadro 12. Análise Fatorial: "Estimulação Intelectual" para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Ítems	Comunalidade	F1
O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	0,780	0,883
O meu líder procura perspectivas diferentes ao resolver problemas.	0,885	0,941
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0,730	0,855
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	0,909	0,953
	Valor Próprio	3,304
	Variância Explicada	82,60%
	Alpha de Cronbach	0,928

d) CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA

d1 – Análise do *Cluster* dos Inquiridos com Líder **Com** Passado Desportivo:

A próxima escala a ser testada também é composta por 4 variáveis, cujas afirmações permitem avaliar a "Consideração Individualizada". Foram realizados os testes de KMO e Esfericidade de *Bartlett*, tendo sido obtidos valores que permitem a análise fatorial da escala.

Quadro 13. *Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Consideração Individualizada" – Inquiridos com líder com passado desportivo*

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,812	
Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-Quadrado	98,094
	Ql	6
	Sig.	< 0,001

Apenas um fator foi extraído pela análise fatorial, apresentando valor próprio de 3,231 e uma variância total explicada de 80,78%. No que diz respeito às comunalidades, todas apresentam uma forte carga fatorial, não tendo sido necessária a exclusão de qualquer item. O valor de *Alpha* é considerado excelente, indicando assim a existência de consistência interna da escala (0,918).

Quadro 14. *Análise Fatorial: "Consideração Individualizada" para Inquiridos com líder com passado desportivo*

Itens	Comunalidade	F1
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	0,602	0,776
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	0,824	0,907
O meu líder trata os outros indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	0,905	0,951
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	0,901	0,949
	Valor Próprio	3,231
	Variância Explicada	80,78%
	Alpha de Cronbach	0,918

d2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Foram realizados os testes de KMO e Esfericidade de Bartlett, tendo sido obtidos valores que também permitem a análise fatorial da escala também neste cluster.

Quadro 15. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Consideração Individualizada" – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,793	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	50,441
	QI	6
	Sig.	< 0,001

Tal como no primeiro grupo de inquiridos, apenas um fator foi extraído pela análise fatorial, apresentando valor próprio de 2,722 e uma variância total explicada de 68,04%, sendo considerada baixa, mas válida.

Quadro 16. Análise Fatorial: "Consideração Individualizada" para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Ítems	Comunalidade	F1
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	0,707	0,841
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	0,627	0,792
O meu líder trata os outros indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	0,744	0,863
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	0,643	0,802
	Valor Próprio	2,722
	Variância Explicada	68,04%
	Alpha de Cronbach	0,841

e) SATISFAÇÃO GERAL

e1 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Com** Passado Desportivo:

Com base nos procedimentos anteriormente descritos, foi efetuada a análise da escala que avalia a "Satisfação Geral", tendo em conta os 2 ítems que

a constituem: "O meu líder usa métodos de liderança que são satisfatórios" e "O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória".

Quadro 17. *Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação Geral" – Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,5	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	34,616
	Ql	1
	Sig.	< 0,001

Embora seja fraco, o valor de KMO observado (0,500) é considerado aceitável pela literatura e, em conjunto com o teste de Esfericidade de Bartlett (0,001), validam a realização de análise fatorial para a escala a ser avaliada.

Nesta análise fatorial, todas as variáveis que compõem a escala foram admitidas, na medida em que apresentam cargas fatoriais elevadas. Com apenas um fator extraído, este explica 92,3% da totalidade da variância, tendo obtido um bom valor próprio (1,846). É de realçar o grande peso fatorial de ambas as variáveis (0,961) e o excelente coeficiente Alpha de Cronbach (0,916).

Quadro 18. *Análise Fatorial: "Satisfação Geral" para Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Itens	Comunalidade	F1
O meu líder usa métodos de liderança que são satisfatórios.	0,923	0,961
O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória.	0,923	0,961
	Valor Próprio	1,846
	Variância Explicada	92,31%
	Alpha de Cronbach	0,916

e2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Igualmente, foi encontrado um valor de KMO de 0,5, considerado mau, mas aceitável e, por isso, em conjunto com o teste de Esfericidade de Bartlett de 0,001, validam a realização de análise fatorial para a escala a ser avaliada neste grupo.

Quadro 19. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação Geral" – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,5	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	34,434
	Ql	1
	Sig.	< 0,001

Com apenas um fator extraído, este explica 90,77% da totalidade da variância, tendo obtido um bom valor próprio (1,815). É de realçar, identicamente ao *cluster* de cima, o grande peso fatorial de ambas as variáveis (0,953) e o bom coeficiente Alpha de Cronbach (0,898).

Quadro 20. Análise Fatorial: "Satisfação Geral" para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Itens	Comunalidade	F1
O meu líder usa métodos de liderança que são satisfatórios.	0,908	0,953
O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória.	0,908	0,953
	Valor Próprio	1,815
	Variância Explicada	90,77%
	Alpha de Cronbach	0,898

f) SATISFAÇÃO NO TRABALHO

f1 – Análise do *Cluster* dos Inquiridos com Líder **Com** Passado Desportivo:

A última escala a ser testada e analisada está relacionada com a satisfação no trabalho dos clientes internos relativamente ao líder direto, sendo composta por 5 itens.

Num teste inicial, todos os parâmetros de análise se revelaram válidos, tendo-se obtido valores positivos à realização de análise fatorial – valor de KMO de 0,761 e Esfericidade de Bartlett de 0,001 – e uma análise fatorial com todas as variáveis incluídas.

Quadro 21. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação no Trabalho" – Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,761	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	247,993
	Ql	10
	Sig.	< 0,001

Apenas um fator foi extraído (4,608), explicando 92,14% da variância. É de realçar o grande peso fatorial de todas as variáveis acima de 0,9 e o melhor coeficiente *Alpha de Cronbach* (0,977) de todas as análises fatoriais.

Quadro 22. Análise Fatorial: "Satisfação no Trabalho" para Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Ítems	Comunalidade	F1
No meu trabalho atual sinto-me... com o entendimento entre mim e o meu chefe.	0,933	0,966
No meu trabalho atual sinto-me... com a maneira como o meu chefe me trata.	0,967	0,983
No meu trabalho atual sinto-me... com a capacidade profissional do meu chefe.	0,925	0,962
No meu trabalho atual sinto-me... com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	0,844	0,919
No meu trabalho atual sinto-me... com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	0,939	0,969
	Valor Próprio	4,608
	Variância Explicada	92,14%
	Alpha de Cronbach	0,977

f2 – Análise do Cluster dos Inquiridos com Líder **Sem** Passado Desportivo:

Da mesma forma, todos os parâmetros de análise se revelaram válidos, tendo-se obtido valores positivos à realização de análise fatorial – valor de KMO de 0,880 e Esfericidade de Bartlett de 0,001 – e uma análise fatorial com todas as variáveis incluídas.

Quadro 23. Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett: "Satisfação no Trabalho" – Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,880	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	215,884
	QI	10
	Sig.	< 0,001

De forma a finalizar esta validação de instrumentos, também neste grupo apenas um fator foi extraído (4,464), explicando 89,27% da variância. É de salientar, igualmente, o grande peso fatorial de todas as variáveis acima de 0,9 e o excelente coeficiente *Alpha de Cronbach* (0,968).

