

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS  
NA PRÁTICA DESPORTIVA FEDERADA  
NO DESEMPENHO DOS GESTORES COMERCIAIS NO RETALHO**

Maria Clara Luxo Correia

**Dissertação de Mestrado  
em *Marketing***

Orientador:  
Prof. Doutor Vítor Manuel Vidal Santos,  
Prof. Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão  
Geral

Maio 2013



## **Resumo**

A actividade de comércio a retalho apresenta actualmente grandes desafios, de entre os quais se destacam a liderança e a motivação de equipas comerciais, assumindo assim os gestores um papel fundamental nas lojas.

A dissertação que ora se apresenta tem como tema o retalho e, de um modo mais concreto, o retalho especializado, e tem como objectivo avaliar de que forma as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o desempenho dos gestores comerciais no retalho. Para tal, realizámos um inquérito a gestores comerciais com passado/presente de prática desportiva federada, que exercem a sua actividade profissional nas empresas Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin. Como forma de enriquecer o nosso trabalho, entrevistámos também um conjunto de estudiosos do desporto, treinadores e ex-atletas, que nos ajudaram a interpretar os dados obtidos através do inquérito. Na revisão de literatura, estudámos o desporto, o retalho e um conjunto de conceitos que ajudam a melhor compreender quais as competências que se podem adquirir na prática desportiva federada e o modo como estas podem influenciar o desempenho dos líderes de equipa no retalho.

Da análise feita, concluímos que a maioria dos inquiridos consideram que o seu passado/presente de prática desportiva federada tem influência no seu desempenho profissional e que, de entre as competências adquiridas na prática desportiva, a liderança assume um papel fundamental.

Por fim, consideramos que esta investigação pode também abrir caminhos para novos desenvolvimentos, nomeadamente no que respeita à análise dos resultados económicos alcançados pelas equipas lideradas por gestores comerciais com passado/presente de prática desportiva federada.

**Palavras-chave:** desporto, retalho, gestores comerciais e competências

---

## **Abstract**

Nowadays, retail activity presents big challenges, such as, in particular, leadership and sales teams' motivation, with store managers playing a fundamental role in the shops.

The subject of the present dissertation is retail and, more specifically, specialized retail, and its aim is to evaluate how skills acquired through the practice of sport influence store managers' performance. For that purpose, we have carried out a survey of store managers who practice/practiced sport at competition level and who work for Decathlon, Media Markt and Leroy Merlin. In order to enrich our work, we have also interviewed some experts in the field of sports, coaches and former athletes who helped us analyse data collected from the survey. Through the literature review, we have studied sports, retail and a set of concepts that contribute to a better understanding of which skills can be fostered by sports (at competition level) and how they can influence team leaders' performance.

We concluded that the majority of store managers consider that their past/present sport practice influences their professional performance and that leadership is the most important skill they have learned as athletes.

Finally, we consider that this research can pave the way for new research initiatives, such as, for instance, studying the economic results achieved by teams whose leaders practice/practiced sports at competition level.

**Keywords:** sports, retail, store managers and skills

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Doutor Vítor Santos, por ter aceitado orientar esta dissertação de mestrado em *marketing* e por tê-la ajudado a acreditar que tinha condições para "marcar mais este triplo". Ao Professor Doutor Raúl Laureano e à Dr.<sup>a</sup> Sandra Luís por toda a ajuda que lhe deram nas fases de tratamento e análise de dados estatísticos.

Aos seus professores, que, desde os bancos da escola primária, alimentaram a sua vontade de aprender. De um modo muito especial, destaca a Dr.<sup>a</sup> Maria Eunice e o Dr. Cabral de Andrade.

Aos seus treinadores, e a todos os dirigentes desportivos com quem lidou durante os seus anos de atleta (natação, atletismo, voleibol e basquetebol). De um modo muito particular, destaca o seu pai, Augusto Correia, e também Carlos Portugal.

Aos seus colegas de estudo, às suas companheiras de equipa e aos colegas de trabalho, que, ao longo da sua vida de estudante, de atleta e de profissional, a ajudaram a crescer como pessoa. De um modo muito especial, agradece a António Porto de Aguiar, Rosa Gravato e Ricardo Oliveira.

À sua família e amigos, por estarem sempre presentes e serem a sua "casa". Um agradecimento para a sua mãe, Maria do Rosário, e para a sua amiga Madalena Abreu.

A todos, muito obrigada.



## Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Definição do contexto.....	2
1.2.	Objectivos.....	4
2.	Revisão de literatura.....	9
2.1.	Introdução.....	9
2.2.	O desporto.....	9
2.2.1.	O treinador desportivo.....	13
2.2.2.	A equipa.....	17
2.2.3.	O atleta.....	28
2.2.4.	Competências adquiridas na prática desportiva.....	30
2.3.	O comércio a retalho.....	34
2.3.1.	As grandes superfícies de comércio especializado.....	40
2.3.2.	A loja.....	43
2.3.3.	O gestor comercial.....	45
2.3.4.	A equipa de vendas.....	51
2.3.5.	O vendedor.....	53
2.3.6.	Competências mais relevantes para o sucesso de uma loja.....	54
2.4.	Liderança.....	56
2.4.1.	Liderança e desporto.....	60
2.4.2.	Liderança e gestão.....	66
2.5.	Motivação.....	70
2.5.1.	Motivação e desporto.....	72
2.5.2.	Motivação e gestão.....	73
2.6.	Inteligência emocional.....	75
2.6.1.	Inteligência emocional e desporto.....	76
2.6.2.	Inteligência emocional e gestão.....	78
2.7.	Sucesso.....	80
2.7.1.	Sucesso e desporto.....	81
2.7.2.	Sucesso e gestão.....	85