Quadro 24. Análise Fatorial: "Satisfação no Trabalho" para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Itens	Comunalidade	F1
No meu trabalho atual sinto-me... com o entendimento entre mim e o meu chefe.	0,880	0,938
No meu trabalho atual sinto-me... com a maneira como o meu chefe me trata.	0,832	0,912
No meu trabalho atual sinto-me... com a capacidade profissional do meu chefe.	0,921	0,960
No meu trabalho atual sinto-me... com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	0,913	0,956
No meu trabalho atual sinto-me... com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	0,917	0,958
	Valor Próprio	4,464
	Variância Explicada	89,27%
	Alpha de Cronbach	0,968

4.2.3. Testes de Hipóteses

Após a validação de instrumentos que orienta a análise quantitativa, foram desenvolvidos testes de hipóteses, cujos resultados permitem ao investigador validar ou rejeitar as mesmas.

H1: A prática desportiva aumenta as capacidades de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) (Danish et al., 2004; Gould & Carson, 2008; Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006).

Para poder validar ou rejeitar H1, é necessário avaliar as variáveis que compõem a dimensão da Liderança Transformacional tanto no *cluster* com inquiridos com líderes com passado desportivo como no *cluster* com inquiridos com líderes sem passado desportivo, e interpretar os seus resultados. Com esse objetivo em mente, realizou-se uma análise descritiva da mesma, tendo sido analisadas como indicadores, a média, a mediana e a moda.

Quadro 25. *Análise Descritiva: “Liderança Transformacional” no cluster com inquiridos com líderes **com** passado desportivo*

Liderança Transformacional	Média	Mediana	Moda
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	4,47	5,00	5,00
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	4,27	4,00	4,00
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	4,47	5,00	5,00
O meu líder exibe autoridade e confiança.	4,33	4,00	5,00
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	4,03	4,00	5,00
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	3,90	4,00	5,00
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	4,03	4,00	5,00
O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	4,47	5,00	5,00
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	4,33	5,00	5,00
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	4,30	5,00	5,00
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	4,23	4,00	4,00
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	4,37	4,50	5,00

O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	4,00	4,00	4,00
O meu líder procura perspectivas diferentes ao resolver problemas.	4,07	4,00	5,00
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	3,97	4,00	4,00
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	4,03	4,00	4,00
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	3,90	4,00	4,00
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	4,03	4,00	5,00
O meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	4,17	4,00	5,00
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	4,07	4,00	5,00
MÉDIA TOTAL	4,162		

Quadro 26. *Análise Descritiva: “Liderança Transformacional” no cluster com inquiridos com líderes **sem** passado desportivo*

Liderança Transformacional	Média	Mediana	Moda
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	4,03	4,00	5,00
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	3,88	4,00	5,00
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	4,12	5,00	5,00
O meu líder exhibe autoridade e confiança.	4,09	4,00	5,00
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	3,53	4,00	4,00
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	3,76	4,00	5,00
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	3,94	4,00	5,00
O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	4,12	4,00	4,00
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	3,85	4,00	4,00
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	4,09	4,00	5,00
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	4,00	4,00	4,00
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	4,06	4,00	4,00
O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	3,68	4,00	4,00
O meu líder procura perspectivas diferentes ao resolver problemas.	3,94	4,00	4,00
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	3,68	4,00	4,00
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	4,00	4,00	3,50
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	3,50	4,00	4,00
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	3,59	4,00	4,00

O meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	3,62	4,00	4,00
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	3,74	4,00	5,00
MÉDIA TOTAL	3,861		

Para esta análise, é necessário ter em conta a utilização da escala de Likert: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Quase sempre.

A mediana e a moda apresentam resultados idênticos, sendo que a mediana diz o valor central do conjunto de respostas de cada variável e a moda permite descobrir qual é o valor mais frequente de resposta. Contudo, quanto à moda é de realçar que no grupo de inquiridos com líder com passado desportivo, o valor 5 “Quase Sempre” aparece na grande maioria das variáveis do que no grupo de inquiridos com líder sem passado desportivo – neste último, a maioria corresponde ao valor 4 “Frequentemente”.

Relativamente à média total, verifica-se que no *cluster* de inquiridos com líder com passado desportivo é de 4,162 e que no outro *cluster* é ligeiramente inferior (3,861).

Desta forma conclui-se que a **hipótese 1 é válida**.

H2: As dimensões da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) têm significado positivo na satisfação do cliente interno no trabalho (Herold et al., 2008; Gill et al., 2010; Li et al., 2015; Malik et al., 2017).

Para testar H2, é necessário verificar a existência de uma relação entre as variáveis em estudo, assim como a sua carga e intensidade. Para esse mesmo propósito, recorreu-se à análise do coeficiente Correlação de Pearson. Assim, estabeleceram-se as correlações entre cada uma das dimensões da “Liderança Transformacional” (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e a “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho”.

O processo desta análise inicia-se com a averiguação se a correlação é estatisticamente significativa, ou seja, essa correlação apenas será válida se obtiver significância estatística ($<0,05$). Confirmado esse parâmetro, procede-se a

análise do coeficiente de Pearson, situando-se entre -1 e 1, este indica a intensidade da relação entre variáveis, sendo que, quanto mais perto estiver dos extremos, mais forte é a relação. Por fim, verifica-se a carga – se for positiva significa que as variáveis vão no mesmo sentido; se for negativa caminham em sentidos opostos.

Conforme é possível observar, na dimensão “Influência Idealizada” para o cluster de inquiridos com líder com passado desportivo, poucas são as variáveis que apresentam significância estatística e estas exibem correlações fracas.

Quadro 27. *Análise Correlacional: “Influência Idealizada” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Influência Idealizada		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	Correlação de Pearson	,208	,241	,278	,255	,211
	Sig.	,270	,199	,136	,174	,263
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	Correlação de Pearson	,344	,434	,497	,258	,382
	Sig.	,063	,016	,005	,168	,037
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	Correlação de Pearson	,337	,401	,453	,411	,472
	Sig.	,068	,028	,012	,024	,008
O meu líder exhibe autoridade e confiança.	Correlação de Pearson	,207	,276	,288	,255	,331
	Sig.	,273	,140	,123	,175	,074
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Correlação de Pearson	,318	,398	,444	,465	,510
	Sig.	,087	,029	,014	,010	,004
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	Correlação de Pearson	,132	,182	,210	,295	,207
	Sig.	,487	,337	,266	,114	,272
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	Correlação de Pearson	,279	,338	,371	,261	,346
	Sig.	,135	,067	,044	,163	,061

O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	Correlação de Pearson	,194	,275	,260	,288	,349
	Sig.	,305	,141	,166	,123	,058

Ao contrário, neste grupo, todas as variáveis apresentam significância estatística e correlações moderadas.

Em ambos os *clusters*, todas as cargas são positivas, isto é, se a “Influência Idealizada aumenta, a “Satisfação dos Clientes Internos no Trabalho” também aumenta.

Quadro 28. *Análise Correlacional: “Influência Idealizada” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo*

Influência Idealizada		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.	Correlação de Pearson	,677	,746	,746	,724	,727
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.	Correlação de Pearson	,588	,635	,617	,590	,635
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.	Correlação de Pearson	,612	,706	,674	,660	,603
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder exibe autoridade e confiança.	Correlação de Pearson	,650	,735	,716	,699	,702
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Correlação de Pearson	,617	,598	,595	,523	,636
	Sig.	,000	,000	,000	,002	,000
O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.	Correlação de Pearson	,751	,701	,694	,686	,749
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.	Correlação de Pearson	,613	,709	,614	,650	,632
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.	Correlação de Pearson	,591	,610	,611	,680	,610
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Relativamente à dimensão “Motivação Inspiradora”, no grupo de inquiridos com líder com passado desportivo, também poucas são as variáveis que apresentam significância estatística e estas mostram correlações fracas.