---

2.7.2.1.	Orientação para os resultados. ....	86
2.7.2.2.	Orientação para o mercado. ....	87
2.7.2.3.	<i>Leadership theory, goal theory</i> , determinantes da venda de produtos e serviços e determinantes do comportamento do responsável de loja. ....	88
2.7.2.4.	<i>Performance</i> , descentralização e vantagens competitivas. ....	89
2.8.	Gestão de competências. ....	90
2.9.	Desporto e gestão. ....	92
2.10.	Quadro conceptual — esquematização das questões resultantes da revisão de literatura. ....	106
3.	Metodologia e técnica de recolha de dados. ....	111
3.1.	Entrevistas. ....	111
3.2.	Questionário. ....	112
4.	Análise de dados. ....	115
4.1.	Estudo qualitativo. ....	115
4.2.	Estudo quantitativo. ....	120
4.2.1.	Método de amostragem. ....	120
4.2.1.1.	Amostra. ....	121
4.3.	Hipóteses a testar. ....	122
4.4.	Caracterização dos gestores comerciais. ....	123
4.4.1.	Caracterização sociodemográfica e socioprofissional. ....	124
4.4.2.	Caracterização da actividade desportiva. ....	126
4.4.3.	Actividade profissional e experiência desportiva. ....	127
4.5.	Condicionantes da satisfação e do desempenho. ....	131
5.	Conclusões. ....	139
5.1.	Síntese da investigação. ....	139
5.2.	Limitações do estudo. ....	143
5.3.	Futuras investigações. ....	144
	Bibliografia. ....	147
	Referências bibliográficas. ....	147
	Monografias (livros): ....	147
	Periódicos científicos: ....	148
	Teses e dissertações: ....	150
	Outras referências: ....	150
	Imprensa: ....	151

Referências obtidas por <i>internet</i> .....	151
Outra bibliografia .....	153
<i>Websites</i> consultados ao longo da investigação .....	154

---

## Índice de tabelas

Tab. 1 — Características das equipas perfeitas. ....	24
Tab. 2 — Seis regras na gestão de equipa. ....	28
Tab. 3 — População empregada nas empresas associadas da APED, entre 2005 e 2010. ....	40
Tab. 4 — Empresas em estudo que figuram no Top 250 Global Retailers 2010. ....	40
Tab. 5 — APED e empresas em estudo 2010. ....	41
Tab. 6 — Gestores comerciais. ....	46
Tab. 7 — Cinco dimensões do talento do director de loja. ....	48
Tab. 8 — 12 elementos da gestão excelente. ....	54
Tab. 9 — Lições sobre liderança de equipas. ....	101
Tab. 10 — Quadro síntese da revisão de literatura. ....	106
Tab. 11 — Entrevista 1 — actividade profissional dos entrevistados. ....	115
Tab. 12 — Entrevista 2 — actividades desportiva e profissional dos entrevistados. ....	118
Tab. 13 — Profissionais do retalho inquiridos. ....	121
Tab. 14 — Caracterização sociodemográfica da amostra. ....	125
Tab. 15 — Caracterização socioprofissional da amostra. ....	125
Tab. 16 — Caracterização da actividade desportiva. ....	127
Tab. 17 — Desporto e liderança. ....	130

## Índice de figuras

Fig. 1 — «Como se sente na sua actividade profissional?».....	128
Fig. 2 — «Como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?» .....	128
Fig. 3 — «Como se sente enquanto líder da sua equipa?» .....	129
Fig. 4 — Actuação do treinador.....	130
Fig. 5 — Competências adquiridas na prática desportiva.....	131

Fig. 6 — «Como se sente na actividade profissional?», segundo a empresa onde trabalha. ....	133
Fig. 7 — «Como define a qualidade do contacto com a equipa?», segundo a ascensão ao escalão sénior.....	133
Fig. 8 — «Sente-se bem a liderar a sua equipa?», segundo o tipo de desporto que praticou como atleta federado? .....	134
Fig. 9 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo o tempo de prática de actividade desportiva. ....	135
Fig. 10 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a prática de desporto como atleta federado. ....	135
Fig. 11 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a recordação dos treinadores no dia-a-dia profissional. ....	136
Fig. 12 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a actuação como treinador desportivo enquanto líder de equipa.....	136
Fig. 13 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo as competências.....	137

---

## Índice de anexos

ANEXO 1 — Número total de praticantes federados, em 2010.....	155
ANEXO 2 — Comércio a retalho, em 2009 e 2010 .....	157
ANEXO 3 — Comércio especializado, em 2009 e 2010.....	159
ANEXO 4 — Pirâmide do sucesso, de John Wooden.....	161
ANEXO 5 — Enunciado (guião) da entrevista 1: estudiosos do desporto e treinadores desportivos .....	163
ANEXO 6 — Enunciado (guião) da entrevista 2: ex-atletas .....	165
ANEXO 7 — Enunciado do questionário.....	167
ANEXO 8 — Entrevista (guião 1) com António Câmara .....	175
ANEXO 9 — Entrevista (guião 1) com José Carvalho .....	177
ANEXO 10 — Entrevista (guião 1) com Luís Lourenço .....	179
ANEXO 11 — Entrevista (guião 1) com Tomaz Morais .....	181
ANEXO 12 — Entrevista (guião 1) com José Miguel Araújo .....	183
ANEXO 13 — Entrevista (guião 1) com Ricardo Vargas.....	185
ANEXO 14 — Entrevista (guião 2) com António Abrantes .....	187
ANEXO 15 — Entrevista (guião 2) com Carlos Fernandes .....	189
ANEXO 16 — Entrevista (guião 2) com João Campos .....	191
ANEXO 17 — Entrevista (guião 2) com José Fernando.....	193
ANEXO 18 — Entrevista (guião 2) com Mário Henriques.....	195
ANEXO 19 — Entrevista (guião 2) com Mário Mexia.....	197
ANEXO 20 — Entrevista (guião 2) com Pedro Bento .....	199
ANEXO 21 — Entrevista (guião 2) com Pedro Rodrigues .....	201
ANEXO 22 — Entrevista (guião 2) com Rui Campos .....	203
ANEXO 23 — Caracterização dos gestores comerciais.....	205
ANEXO 24 — Atletas federados homens .....	207
ANEXO 25 — Condicionantes da satisfação e do desempenho .....	209