Quadro 29. *Análise Correlacional: “Motivação Inspiradora” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Motivação Inspiradora		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	Correlação de Pearson	,246	,372	,397	,236	,296
	Sig.	,190	,043	,030	,210	,113
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Correlação de Pearson	,303	,417	,465	,316	,379
	Sig.	,104	,022	,010	,089	,039
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	Correlação de Pearson	,180	,290	,330	,244	,226
	Sig.	,342	,120	,075	,194	,229
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	Correlação de Pearson	,175	,249	,224	,237	,309
	Sig.	,356	,184	,235	,208	,097

Por outro lado, no *cluster* do Quadro 30, todas as variáveis apresentam significância estatística e correlações moderadas.

Além disso, em ambos os *clusters*, todas as cargas são positivas, significando que as variáveis caminham no mesmo sentido.

Quadro 30. Análise Correlacional: “Motivação Inspiradora” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Motivação Inspiradora		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.	Correlação de Pearson	,615	,476	,549	,460	,574
	Sig.	,000	,004	,001	,006	,000
O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.	Correlação de Pearson	,689	,603	,694	,677	,711
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder articula uma visão convincente do futuro.	Correlação de Pearson	,706	,613	,667	,574	,693
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	Correlação de Pearson	,539	,493	,520	,436	,556
	Sig.	,001	,003	,002	,010	,001

Quanto à dimensão “Estimulação Intelectual”, no grupo de inquiridos com líder com passado desportivo, existem algumas que não possuem significância estatística e, por isso, não serão consideradas para análise. As restantes apresentam correlações fracas.

Quadro 31. Análise Correlacional: “Estimulação Intelectual” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **com** passado desportivo

Estimulação Intelectual		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	Correlação de Pearson	,276	,380	,408	,291	,384
	Sig.	,140	,038	,025	,119	,036
O meu líder procura perspetivas	Correlação de Pearson	,324	,415	,471	,347	,389
	Sig.	,080	,022	,009	,060	,034

diferentes ao resolver problemas.						
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	Correlação de Pearson	,272	,361	,415	,387	,361
	Sig.	,147	,050	,023	,035	,050
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	Correlação de Pearson	,236	,338	,371	,340	,386
	Sig.	,209	,067	,044	,066	,035

Por outro lado, no *cluster* de inquiridos com líder sem passado desportivo, todas as variáveis apresentam significância estatística e correlações moderadas.

As cargas são positivas, significando que as variáveis caminham no mesmo sentido, em ambos os grupos.

Quadro 32. *Análise Correlacional: “Estimulação Intelectual” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo*

		No meu trabalho atual sinto-me...				
Estimulação Intelectual		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.	Correlação de Pearson	,601	,614	,662	,593	,619
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000
O meu líder procura perspectivas diferentes ao resolver problemas.	Correlação de Pearson	,573	,598	,568	,546	,561
	Sig.	,000	,000	,000	,001	,001
O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	Correlação de Pearson	,586	,599	,528	,493	,577
	Sig.	,000	,000	,001	,003	,000
O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	Correlação de Pearson	,584	,608	,613	,594	,602
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Por última, na dimensão “Consideração Individualizada”, a maioria das variáveis apresentam significância estatística, mas correlações fracas para o *cluster* com líderes com passado desportivo.

Quadro 33. *Análise Correlacional: “Consideração Individualizada” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **com** passado desportivo*

Consideração Individualizada		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	Correlação de Pearson	,140	,229	,255	,243	,256
	Sig.	,460	,224	,175	,196	,171
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	Correlação de Pearson	,340	,425	,474	,424	,433
	Sig.	,066	,019	,008	,020	,017
O meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	Correlação de Pearson	,380	,473	,531	,496	,497
	Sig.	,039	,008	,003	,005	,005
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	Correlação de Pearson	,342	,424	,471	,359	,399
	Sig.	,065	,020	,009	,050	,029

Já no grupo de inquiridos com líder sem passado desportivo, todas as variáveis apresentam significância estatística e correlações moderadas.

Igualmente, as cargas são positivas, significando que as variáveis caminham no mesmo sentido, em ambos os *clusters*.

Quadro 34. Análise Correlacional: “Consideração Individualizada” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” para Inquiridos com líder **sem** passado desportivo

Consideração Individualizada		No meu trabalho atual sinto-me...				
		...com o entendimento entre mim e o meu chefe.	...com a maneira como o meu chefe me trata.	...com a capacidade profissional do meu chefe.	...com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	...com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.	Correlação de Pearson	,617	,504	,567	,576	,689
	Sig.	,000	,002	,000	,000	,000
O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.	Correlação de Pearson	,605	,585	,539	,501	,600
	Sig.	,000	,000	,001	,003	,000
O meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.	Correlação de Pearson	,533	,544	,454	,420	,500
	Sig.	,001	,001	,007	,013	,003
O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.	Correlação de Pearson	,684	,700	,653	,668	,634
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Em síntese, a significância e a correlação positiva moderada entre as variáveis “Liderança Transformacional” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” é mais evidente no *cluster* dos inquiridos com líder sem passado desportivo. Contudo, uma vez que os valores para o grupo de inquiridos com líder com percurso desportivo são apenas significativos em alguns itens das variáveis e apresentam correlações fracas, **valida-se parcialmente a hipótese 2.**

De forma a complementar estas hipóteses e para responder ao segundo objetivo específico, decidiu-se avaliar a “Satisfação dos Clientes Internos no Trabalho” tanto no *cluster* de inquiridos com líderes com passado desportivo como no *cluster* de indivíduos com líderes sem percurso desportivo, e interpretar os seus resultados. Para isso, realizou-se uma análise descritiva da mesma, tendo sido analisadas como indicadores, a média, a mediana e a moda.

Quadro 35. *Análise Descritiva: “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” no cluster com inquiridos com líderes **com** passado desportivo*

Satisfação do Cliente Interno no Trabalho	Média	Mediana	Moda
No meu trabalho atual sinto-me... com o entendimento entre mim e o meu chefe.	4,53	5,00	5,00
No meu trabalho atual sinto-me... com a maneira como o meu chefe me trata.	4,47	5,00	5,00
No meu trabalho atual sinto-me... com a capacidade profissional do meu chefe.	4,37	5,00	5,00
No meu trabalho atual sinto-me... com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	4,30	4,50	5,00
No meu trabalho atual sinto-me... com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	4,37	5,00	5,00
MÉDIA TOTAL	4,408		

Quadro 36. *Análise Descritiva: “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho” no cluster com inquiridos com líderes **sem** passado desportivo*

Satisfação do Cliente Interno no Trabalho	Média	Mediana	Moda
No meu trabalho atual sinto-me... com o entendimento entre mim e o meu chefe.	4,00	4,00	4,00
No meu trabalho atual sinto-me... com a maneira como o meu chefe me trata.	3,97	4,00	4,00
No meu trabalho atual sinto-me... com a capacidade profissional do meu chefe.	4,00	4,00	4,00
No meu trabalho atual sinto-me... com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.	3,94	4,00	4,00
No meu trabalho atual sinto-me... com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	4,00	4,00	4,00
MÉDIA TOTAL	3,982		

Para esta análise, é necessário ter em conta a utilização da escala: 1 = Muito insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Indiferente; 4 = Satisfeito; 5 = Muito satisfeito.