## Sumário executivo

A actividade de comércio a retalho tem sido a área profissional da autora do presente trabalho. A sua carreira iniciou-se em 1994, na Sonae Distribuição, e desde essa altura trabalhou em diversas empresas, das quais destaca: Decathlon, Media Saturn (sede das lojas Media Markt) e Leroy Merlin.

O basquetebol foi, durante os anos em que se dedicou a esta modalidade, a sua escola de excelência, dedicação, paixão, coragem, inspiração, respeito e criatividade. Ao longo da sua carreira profissional, tem utilizado frequentemente competências adquiridas na prática deste desporto. Em 2006, quando integrou a equipa de expansão internacional da Media Markt, em Atenas, foi o recurso ao basquetebol que lhe possibilitou "conquistar" o respeito dos seus colegas gregos. Apenas depois de ter "lançado umas bolas ao cesto" com a sua equipa de loja é que os seus elementos aceitaram a sua liderança e passaram a vê-la como "uma mais" e não como uma "intrusa". O livro 'Compromisso: Nunca Desistir', da autoria do ex-seleccionador nacional de râguebi Tomaz Morais, acabaria por incentivá-la a estudar a relação existente entre a prática desportiva federada e o desempenho profissional de um gestor comercial de uma loja da moderna distribuição.

O *marketing* constitui o conceito base desta dissertação, pois é nossa intenção compreender de que forma a experiência desportiva federada influencia a *performance* dos gestores comerciais do retalho, permitindo às lojas atingirem melhores resultados graças à maior satisfação dos seus clientes e dos seus colaboradores.

Como objectivo principal da investigação, pretendeu-se compreender a importância das competências adquiridas na prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais no retalho e, em termos de objectivos específicos, pretendeu-se identificar quais as competências de gestão adquiridas na prática desportiva federada que contribuem para uma melhor *performance* dos gestores comerciais de uma loja e de que

---

modo a aplicação dessas competências é determinante para o sucesso dos gestores comerciais desportistas.

Para obter os dados desejados, construiu-se um inquérito por questionário, que foi respondido por 110 gestores comerciais com passado/presente de prática desportiva federada, que exercem a sua actividade profissional nas empresas Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin. Da análise dos dados obtidos através do questionário, destaca-se que a maioria dos inquiridos consideram que o seu passado/presente de prática desportiva federada tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

Para além das respostas aos objectivos propostos, o presente trabalho contribuiu também para dar a conhecer as competências que se adquirem através da prática desportiva federada, bem como algumas importantes lições que o desporto pode ensinar à gestão.

Foi nossa intenção motivar as empresas para contratarem profissionais com passado desportivo federado, bem como incentivar os jovens à prática desportiva, pois existe um importante conjunto de competências que muito dificilmente se adquirem fora do "mundo do desporto".

## **1. Introdução.**

No trabalho de investigação que a seguir apresentamos, foi nossa intenção estudar, na perspectiva do *marketing*, de que modo o passado de prática desportiva federada influencia o desempenho profissional dos gestores comerciais no retalho. Vamos tentar perceber quais as competências de gestão que são adquiridas na prática desportiva federada e de que modo estas são diferenciadoras na actuação daqueles profissionais. Para a presente dissertação, aplicámos um questionário a um conjunto de profissionais com um percurso desportivo federado, que exercem a sua actividade na Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin e, de modo que o nosso trabalho fosse mais rico, entrevistámos estudiosos do desporto, treinadores desportivos e gestores com passado de prática desportiva federada, a quem pedimos que nos falassem sobre a sua experiência ligada ao desporto e à gestão.

Espera-se que este trabalho possa ter interesse para as empresas que exercem a sua actividade na área do retalho, bem como para atletas, treinadores e dirigentes desportivos. Aquelas empresas poderão compreender o interesse que tem integrar nos seus quadros profissionais com passado de prática desportiva, e os atletas, treinadores e dirigentes desportivos poderão influenciar o modo como a actividade desportiva promove um conjunto de competências diferenciadoras no contexto da actividade profissional na indústria do retalho.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos.

No capítulo 1, logo após esta introdução, explicaremos o contexto económico e social e apresentaremos os objectivos do estudo.

No capítulo 2, teremos a fase teórica da dissertação, na qual abordaremos o trabalho de diversos estudiosos do desporto, do retalho e da relação entre ambos. Logo após, apresentaremos alguns conceitos que são fundamentais para a compreensão quer da actividade desportiva quer da actividade empresarial, de entre os quais destacamos: liderança e motivação. Para o final deste capítulo, deixámos uma secção que relaciona

teoricamente o desporto e a gestão, sendo que apresentamos ainda um quadro conceptual que pretende facilitar a compreensão de toda a revisão de literatura. Ao longo do trabalho, estudaremos em paralelo o desporto e a gestão, tendo sempre como intenção compreender de que modo a experiência desportiva pode ser útil para a gestão e muito em particular para a gestão no retalho.

O capítulo 3 apresentará a metodologia e a técnica de recolha de dados que permitiram fazer o estudo empírico, com recurso à utilização de um inquérito por questionário, aplicado a uma amostra final de 110 indivíduos, gestores comerciais no retalho, com passado/presente de prática desportiva federada.

No capítulo 4, faremos a análise dos dados obtidos através das entrevistas e do questionário.

Finalmente, no capítulo 5, apresentaremos as conclusões mais importantes do nosso estudo, bem como as suas implicações.

A finalidade do presente trabalho de investigação é mostrar como o desporto pode ser um importante complemento para a formação de um gestor comercial no retalho e, deste modo, ajudá-lo a ser mais bem sucedido na sua actividade.

Por último, desejamos salientar que o trabalho de dissertação que agora se apresenta só foi possível graças à experiência desportiva e à experiência profissional da autora.

### **1.1. Definição do contexto.**

No actual contexto económico e social, a actividade de comércio a retalho enfrenta grandes desafios. Por um lado, a situação de recessão económica leva a que as famílias tenham menor rendimento disponível, diminuindo os seus níveis de consumo e, como consequência, as suas visitas às lojas. Por outro lado, a realidade concorrencial é cada vez mais agressiva, caracterizando-se pela existência de mais lojas e de novos canais, de entre os quais se destaca, pela sua importância crescente, o canal *online*. A

coexistência do canal tradicional com o canal *online* torna o mundo do retalho cada vez mais desafiante e complexo, porque a Internet criou um contexto competitivo completamente diferente, ao transformar o modo como os retalhistas interagem com os seus clientes e ao possibilitar que estes tenham mais opções de escolha do que alguma vez tiveram.

Como consequência das mudanças drásticas ocorridas no retalho nos últimos anos, os maiores desafios que se colocam às empresas são os seguintes: fidelizar clientes, melhorar a produtividade das equipas comerciais e alcançar os objectivos pretendidos. Nestes tempos de crise, grande concorrência e saturação dos mercados, os consumidores perguntam-se: «*Porque é que devo comprar nesta loja e não noutra?*».

Devido ao facto de termos passado de um tempo em que se pensava que o lucro vinha do produto para um tempo em que a boa *performance* de uma loja se fica a dever principalmente ao trabalho dos profissionais que a integram, as empresas que se dedicam à actividade de comércio a retalho têm de ter a capacidade de atrair, recrutar e reter colaboradores que lhes permitam competir num mercado cada vez mais concorrencial. Assim, estas empresas precisam de gestores comerciais com competências de liderança, pois tais competências são fundamentais para se criar um ambiente que fomenta uma boa *performance*, ao permitir o equilíbrio entre visão (forte, com significado e com a qual a equipa se identifica emocionalmente), desafio (equipa focada para alcançar uma boa *performance*) e apoio (treino, *feedback*, conselho e reconhecimento). Os líderes, no retalho, têm o papel de modelar os comportamentos que levam ao compromisso e à responsabilidade, pois só deste modo é possível que as lojas alcancem os resultados pretendidos. Contratar, desenvolver e reter profissionais com competências de liderança é, pois, fundamental para o sucesso das empresas retalhistas.

Num tempo em que cada vez mais os produtos são iguais e o seu preço de venda é o mesmo, a equipa comercial da loja deve acrescentar valor, existindo uma crescente necessidade de estes profissionais orientarem o seu trabalho para os clientes. Por esta razão, as empresas que se dedicam ao comércio a retalho devem investir nos seus colaboradores, de forma a torná-los comprometidos. Isso só será possível

disponibilizando as ferramentas necessárias ao seu trabalho, bem como dando formação e proporcionando um ambiente que facilite o sucesso. O reconhecimento do papel fundamental que as equipas comerciais têm na satisfação das necessidades dos clientes que visitam as lojas é essencial para se alcançarem os melhores resultados.

Nestes tempos de crise, as equipas comerciais das lojas apresentam claros sinais de desmotivação, sendo cada vez mais importante que confiem na empresa em que trabalham e que vejam o seu trabalho reconhecido. A confiança e o reconhecimento sentidos pelos colaboradores das lojas ajudarão a que também os seus clientes sintam confiança e as identifiquem como o local ideal para a satisfação das suas necessidades de consumo.

O trabalho do responsável de loja e da sua equipa de gestores é fundamental para alcançar os objectivos a que se propõem. Os elementos da equipa de gestão de loja são, simultaneamente, *merchandisers*, vendedores, financeiros, *marketeers* e supervisores dos seus colaboradores. Pode mesmo afirmar-se que nenhuma loja tem sucesso sem a grande dedicação dos seus gestores, ou seja, da sua "linha da frente".

Por tudo o que foi referido anteriormente, é fácil compreender que a gestão dos recursos humanos de uma loja é crítica. É nossa convicção que um gestor com um passado de prática desportiva federada pode ser um gestor-treinador, demonstrando possuir competências que facilitam o seu trabalho e ajudam a loja ou o departamento que dirige a serem competitivos, obtendo deste modo bons resultados económicos.