Relativamente à mediana e à moda, no grupo de inquiridos com líderes com percurso desportivo, apresentam quase na totalidade o valor 5 “Muito satisfeito”, enquanto no *cluster* de inquiridos com líderes sem passado desportivo, mostram apenas o valor 4 “Satisfeitos”.

Quanto à média total, verifica-se que no *cluster* de inquiridos com líder com passado desportivo é de 4,408 e que no outro *cluster* é ligeiramente inferior (3,982).

4.3.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

Concluída a análise dos dados, são discutidos e interpretados os resultados da análise de conteúdo – dados qualitativos – e dos testes de hipóteses – dados quantitativos. Inseridos numa metodologia mista, ambos os dados serão comparados entre si e comparados também com o que a literatura refere, de forma a responder aos objetivos específicos da investigação.

Para responder ao primeiro objetivo – identificar as competências adquiridas no desporto que contribuem para o desempenho do líder – questionaram-se ambos os conjuntos de líderes. De facto, se refletirmos sobre esta temática, além de refeições de convívio, uma experiência desportiva é sempre a escolha óbvia de qualquer empresa para unir a sua equipa de trabalho. Os líderes entrevistados identificaram vinte e duas competências adquiridas no desporto que validaram a proposição 1. Sendo que o espírito de equipa, a disciplina e o desenvolvimento moral e carácter foram as características mais mencionadas, mas esta última foi comum aos dois grupos e obteve um peso mais relevante para cada um. Pensando no que afirmou Hunter (1998), as principais qualidades de carácter de um líder são a honestidade, humildade, respeito, bom exemplo, de confiança, comprometido, preocupado, bom ouvinte, encoraja as pessoas, atitude positiva e entusiástica e que gosta de pessoas. Ora, na verdade, estas qualidades coincidem com algumas competências que podem ser adquiridas com a prática desportiva – identificadas na literatura por diversos autores, como demonstrado na Tabela 1 – e, também, com a maioria das restantes características reconhecidas pelos líderes entrevistados. Concluiu-se que a competência de desenvolvimento moral e carácter é a que, no geral, mais contribui para o desempenho do líder, que decorre da revisão da literatura, e é esta mesma que mais se desenvolve ao longo dos anos no desporto, que decorre da metodologia qualitativa deste estudo.

Tal como acontece no modelo de Pierce et al. (2017), foi demonstrado pelos dados qualitativos que a prática do desporto por si só, não garante a aprendizagem de competências. Igualmente, foram observados os principais fatores que influenciam um atleta a adquirir as competências no desporto. O papel dos treinadores e o papel dos pais foram mencionados por ambos os grupos

de líderes com maior intensidade, e que podem ter uma influência positiva ou negativa sob um jovem atleta dependendo das suas atitudes e da forma como os educam.

"...passei por vários treinadores e acho que isso te dá uma perspetiva de formas diferentes de atuar perante um grupo de pessoas que tu queres liderar..."

"os meus treinadores tiveram influência sobre mim ...não foi só a nível desportivo, mas também foi a nível humano."

"isso é fundamental...valores que têm que ser transmitidos às pessoas..."

"... e então se na sua formação o treinador foi bom, eles vão conseguir transmitir isso às suas equipas."

"Eu acho que tem influência na medida em que os pais te formam, na formação dos teus valores e princípios."

"a taxa de abandono do desporto dos miúdos tem muito a ver com a pressão negativa que os pais fazem."

"os pais condicionam muito a formação dos jovens."

"... uma boa relação familiar é mais um dos elementos-chave para um desportista... em toda a sua vida profissional, em toda a sua formação."

Além disso, apesar de ter menor relevância, os traços de personalidade também foram referidos pelos líderes como sendo influente na aquisição de competências no desporto, comprovando o que diz na literatura. Assim, também foi possível validar a proposição 2.

- "... a própria personalidade que acaba por se sobrepor..."

- "por exemplo, tenho duas filhas e elas são completamente diferentes e têm exatamente a mesma educação."

No entanto, na análise de conteúdo foi identificado um outro fator que não constava do modelo de Pierce et al. (2017) – a questão geracional – uma vez que estes líderes consideram que o avanço da tecnologia está a provocar mais dificuldades às crianças de adquirir competências no desporto. Refletir sobre esta temática considera-se fundamental para conseguir uma melhor promoção da prática desportiva dos mais jovens e a diferença que pode fazer no futuro profissional deles.

"...hoje em dia, os nossos miúdos são muito diferentes do que eram no meu tempo..."

“acho que os miúdos de hoje em dia passam por uma fase muito difícil... esta educação tecnológica está a estragar ali um bocadinho os princípios”

Por fim, de forma a completar ainda o modelo de Pierce et al. (2017), também foi comprovado nos dados qualitativos que as competências são aplicadas a outros contextos não desportivos para serem adquiridas com sucesso – validando a proposição 3.

“... acredito que o desporto dá estrutura e regra para um caminho profissional... é eficaz no futuro”

“há vários exemplos de desportistas que acabaram a carreira deles e depois conseguiram fazer outras carreiras noutras áreas completamente diferentes e com grandes sucessos porque tiraram alguns ensinamentos do desporto que os ajudou...”

Além disso, comprovaram-se os estudos de Purvanova e Bono (2009) e Mysirlaki e Paraskeva (2020) uma vez que na análise de conteúdo foi demonstrado que em teletrabalho (ou confinamento) os líderes entrevistados aumentaram a sua liderança transformacional, validando a proposição 4. Esta informação não foi corroborada com a análise quantitativa uma vez que ao longo das entrevistas se percebeu que poucos foram os líderes que estiveram e lideraram realmente em teletrabalho, optando assim por não incluir no questionário.

“... baseámo-nos muito mais em reuniões do que antigamente”

“houve muita dinâmica, formação de vários oradores, coaching ... reuníamos e trocávamos ideias...”

Todavia, ainda nos dados qualitativos foram observadas duas categorias que não foram revistas na literatura: Diferenças entre os desportos coletivos e os desportos individuais e a influência dos diferentes papéis numa equipa. Relativamente ao tipo de desporto, de uma forma equilibrada, todos os entrevistados concordam que os desportos coletivos estimulam muito mais características relativas ao espírito de equipa, à união e à capacidade de lidar com diferentes personalidades do que os desportos individuais. No entanto, é importante salientar também que todos os líderes entrevistados só praticaram

desportos coletivos, logo, deve ser também uma temática a aprofundar de modo a ter a certeza de que não é informação inflacionada.

“...é um espírito diferente dos desportos individuais”

“no desporto coletivo é fundamental sabermos que estamos todos na mesma equipa a correr para o mesmo lado, o desporto individual é outro tipo de concentração, é outro tipo de esforço...”

Além de ser atleta, um indivíduo no desporto também pode ter uma responsabilidade acrescida que é ser capitão ou, ainda um papel enquanto treinador. De acordo com os entrevistados, estes papéis reforçam a capacidade de liderança, intensificam mais as competências adquiridas no desporto e têm maior capacidade de as transmitir seja para os seus atletas, seja para o cargo que ocupam numa empresa. Porém, neste estudo, estes fatores não são comprovados com dados quantitativos.

- “Lidero a empresa de uma forma muito parecida com a que eu lidero os meus atletas.”

- “...à semelhança daquilo que sempre fui quer nos outros cargos, mas também como treinador...”

- “... tive a necessidade de enquadrar as pessoas e ter uma relação mais próxima.”

- “uma criança que seja durante vários anos capitã de equipa tem que ter essa liderança de uma equipa, acho que depois pode transferir essa competência para o seu dia a dia ou noutra profissão que nada tenha haver com o desporto.”