## **1.2. Objectivos.**

No presente trabalho de investigação, pretendemos estudar de que modo as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o trabalho de um gestor comercial de uma loja. Interessa-nos observar atentamente, seguir pistas, descobrir caminhos, estudar detalhadamente e reflectir teoricamente sobre a possível

relação existente entre o passado desportivo federado e o desempenho como líder de uma equipa comercial no retalho.

O que podem ter em comum um treinador de um atleta de competição e um líder de uma equipa comercial de uma loja? Apesar de, à primeira vista, poder parecer que existe pouco em comum, a verdade é que ambos dirigem equipas exercendo liderança (e gerindo) com o objectivo de alcançar a excelência (tenha esta o seu reflexo numa conta de exploração ou no resultado alcançado num campeonato). Têm os gestores comerciais com um passado desportivo mais facilidade em satisfazer o cliente interno? Este *marketing* praticado internamente é fundamental para atrair, reter, motivar e satisfazer profissionais competentes. Apenas clientes internos satisfeitos alcançam a *performance* de excelência que permite a melhor satisfação das necessidades dos clientes das lojas (clientes externos).

É muito frequente escutar os treinadores desportivos referirem que recorrem à gestão para planear e executar o seu trabalho com as equipas de atletas que orientam. Já é menos frequente escutar os gestores referirem a importância que as competências adquiridas na prática desportiva assumem no seu desempenho profissional.

Duckett e Macfarlane (2003) recorrem aos trabalhos de investigação de Burns (1978), Bennis e Nanus (1997), Kottler (1990) e Eisenbach *et al.* (1999), ao referirem que o impacto da liderança na *performance* tem sido objecto de numerosos e extensos trabalhos de investigação focados nas relações entre liderança e o sucesso das organizações. No entanto, não são conhecidos trabalhos que investiguem, em concreto, a relação entre competências adquiridas no desporto e a *performance* dos gestores comerciais de uma loja.

A paixão pelo desporto, e de um modo muito particular pelo basquetebol (praticou esta modalidade durante 15 anos como atleta federada), o acompanhamento do trabalho dos treinadores Norberto Alves (basquetebol), José Mourinho (futebol) e Tomaz Morais (râguebi), bem como o testemunho de António Câmara (fundador da empresa YDreams), aliados à experiência profissional na área de retalho, despertaram na autora do presente trabalho de investigação o desejo de aprofundar o conhecimento da relação

entre desporto e retalho. Concretamente, com a presente investigação pretende-se analisar de que forma a prática desportiva federada e o comércio se relacionam e até que ponto esse mesmo relacionamento pode permitir alcançar os resultados pretendidos.

É nossa intuição que as competências adquiridas na prática desportiva federada, quando devidamente aplicadas em contexto empresarial, são muito úteis e acrescentam valor. Estamos de acordo com Manuel Sérgio, quando defende que «(...) *o Desporto não é só uma actividade física é, sobre o mais, humana.*»<sup>1</sup>.

O objectivo geral da presente dissertação consiste em compreender de que forma as competências de gestão adquiridas na prática desportiva federada podem influenciar positivamente a *performance* dos gestores comerciais de uma loja. Em termos de objectivos específicos, pretende-se identificar quais as competências de gestão adquiridas que contribuem para uma melhor *performance* dos gestores comerciais de uma loja e de que modo a aplicação dessas mesmas competências é determinante para o sucesso dos gestores comerciais desportistas.

As questões-chave do presente estudo são:

- Vale a pena contratar, para gerir uma loja e os seus departamentos comerciais, gestores que tenham praticado desporto federado?
- Como tirar o melhor partido das competências de gestão adquiridas no desporto?
- É interessante dar "formação desportiva" a gestores comerciais que não tenham praticado desporto federado?
- O gestor desportista deve ser treinador dos seus pares?

---

<sup>1</sup> Sérgio, M. (2006, pág. 122).

- É possível o gestor-treinador desportivo transferir para a empresa as competências praticadas e implementadas no campo de jogos pelo seu treinador desportivo?

Acreditamos que a presente investigação poderá ser muito útil para gestores, treinadores desportivos e praticantes federados de uma modalidade desportiva.



## **2. Revisão de literatura.**

Com o intuito de analisar de que modo as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o desempenho dos gestores comerciais no retalho, esta dissertação relaciona duas áreas de investigação: o desporto e a gestão. Ou, de um modo mais concreto, o desporto federado e a gestão no retalho. Não são conhecidos estudos que tenham sido feitos com semelhante objectivo.

### **2.1. Introdução.**

De seguida, apresentaremos um conjunto de conceitos que ajudam a melhor compreender o desporto, o retalho e a relação entre estas duas actividades. De entre os conceitos referidos, destacamos: liderança, motivação, inteligência emocional, sucesso e gestão de competências. Pretendemos, deste modo, demonstrar a importância que o passado de prática desportiva federada tem na actividade dos gestores comerciais do retalho, enquanto gestores e enquanto líderes de equipas de vendas.

### **2.2. O desporto.**

O desporto é fonte de saúde, bem-estar e valores, e incrementa as capacidades de criar e de aprender. Manuel Sérgio no texto 'A Educação Desportiva', defende que «(...) [o desporto] *pode ser factor de transformação social, ajudando a formar especialistas e técnicos, que sejam cidadãos livres e libertadores.*»<sup>2</sup>. Ainda no mesmo texto, explica que «*a prática desportiva parte de uma zona de sobrevivência (a motricidade humana como factor de desenvolvimento), para uma zona do ter (ter condições para uma vida*

---

<sup>2</sup> Idem (ibidem, pág. 118).

*plena), acabando numa zona do ser (do Desporto ao Homem, na sua plenitude).»<sup>3</sup>. Para o académico português, «o Desporto, como competição-diálogo e não competição-hostil, estabelece uma comunicação baseada na verdade, na coragem, na solidariedade.»<sup>4</sup>. Manuel Sérgio defende, há muitos anos, que a educação desportiva deveria ser uma disciplina opcional em todos os cursos universitários. Quando define o desporto, diz: «(...) o Desporto não é só uma actividade física é, sobre o mais, humana.»<sup>5</sup>. E, quando se refere ao treino, afirma: «O próprio treino desportivo deverá significar vontade de transcendência ou superação (...)»<sup>6</sup>.*

Vasco Pinto de Magalhães <sup>7</sup>, no seu livro 'O Râguebi, um desporto completo', faz a seguinte reflexão sobre o desporto: «Ainda hoje, passados mais de trinta anos, como padre me sinto um "médio de formação", a recolher a bola da fé, da esperança e dos valores aos vindouros, os mais novos que nos hão-de passar à frente e "marcar ensaios" com alegria e sem batota na nobre luta pela justiça e pela paz.»<sup>8</sup>. Na opinião do mesmo autor, «no râguebi os valores predominantes para o praticante estão na descoberta da equipa e de uma alegria na dor e numa vitória que é aceitação do choque sem vingança (...)»<sup>9</sup>. Considera ainda que «(...) o râguebi é um desporto que não se presta muito à criação de estrelas mas ajuda a formar o espírito de colaboração, isto é, um conjunto em que as peças não querem sobrepor-se ao todo e em que reina o espírito de serviço (...)»<sup>10</sup>. Para Vasco Pinto de Magalhães, «(...) o desporto encerra uma preparação para a vida em sociedade: a noção dos valores

---

<sup>3</sup> Idem (ibidem, págs. 119–120).

<sup>4</sup> Idem (ibidem, pág. 120).

<sup>5</sup> Idem (ibidem, pág. 122).

<sup>6</sup> Idem (ibidem, pág. 120).

<sup>7</sup> Vasco Pinto de Magalhães, S. J. — padre jesuíta que se destacou enquanto jogador de râguebi: foi capitão da equipa do Centro Desportivo Universitário de Lisboa (CDUL) e representou a selecção nacional.

<sup>8</sup> Magalhães, S. J., V. P. de (2011, pág. 9).

<sup>9</sup> Idem (ibidem, pág. 36).

<sup>10</sup> Idem (ibidem, pág. 42).

*personais e colectivos, o sentido de unidade, o desempenho consciente da própria função, o reconhecimento e o respeito pelo adversário.»<sup>11</sup>.*

Ao fazer uma reflexão sobre o desporto, no livro 'O Olhar e o Ver', Vasco Pinto de Magalhães escreveu: «(...) *todo o desporto bem vivido é componente indispensável para um mundo mais feliz e uma sociedade mais solidária e menos violenta.»<sup>12</sup>. Particularizando a importância que o râguebi teve na sua vida: «*do rugby recebi disciplina, o respeito pelo adversário e o sentido de equipa. O rugby ensinou-me a contenção na dor e o equilíbrio da alegria na vitória ou na derrota quando se jogou até ao fim.»<sup>13</sup>. Naquele livro, define o desporto como «(...) *o ideal da vida saudável, da gratuidade atlética que educa o jovem em todos os sentidos, que faz descobrir o valor do tempo livre, o competir com galhardia e respeito, a riqueza do ócio para além do negócio (...)*»<sup>14</sup>.**

No prólogo do livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte', Jaime Lissavetzky<sup>15</sup> refere que o desporto é «(...) *uma prática saudável, que incide de maneira decisiva na qualidade e estilo de vida das pessoas (...)*»<sup>16</sup>. Aquele político considera ainda que «(...) *o desporto, os valores éticos que encarna, muitas das suas técnicas de treino, assim como algumas experiências bem sucedidas na modernização de organizações desportivas, converteram-se em destacada fonte de inspiração de muitas teorias ao serviço de uma gestão empresarial inovadora e responsável.»<sup>17</sup>. Num artigo da autoria de Solera, Gerardo Seeliger<sup>18</sup> define o desporto da seguinte forma: «(...) *é como a própria vida metida num campo.»<sup>19</sup>.**

---

<sup>11</sup> Idem (ibidem, pág. 42).

<sup>12</sup> Magalhães, S. J., V. P. de (2007, pág. 151).

<sup>13</sup> Idem (ibidem).

<sup>14</sup> Idem (ibidem, pág. 153).

<sup>15</sup> Jaime Lissavetzky — político espanhol, que desempenhou funções de secretário de Estado para o Desporto, de 2004 a 2011.

<sup>16</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 13) (tradução da autora).

<sup>17</sup> Idem (ibidem, pág. 14) (tradução da autora).

<sup>18</sup> Gerardo Seeliger — ex-atleta de remo, que participou em 15 edições dos jogos olímpicos (como atleta e como dirigente desportivo).

<sup>19</sup> Seeliger, G., *apud* Solera, E. (2011, pág. 31) (tradução da autora).

Ao longo da presente dissertação, não se exclui qualquer desporto, quer colectivo quer individual. No entanto, alguns desportos, como o basquetebol e o futebol, assumem uma importância particular, devido à facilidade em obter informação, ao conhecimento pessoal de atletas, treinadores e dirigentes e à constante presença das referidas modalidades desportivas nos órgãos de comunicação social. Considerou-se a prática desportiva federada como prática desportiva de competição, tendo em atenção que um atleta federado está inscrito, individualmente ou através do clube que representa, numa federação desportiva e, através desta, participa em competições nacionais e/ou internacionais.