Numa perspetiva qualitativa, todos os líderes estabeleceram um conjunto de afirmações que definiram o seu estilo como sendo uma liderança transformacional – conforme estudado por Bass e Avolio (1995) e Bass e Riggio (2006). Contudo, os líderes sem percurso desportivo também reforçam características típicas de um líder mais autoritário pelo que quando se trata de influenciar os seus clientes internos e da sua satisfação, estes nem sempre podem colaborar da melhor forma. De acordo com Hunter (1998) a liderança é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida através de ações específicas e resume-se à capacidade de influenciar os outros. Isto é confirmado nos dados quantitativos por três fatores. Em primeiro lugar é verificada uma maior percentagem de respostas aos inquéritos no *cluster* de inquiridos com líderes com

passado desportivo (61,2%) em relação ao grupo de inquiridos com líderes sem percurso desportivo (50%) – onde se observa a capacidade de influência. Em segundo lugar, por ter sido validada a hipótese 1 – a prática desportiva aumenta as capacidades de liderança transformacional – uma vez que a média total desta variável no *cluster* de inquiridos com líder com percurso desportivo é de 4,162 e no outro *cluster* é ligeiramente inferior (3,861). De acordo com a escala utilizada (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Quase sempre), isto significa que no grupo de indivíduos com líderes com passado desportivo é frequentemente mais reconhecido pelos clientes internos as capacidades de liderança transformacional dos seus líderes. Por último, comparando a análise da satisfação dos clientes internos no trabalho, também a média total no grupo de inquiridos com líderes com passado desportivo (4,408) é superior ao do conjunto de inquiridos com líderes sem percurso desportivo (3,982). Ou seja, os clientes internos com líderes com passado desportivo são mais satisfeitos relativamente ao seu líder do que os clientes internos do grupo homólogo.

No entanto, quando se relacionou as variáveis “Liderança Transformacional” e “Satisfação do Cliente Interno no Trabalho”, no *cluster* dos inquiridos com líder sem passado desportivo foi bastante mais evidente a significância e a correlação positiva do que no grupo de inquiridos com líder sem percurso desportivo. Sendo que neste último, só alguns itens das variáveis é que apresentaram significância e destes as correlações eram todas fracas. Assim, ao contrário do que afirmam vários autores na revisão da literatura, neste estudo apenas se consegue validar parcialmente a hipótese 2.

Em suma, concluiu-se que os resultados dos dados qualitativos e dos dados quantitativos se complementam entre si pois, por um lado, há a perspetiva do líder e, por outro, a perspetiva do cliente interno. Assim, as análises quantitativas comprovaram estatisticamente alguns pontos da análise de conteúdo.

5. CONCLUSÃO

A escassa informação sobre as vantagens que as empresas podem obter ao promover indivíduos com percurso desportivo, motivou o desenvolvimento desta investigação. Assim, foi definido como objetivo principal, analisar a influência das competências adquiridas no desporto pelo líder na satisfação do cliente interno no trabalho. Como consequência, este estudo apresenta um conjunto de resultados importantes, seja no contributo a futuras investigações académicas ou no desenvolvimento da liderança dentro de uma empresa.

Por um lado, os autores-chave Correia et al. (2015), Gould e Carson (2008) e Pierce et al. (2017) identificam diversas características e valores que podem ser adquiridos na prática desportiva. No entanto, também perceberam que elas não se transferem para a vida pela mera participação no desporto e, por isso, desenvolveram um modelo com alguns fatores que influenciam essa transferência de competências. Por outro lado, Rad e Yarmohammadian (2006), entre muitos outros autores, concluíram que a satisfação dos clientes internos no trabalho depende bastante do estilo de liderança dos seus gestores. Além disso, Hunter (1998) apontou várias qualidades de carácter do líder que influencia pelo exemplo e, também, grande parte da literatura se foca na liderança transformacional quando se trata da satisfação dos clientes internos no trabalho. Os autores-chave Bass e Avolio (1995) e Bass e Riggio (2006) que estudaram afincadamente este estilo, dividiram-no em quatro dimensões para que seja medido. Acrescentando ainda que, Purvanova e Bono (2009) concluíram que em teletrabalho aumentar a liderança transformacional é fundamental. Assim, a combinação destas conclusões foram o suporte para a apresentação do modelo desta investigação – o chefe deve ter capacidades de liderança transformacional, com carácter e valores morais bem definidos, e isto pode ser possível de aprender (treinar) no mundo do desporto desde a juventude.

Desta forma, recorrendo a uma metodologia mista. Numa primeira fase, deu-se lugar à realização de entrevistas a líderes com passado desportivo e a líderes sem percurso desportivo, no sentido de obter uma visão exploratória acerca do tema em estudo. Numa segunda etapa, realizou-se um inquérito por

questionário aos respectivos liderados, dividindo-se em dois *clusters* – um de inquiridos que têm um líder com percurso desportivo e outro de indivíduos que têm um líder sem passado desportivo. Esta técnica teve como propósito a validação das hipóteses definidas na metodologia, estando associadas à relação entre os principais construtos da investigação: a prática desportiva aumenta as capacidades de liderança transformacional (hipótese 1) e as dimensões da liderança transformacional têm significado positivo na satisfação do cliente interno no trabalho (hipótese 2).

Através da abordagem qualitativa, foi possível identificar as competências adquiridas pela prática desportiva, respondendo assim ao primeiro objetivo específico, mas também foi observado que existem diversos fatores que influenciam um jovem atleta a adquirir essas mesmas características.

O primeiro fator é o papel dos treinadores pois devem liderar pelo exemplo e estar empenhados na transmissão correta dos valores para que estes sejam adquiridos pelas suas equipas. Acrescentando o fator mais assinalado pelos entrevistados como o mais sensível, o papel dos pais. Estes complementam a formação de um jovem com valores e princípios base, mas, com a vontade que têm de ver os filhos com grandes sucessos, por vezes transmitem excesso de responsabilidades e de pressão e, ainda, ao quererem “treinar” os jovens, influenciam negativamente o papel do treinador, levando muitas vezes ao abandono do desporto. Além disso, a própria personalidade do jovem atleta também vai interferir na aquisição das competências. Contudo, reconheceu-se ainda um outro fator que não consta na literatura, a questão geracional. Os participantes consideraram que a geração de hoje em dia tem mais dificuldades adquirir competências no desporto pela quantidade de distrações tecnológicas que existem, uma vez que agora os jovens conseguem brincar mais sozinhos do que antigamente - este é um tema que se recomenda a ser estudado para promoção da prática desportiva dos mais jovens e a importância que pode ter para um futuro desempenho profissional empresarial.

Curiosamente, ainda através da abordagem qualitativa, surgem dois novos tópicos de discussão. Em primeiro lugar, todos os entrevistados concordam que os desportos coletivos estimulam muito mais características relativas ao espírito de equipa, à união e à capacidade de lidar com diferentes personalidades do que

os desportos individuais. No segundo tópico, os participantes apontam que ter um papel de capitão ou um papel de treinador numa equipa, reforça a capacidade de liderança, intensificando as competências adquiridas no desporto e têm maior capacidade de as transmitir, seja aos atletas no desporto, seja aos clientes internos numa empresa.

Por outro lado, numa abordagem quantitativa, através do inquérito por questionário – cuja escala utilizada foi a escala de Likert – permitiu comprovar estatisticamente as hipóteses definidas. Utilizando a análise descritiva, para avaliar a liderança transformacional e a satisfação do cliente interno e, a correlação de Pearson, para verificar a existência de relação entre estas duas variáveis.