No sumário executivo do livro 'Estatísticas do Desporto de 1996 a 2009', editado pelo Instituto do Desporto de Portugal, pode ler-se: «(...) *no início do século XXI o desporto federado em Portugal tem características distintas da realidade dos anos 90 do século passado (...)*»<sup>20</sup> o que se fica a dever ao «(...) *crescimento sustentado dos praticantes e dos factores de produção destinados à prática desportiva federada.*»<sup>21</sup>. Segundo a mesma fonte, no ano de 2009 estavam em funcionamento no nosso país 62 federações desportivas com o estatuto de utilidade pública desportiva e existiam cerca de doze mil clubes desportivos, com uma grande concentração destes nos distritos de Lisboa, Porto, Aveiro e Setúbal. Segundo o Instituto do Desporto de Portugal, «*a estrutura de funcionamento do movimento desportivo nacional, segundo o Modelo Europeu de Desporto, tem a forma de uma pirâmide em que se encontram na base os clubes desportivos, no nível intermédio estão as associações de clubes que regulam a actividade dos clubes, e no topo se situam as federações.*»<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Instituto do Desporto de Portugal (2011, pág. 13).

<sup>21</sup> Idem (ibidem).

<sup>22</sup> Idem (ibidem, pág. 31).

### 2.2.1. O treinador desportivo.

Segundo o livro 'Estatísticas do Desporto de 1996 a 2009', no ano de 2009 existiam cerca de vinte mil treinadores inscritos nas federações portuguesas, sendo que 80 % destes estavam concentrados nas seguintes federações: Natação, Atletismo, Basquetebol, Voleibol, Andebol e Futebol. O referido livro explica deste modo a actividade do treinador desportivo: «(...) *compreende o treino e a orientação competitiva de praticantes desportivos, bem como o enquadramento técnico de uma actividade física ou desportiva (...)*»<sup>23</sup>.

Solera, no seu artigo 'La universidad busca cantera en los estadios', refere que Carlos Alberto Cordente <sup>24</sup> assegura que «(...) *entre o treinador e o desportista, tem de existir uma relação humana que se baseie em princípios educativos.*»<sup>25</sup>. Aquele ex-atleta considera que «(...) *é missão do treinador formar a pessoa.*»<sup>26</sup>, chegando mesmo a afirmar que «(...) *o desportista de elite deve ser uma pessoa com a cabeça mobilada.*»<sup>27</sup>.

Em Junho de 2010, o mundo perdeu uma lenda do basquetebol, o jogador e treinador John Wooden <sup>28</sup>, com quem se aprenderam algumas lições muito importantes, de entre as quais se podem destacar as seguintes:

- o basquetebol é um desporto praticado num chão duro e de madeira; para se ser bom jogador, é preciso... mudar de direcção e de ritmo;
- seja rápido, mas não tenha pressa;

---

<sup>23</sup> Idem (ibidem, pág. 9).

<sup>24</sup> Carlos Alberto Cordente — ex-decatleta, actualmente professor da Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte da Universidad Politécnica de Madrid (atletismo de alto rendimento).

<sup>25</sup> Cordente, C. A., *apud* Solera, E. (2011, pág. 30) (tradução da autora).

<sup>26</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>27</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>28</sup> John Wooden — treinador de basquetebol americano, falecido em 2010, considerado o melhor treinador da história da NCAA (National Collegiate Athletic Association).

- quando se está em campo, não pensar leva a perdas de bola e a lançamentos fracos;
- devemos focar-nos em ser a melhor equipa que formos capazes de ser.

No livro 'Leading with the heart', Mike Krzyzewski <sup>29</sup> ("Coach K") refere que o treinador desportivo deve ser inspirador e deve fazer os elementos da sua equipa acreditarem. Segundo aquele treinador, no momento de recrutar os atletas, é muito importante ter a preocupação de recrutar pessoas que desejem integrar uma equipa e que possam ser treinadas. Para Coach K, *«um líder pode ter os melhores conhecimentos técnicos do mundo, mas, se os seus jogadores não conseguirem transformar esses conhecimentos em acção, isso não serve de nada. Por outras palavras, não é o que eu sei, é o que eles fazem em campo que realmente interessa.»*<sup>30</sup>. Na actividade de Coach K, enquanto treinador de basquetebol, é muito importante perguntar a opinião aos líderes da equipa, é muito importante que a fórmula "preparação – comunicação – trabalho árduo – treino – *focus*" sirva de guia, é muito importante fixar miniobjectivos que dão energia à equipa e, por último, é muito importante respeitar sempre os adversários.

O treinador de basquetebol português Jorge Araújo, no seu livro 'Gerir é Treinar', chama a atenção para o seguinte: *«(...) os treinadores só percebem a responsabilidade contida em cada uma das suas acções, quando compreendem que o impacto que tiveram junto daqueles que dirigiram, representou uma mensagem para o futuro de cada um deles.»*<sup>31</sup>. Refere o mesmo treinador que *«alguns treinadores, conseguem que os jogadores se inspirem a caminho de grandes sucessos, como por vezes, outros (bastante mais!) lhes diminuem a capacidade de iniciativa e o entusiasmo e contribuem declaradamente para o insucesso colectivo. E nem sempre a maioria dos treinadores*

---

<sup>29</sup> Mike Krzyzewski — treinador da equipa olímpica de basquetebol dos E.U.A., mais conhecido como "Coach K".