Quanto à liderança transformacional, as medidas descritivas – média, mediana e moda – no *cluster* de inquiridos com líderes com percurso desportivo foram superiores comparadas com o outro *cluster*. Comprovando, assim, o que foi referido pelos líderes nas entrevistas – apesar de ambos apresentarem características deste estilo de liderança, os indivíduos sem passado desportivo também tinham características de líder autoritário.

No que diz respeito à satisfação dos clientes internos relativamente ao seu líder, as medidas também foram superiores no grupo de indivíduos com líder com passado desportivo, concluindo que este grupo é mais satisfeito do que o outro homólogo.

Por fim, a relação entre a liderança transformacional e a satisfação dos clientes internos é bastante nítida no *cluster* de inquiridos com líderes sem percurso desportivo. Porém, no outro grupo de indivíduos, há muitos itens sem significância estatística e verificou-se uma fraca correlação positiva nos restantes com alguma significância. Assim, concluiu-se que existe uma relação parcial entre ambas as variáveis.

Face à interpretação dos dados combinados, é possível concluir que são necessárias mais investigações sobre a relação entre a prática desportiva e o desempenho do líder empresarial. Não se pode concluir que apenas os líderes com passado desportivo são bem-sucedidos relativamente à satisfação do cliente interno no trabalho. No entanto, pode-se afirmar que a experiência desportiva pode ser diferenciadora no contexto profissional e, por isso, torna-se vantajoso

para as empresas conhecerem as competências que os líderes com passado desportivo têm e que são favoráveis à motivação do cliente interno.

Desta forma, tendo em consideração que não são conhecidos trabalhos de investigação sobre a relação entre a prática desportiva e o desempenho como líder empresarial na área dos serviços, esta dissertação poderá eventualmente constituir um importante contributo para o conhecimento científico nesta área.

5.1.LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Em todas as investigações é possível encontrar obstáculos e, por isso, reserva-se a este subcapítulo a exposição das limitações percebidas ao longo do estudo. Estas limitações debruçam-se sobre alguns aspetos específicos da temática em estudo.

A primeira limitação notória é a falta de resposta ao quarto objetivo específico. Dentro dos recursos que o investigador conseguiu, poucos foram os líderes que estiveram e lideraram realmente em teletrabalho, por isso, decidiu-se não incluir essa vertente no questionário e, consequentemente, não foi possível comparar a satisfação dos clientes internos em teletrabalho entre líderes com passado desportivo e líderes sem percurso desportivo. Assim, aconselha-se uma futura investigação na qual o teletrabalho seja considerado e estudado.

Além disso, apresenta-se também como uma limitação o facto de esta investigação só ter entrevistado líderes que tenham praticado desportos coletivos. Estes referiram que podem existir diferenças entre os indivíduos que praticaram desportos coletivos e os que praticaram desportos individuais, assim, é recomendado que haja uma investigação nesse sentido e que influência terão para as empresas.

Este capítulo, além de criar espaço para a exposição das limitações enfrentadas ao longo do processo, procura também sugerir investigações que façam sentido no contexto social atual e se revelem importantes na área do *marketing*. Embora não resultante de uma limitação associada ao estudo em

questão, considera-se interessante estudar se os resultados económicos alcançados por líderes com percurso desportivo são melhores do que os resultados alcançados pelos profissionais sem um passado de prática desportiva.

Por fim, sugere-se alargar o trabalho de investigação à área de bens e produtos. Nesse sentido, de forma a colmatar os estereótipos que o *marketing* interno só é importante na área dos serviços, demonstrando que qualquer tipo de organização pode usar o *marketing* interno para facilitar a implementação da estratégia de *marketing* externo ou quaisquer outras estratégias organizacionais. Assim, sugere-se a replicação desta investigação tendo a área de bens e produtos como alvo de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agnes, M., Kiarie, W., Maru, L., & Cheruiyot, T. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29(1), 133–146. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2015-0117>
- Ahmad, M., Wasay, E., & Malik, S. (2012). Impact of employee motivation on customer satisfaction: a study of airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 531–539. <https://ssrn.com/abstract=2183591>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). What is internal marketing? In Elsevier Butterworth-Heinemann (Ed.), *Internal Marketing: Tools and concepts for customer focused management* (pp. 5–22).
- Ahmed, Z., & Nawaz, A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. In *Journal of Resources Development and Management* (Vol. 16). www.iiste.org
- Alghamdi, A. (2016). The Impact of the Service Quality as a Mediating Variable on the Relationship between Internal Marketing Policies and Internal Customer Satisfaction: An Empirical Study at Taif University. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 2333–6099. <https://doi.org/10.15640/jmm.v4n1a11>
- Ali, S. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employee's job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business and Management Review*, 7(2), 124–133.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 502–508. <https://doi.org/10.1111/opo.12131>
- Almeida, D. (2017). *Quanto custa à sua empresa perder um talento?* A Carteira. <https://www.acarteira.pt/emprego/quanto-custa-empresa-perder-um-talento/>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

- Araújo, J. (2012). *Pensar e Intervir como um Treinador* (Porto: Tea).
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Aronson, K. R., Sieveking, N., Laurenceau, J. P., & Bellet, W. (2003). Job satisfaction of psychiatric hospital employees: a new measure of an old concern. *Adm. Policy Ment. Health*, 30(5), 437–452.
- Awwad, M. S., & Agti, D. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332.
- Barbosa, M., & Amaral, H. (2020). *Guilherme Machado Dray, coordenador do Livro Verde para o Futuro do Trabalho: "Não se justifica uma legislação especial para o teletrabalho"* – ECO. Pessoas By ECO. <https://eco.sapo.pt/entrevista/guilherme-machado-dray-coordenador-do-livro-verde-para-o-futuro-do-trabalho-nao-se-justifica-uma-legislacao-especial-para-o-teletrabalho/>
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2006). Commitment, Loyalty, and Satisfaction of Followers of Transformational Leaders. In *Transformational Leadership* (2nd ed., pp. 32–47). file:///C:/Users/fifik/Downloads/Transformational Leadership, Second Edition by Bernard M. Bass Ronald E. Riggio (z-lib.org) (1).pdf
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City; Mind Garden.
- Bowers, M. R., & Martin, C. L. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees'. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88–98.
- Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1–22.
- Bravo, R. S. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios* (Thomson Learning (ed.); 14ª ed). Thomson Learning.
- Brightman, B. (2004). Why managers fail, and how organizations can rewrite the script. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 47–52. <https://doi.org/10.1108/02756660410525416>
- Caetano, M. (2020). Lei laboral volta à concertação. Momento não é oportuno, dizem alguns patrões. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/31-ago-2020/lei-laboralvolta-a-concertacao-momento-nao-e-oportuno-dizem-alguns-patroes-12566391.htm>
- Calado, S. (2021). 2021: Como as empresas se preparam para (continuar) o teletrabalho – ECO. Pessoas By ECO. <https://eco.sapo.pt/especiais/2021-como-as-empresas-se-preparam-para-continuar-o-teletrabalho/>
- Camiré, M., Trudel, P., & Forneris, T. (2012). Coaching and transferring life skills: Philosophies

- and strategies used by model high school coaches. *The Sport Psychologist*, 26(1), 243–260.
- Cancelino, A. F., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P., & Almeida, P. (2020). The role of the locus of control in the relationship between situational leadership and satisfaction. *Revista Da Associação Portuguesa de Psicologia*, 34(1), 162–173. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1445>
- Carnegie Corporation of New York. (1995). *Great transitions: Preparing adolescents for a new century*.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Chauhan, M. B., & Jogsan, Y. A. (2018). Emotional Intelligence and Locus of Control among Sports Person and Non-sports Person. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5. <http://ijrar.com/>
- Conde, L. (2017). *A importância do desporto na vida profissional - PME Magazine*. PME Magazine. <https://pmemagazine.sapo.pt/a-importancia-do-desporto-na-vida-profissional/>
- Correia, C., Abreu, M., & Fortes, N. (2015). A importância das competências adquiridas na prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais no retalho. *International Conference On Innovation And Entrepreneurship In Marketing And Consumer Behavior*. https://www.researchgate.net/publication/275768922_A_importancia_das_competencias_adquiridas_na_pratica_desportiva_federada_no_desempenho_dos_gestores_comerciais_no_retalho
- Danish, S., Taylor, T., Hodge, K., & Heke, I. (2004). Enhancing youth development through sport. *World Leisure Journal*, 46(3), 38–49.
- Deloitte. (2020). *2021 Global Human Capital Trends | Deloitte Portugal*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/2021-global-human-capital-trends.html>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker customer orientation: job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 20(4), 213–225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Edward, Y., & Kaban, L. (2020). The effect of transformational leadership and competence on employee performance with job satisfaction as intervening variable. *Academic*

- Journal of Economic Studies*, 6(2), 62–72.
- Figueiredo, F., & Silva, J. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Firsankov, I. (2014). Key factors of efficient organization management. *Journal of Economics and Social Sciences*, 5(3), 1–3.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational Leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(3), 234–247. <https://doi.org/10.1177/1548051815627359>
- Gibbons, S. L., Ebbeck, V., & Weiss, M. R. (1995). Fair play for kids: effects on the moral development of children in physical education. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66(3), 247–255.
- Gill, A., & Flaschner, A. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Gill, A., Flaschner, A., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The relations of Transformational Leadership and Empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*, 18(1), 1–10.
- Gould, D., Chung, Y., Smith, P., & White, J. (2006). Future directions in coaching life skills: Understanding high school coaches' views and needs. *Athletic Insights: The Online Journal of Sports Psychology*, 18(3).
- Gould, Daniel, & Carson, S. (2008). Life skills development through sport: current status and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 58–78. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17509840701834573>
- Hamidifar, F. (2009). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran. *AU-GSB e-Journal*, 3(1), 1–13.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Harwiki, W. (2016). The impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(1), 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees commitment to a change: a multilevel study. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Holt, N. L., Tamminen, K. A., Tink, L. N., & Black, D. E. (2009). An interpretive analysis of life skills

- associated with sport participation. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1(2), 160–175. <https://doi.org/10.1080/19398440902909017>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88–103. <https://doi.org/10.18607/es201877599>
- Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1(1), 593–599. <https://doi.org/10.1016/b0-12-369398-5/00041-4>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: an empirical examination of Australian and Taiwanese tourism employees'. *Tourism Management*, 42(1), 196–206.
- Hunter, J. (1998). *O Monge e o Executivo - Uma História sobre a Essência da Liderança* (9th ed.).
- Hyder, S., & Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82–100. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2015-0020>
- Irvine, D. M., & Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44(4), 246–253. <https://doi.org/10.1097/00006199-199507000-00010>
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Jones, G. (2008). How the best of the best get better and better. *Harvard Business Review*, 86(6), 123–142.
- Jones, M. I., & Lavalley, S. (2009). Exploring perceived life skills development and participation in sport. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1(1), 36–50. <https://doi.org/10.1080/19398440802567931>
- Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Kalleberg, A. L. (2007). WORK VALUES AND JOB REWARDS: A THEORY OF JOB SATISFACTION. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2117735>
- Kaurav, R. P. S., Chowdhary, N., Prakash, M., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: review for next generation businesses. *Journal of Service Research*, 16(11), 81–95.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51.

- Krauss, S. (2021). Os benefícios do desporto no bem estar físico e psicológico em crianças e jovens - Criança - SAPO Lifestyle. SAPOLIFESTYLE. <https://lifestyle.sapo.pt/familia/crianca/artigos/os-beneficios-do-desporto-no-bem-estar-fisico-e-psicologico-em-criancas-e-jovens>
- Lee, O., Park, M., Jang, K., & Park, Y. (2017). Life lessons after classes: investigating the influence of an afterschool sport program on adolescents' life skills development. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 12(1), 1307060. <https://doi.org/10.1080/17482631.2017.1307060>
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2014.11.009>
- Lock, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Locke, E., Kirkpatrick, S., Wheeler, J., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K., & Chah, D. (1999). *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Longhi, C. (2016). INTELIGÊNCIA EMOCIONAL X LIDERANÇA. Congresso de Pesquisa e Extensão Da Faculdade Da Serra Gaúcha - II Salão de Extensão. <http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338>
- Lunenburg, C. (2011). Leadership versus Management: A key distinction at Least in theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, 3(3), 15–18.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, Communicator Competence and Employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada* (6ª ed). Georgia Institute of Technology.
- Malhotra, N. K. (2010). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 147–166. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10419/188286>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed). Report Number.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1).

- <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- May-Chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Chai, W. Y. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organisational performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409–421. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656>
- Mazzucchelli, S. (2017). Flexibility and work-family balance: A win-win solution for companies? The case of Italy. *International Review Of Sociology*, 27(3), 436–456. <https://doi.org/10.1080/03906701.2017.1377411>
- Miles, S., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team members satisfaction: the subordinate's perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), 113–121. <https://doi.org/10.1108/13527590210442230>
- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85–89.
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Método de investigação - Da Interrogação À Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Patrick, L., Serafim, R., Maria, T., Moreira, C., Cristina, Q., Silva, D. S., Longo, L. B. F. (2019). Liderança : a importância da sua influência na satisfação do funcionário. V Seminário Científico Do UNIFACIG, 1–8.
- Pierce, S., Erickson, K., & Sarkar, M. (2020). High school student-athletes' perceptions and experiences of leadership as a life skill. *Psychology of Sport & Exercise*, 51(1), 1–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101716>
- Pierce, Scott, Gould, D., & Camiré, M. (2017). Definition and model of life skills transfer. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 186–211. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/1750984X.2016.1199727>
- Pluga. (2020). *Cliente interno e externo: estratégias para o bom atendimento* Blog da Pluga. <https://pluga.co/blog/marketing/cliente-interno-e-externo/>
- Pot, N., & Hilvoorde, V. I. (2013). Generalizing the effects of school sports: comparing the cultural contexts of school sports in Netherlands and the USA. *Sport in Society*, 16(9), 1164–1175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17430437.2013.790894>
- Purvanova, R., & Bono, J. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and

- virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between manager's leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 6–28.
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saldo Positivo. (2021). *Liderança à distância: principais desafios e algumas boas práticas*. https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/lideranca-distancia.aspx?fbclid=IwAR0G2cUPFDQRw01BQv_35qf5dMDrgXYla74JfJYfxJTGOYVA V9731ocInE0
- Salehzadeh, R., Jamkhaneh, H., & Doosti, S. (2019). The effects of internal marketing mix on performance in a healthcare context. *International Journal Business Innovation and Research*, 18(2), 167–186.
- Sarker, M., & Ashrafi, D. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>
- Shahab, M., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69–77.
- Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in Indonesia). *International Business Management*, 10(3), 255–261. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.255.261>
- Sitkin, S. B., & Hackman, J. R. (2011). Developing team leadership: An interview with coach Mike Krzyzewski. In *Academy of Management Learning and Education* (Vol. 10, Issue 3, pp. 494–501). Academy of Management Briarcliff Manor, NY. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0005>
- Sivanesan, G., & Vivekanantha, S. (2015). A Study on Internal Customer Satisfaction at Kauvery Hospital, Tiruchirappalli. *International Journal of Management*, 6(1), 613–624.
- Skansi, D. (2000). Relation of managerial efficiency and leadership styles - empirical study in Hrvatska elektroprivreda. *Management*, 5(2), 51–67.
- Sohail, S. M. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. *Middle East Journal Management*, 5(4), 321–339.

- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lidel.
- Stewart, D. M. (1994). *Handbook of Management Skills* (Aldershot (ed.); 2nd ed.). Gower Publishing Co.
- Tetteh, E., & Brenyah, R. (2016). Organizational leadership styles and their impact on employees job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 12–24.
- Trottier, C., & Robitaille, S. (2014). Fostering life skills development in high school and community sport: A comparative analysis of the coach's role. *The Sport Psychologist*, 28(1), 10–21. <https://doi.org/10.1123/tsp.2012-0094>
- Tsai, Y., & Wu, S. (2007). Use the concept of market orientation and internal marketing to improve service quality. *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 6617–6620.
- Tse, H., & Chiu, W. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827–2835. <https://doi.org/10.1016/j.busres.2012.07.018>
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2013). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>
- Vele, C., Toader, D., Ighian, D., & Toader, C. (2017). MANAGEMENT SKILLS ASSESMENT. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 26(1), 877–881.
- Voelker, D. K., Gould, D., & Crawford, M. J. (2011). Understanding the experience of high school sport captains. *The Sport Psychologist*, 25(1), 47–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1123/tsp.25.1.47>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282–298. <https://doi.org/10.1080/10413200290103563>
- Wildes, V., & Parks, S. (2005). Internal service quality: Marketing strategies can help to reduce employee turnover for food servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(2), 1–27. https://doi.org/10.1300/J149v06n02_01
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zeng, Z. (2019). Different functions between leadership and management in today's

enterprises. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(3), 33–35.
<https://doi.org/10.25236/FSST.20190305>

ANEXO 1 – ENTREVISTA GUIÃO 1

(Líderes Com Passado Desportivo)

O meu nome é Sofia Sá, estou neste momento a trabalhar na minha dissertação de mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Porto. Pretendo com este estudo perceber a influência das competências adquiridas no desporto pelo líder na satisfação do cliente interno no trabalho.

1 – Qual o seu nome?

2 – À quanto tempo assumiu o seu primeiro cargo de liderança?

3 – Atualmente como descreveria o seu estilo de liderança?

4 – Qual o papel do treinador desportivo na formação de futuros profissionais?
E dos pais?

5 – Quais as principais competências de liderança que adquiriu enquanto atleta? Quando sentiu que as adquiriu?

6 – De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?

7 – Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto?

8 – De que forma lidou e liderou em teletrabalho no confinamento? Houve adaptações?

9 – Como considera que a sua equipa lidou com o teletrabalho?

10 – Acha que os seus liderados têm orgulho/estão satisfeitos em tê-lo como líder?

11 – Há alguma coisa que pretenda acrescentar mais relativamente a tudo o que foi falado?

ANEXO 2 – ENTREVISTA GUIÃO 2

(Líderes Sem Passado Desportivo)

O meu nome é Sofia Sá, estou neste momento a trabalhar na minha dissertação de mestrado em Gestão de Marketing no IPAM Porto. Pretendo com este estudo perceber a influência das competências adquiridas no desporto pelo líder na satisfação do cliente interno no trabalho.

1 – Qual o seu nome?

2 – À quanto tempo assumiu o seu primeiro cargo de liderança?

3 – Atualmente como descreveria o seu estilo de liderança?

4 – Qual o papel do treinador desportivo na formação de futuros profissionais?

E dos pais?

5 – Quais as competências de liderança que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva? E quando é que são realmente adquiridas?

6 – O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?

7 – De que forma lidou e liderou em teletrabalho? Houve adaptações?

8 – Como considera que a sua equipa lidou com o teletrabalho?

9 – Acha que os seus liderados têm orgulho/estão satisfeitos em tê-lo como líder?

10 – Há alguma coisa que pretenda acrescentar mais relativamente a tudo o que foi falado?

ANEXO 3 – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

No âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Marketing do IPAM-Porto está a ser desenvolvido um estudo que pretende analisar a satisfação dos clientes internos relativamente ao seu líder direto.

A sua participação é fundamental e todas as informações recolhidas serão absolutamente confidenciais e anónimas, sendo utilizadas exclusivamente para fins de investigação científica.

Por favor, responda com a maior sinceridade e transparência possível, reforçando a ideia de que apenas eu e a instituição académica terá acesso às respostas.

Agradeço desde já o seu tempo e disponibilidade de ajuda.

SECÇÃO A – ESTILO DE LIDERANÇA

Caracterize o estilo de liderança do seu líder respondendo às afirmações de acordo com a escala: Nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente; Quase sempre.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre
1 – Tenho orgulho em estar associado ao meu líder.					
2 – O meu líder vai além do interesse próprio para o bem do grupo.					
3 – As atitudes do meu líder levam-me a construir o respeito por ele.					
4 – O meu líder exhibe autoridade e confiança.					
5 – O meu líder fala sobre os seus valores e crenças mais importantes.					
6 – O meu líder reforça a importância de se ter um propósito.					
7 – O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões.					
8 – O meu líder enfatiza a importância de trabalhar em equipa.					

9 – O meu líder fala com otimismo sobre o futuro.					
10 – O meu líder fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser realizado.					
11 – O meu líder articula uma visão convincente do futuro.					
12 – O meu líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.					
13 – O meu líder reanalisa opiniões para questionar se elas são apropriadas.					
14 – O meu líder procura perspetivas diferentes ao resolver problemas.					
15 – O meu líder faz outras pessoas olharem para os problemas de muitos ângulos diferentes.					
16 – O meu líder sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.					
17 – O meu líder passa tempo a ensinar e a treinar.					
18 – O meu líder considera um indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.					
19 – O meu líder trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.					
20 – O meu líder ajuda outras pessoas a desenvolverem os seus pontos fortes.					
21 – O meu líder usa métodos de liderança que são satisfatórios.					
22 – O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória.					

SECÇÃO B – NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Avalie o seu nível de satisfação no trabalho completando a frase de acordo com a escala: Muito Insatisfeito; Insatisfeito; Indiferente; Satisfeito; Muito Satisfeito. “No meu trabalho atual sinto-me...”

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
23 – ... com o entendimento entre mim e o meu chefe.					
24 – ... com a maneira como o meu chefe me trata.					

25 – ... com a capacidade profissional do meu chefe.					
26 – ... com o modo como o meu chefe organiza o trabalho no meu setor.					
27 – ... com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.					

SECÇÃO C – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

28 – Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

29 – Idade

- ☐ 18 – 24
- ☐ 25 – 34
- ☐ 35 – 44
- ☐ 45 – 54
- ☐ 55 – 64
- ☐ 65 ou mais

30 – Estado civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

31 – Nível de escolaridade

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

32 – Anos de experiência

- ☐ 0 – 2
- ☐ 3 – 5
- ☐ 6 – 10
- ☐ Mais de 10