<sup>30</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004, pág. 90) (tradução da autora).

<sup>31</sup> Araújo, J. (2008, pág. 103).

*percebe que o sucesso ou o insucesso têm a ver com as suas atitudes e comportamentos!»<sup>32</sup>, salienta Jorge Araújo.*

No Verão de 2005, o jornal britânico *The Sunday Times* publicou um conjunto de textos onde diversos treinadores desportivos transmitiam algumas lições que, na sua opinião, o mundo dos negócios poderia aprender com o mundo do desporto. Os referidos textos são da autoria de David Bolchover e os treinadores desportivos que transmitiram os seus ensinamentos são: Sir Clive Woodward<sup>33</sup> (râguebi), Duncan Fletcher<sup>34</sup> (críquete), Bill Sweetenham<sup>35</sup> (natação), Jurgen Grobler<sup>36</sup> (remo) e Sir Bobby Robson<sup>37</sup> (futebol).

Sir Clive Woodward foi o treinador da equipa nacional inglesa de râguebi que conquistou o campeonato do mundo de 2003, na Austrália. O trabalho deste treinador, por realçar a importância da excelência, da paixão e da atenção ao detalhe, despertou a atenção de muitos gestores. Na entrevista concedida a Bolchover, Woodward destaca<sup>38</sup> que para se alcançar a excelência é necessário ter paixão pelo que se faz e refere ainda que, na sua opinião, para se gerir uma empresa bem sucedida e uma equipa vitoriosa são necessárias as mesmas competências.

Duncan Fletcher era, em 2005, o treinador da equipa britânica de críquete. Este treinador possui uma combinação rara de características que ajudam a explicar o seu sucesso: tem um grande interesse em analisar sistemas e procedimentos, ao mesmo tempo que tem a capacidade de perceber as pessoas, conseguindo que estas se

---

<sup>32</sup> Idem (ibidem, pág. 104).

<sup>33</sup> Clive Woodward — ex-jogador e ex-treinador de râguebi; orientou a equipa nacional inglesa entre 1997 e 2004, tendo conquistado, em 2003, o título mundial.

<sup>34</sup> Duncan Fletcher — ex-jogador de críquete, que, depois de uma bem sucedida experiência como treinador da equipa nacional inglesa, treina a equipa nacional indiana.

<sup>35</sup> Bill Sweetenham — treinador de natação, que esteve presente como treinador principal nacional em cinco edições dos jogos olímpicos, em representação de três países diferentes.

<sup>36</sup> Jurgen Grobler — treinador de remo, que orientou atletas das equipas nacionais da Alemanha e do Reino Unido. Esteve presente, enquanto treinador, em onze edições consecutivas dos Jogos Olímpicos, entre 1972 e 2012.

<sup>37</sup> Bobby Robson — treinador de futebol inglês, falecido em 2009; enquanto atleta, foi vinte vezes jogador internacional, e, enquanto treinador, venceu os campeonatos nacionais holandeses e portugueses.

<sup>38</sup> Woodward, C., *apud* Bolchover, D. (2005, 19 de Junho).

comprometam e se sintam motivadas. Utilizando a linguagem da gestão, poderia, segundo Bolchover, dizer-se que Fletcher é um técnico, um estratega e um bom comunicador. Este treinador, ao comparar os mundos das empresas e do desporto, afirma: «*Eles são muito semelhantes, no sentido em que, nos dois, se tem de motivar. A única coisa que é ligeiramente diferente é que, quando se tem um problema com a equipa no comércio ou na indústria, depois de alguns avisos há um despedimento. No mundo do desporto, é diferente. Não se pode fazer isso.*»<sup>39</sup>. O ex-treinador da equipa britânica de críquete acredita que para se obter o melhor das pessoas é necessário lidar com elas e motivá-las. Fletcher dá responsabilidade aos seus atletas e anima-os a pensarem por si próprios e a tomarem conta do seu destino. Chama ainda a atenção para o facto de que uma das coisas mais importantes na gestão das pessoas é escutá-las. «*Deve sempre escutar o que o seu colaborador ou jogador diz. E deixá-lo aprender com os seus erros.*»<sup>40</sup>.

Bill Sweetenham defende que «*mais esforço significa mais recompensa. Mais paixão e mais compromisso significam maior satisfação.*»<sup>41</sup>. O programa de transformação que este treinador preparou para a equipa nacional britânica de natação previa três elementos principais: transformação de atitude (vitória deixa de ser desejada e passa a ser esperada), mudanças no treino (60 000 m como objectivo de treino semanal) e gestão das expectativas dos outros (dirigentes, imprensa e público).

Quando Jurgen Grobler, treinador da equipa olímpica britânica de remo, fala sobre o seu trabalho, diz: «*Eu vejo o meu trabalho como um serviço, ajudando jovens atletas, motivando-os para o podium.*»<sup>42</sup>, o que leva David Bolchover a considerar que o equivalente a Grobler no mundo dos negócios é um «*(...) gestor que dedica a sua vida a retirar todo o potencial dos recursos humanos à sua disposição.*»<sup>43</sup>. No artigo 'Doing the Business: Rowing coach shows how to pull together', Bolchover faz referência a um

---

<sup>39</sup> Fletcher, D., *apud* Bolchover, D. (2005, 26 de Junho, § 39) (tradução da autora).

<sup>40</sup> Idem (*ibidem*, § 43) (tradução da autora).

<sup>41</sup> Sweetenham, B., *apud* Bolchover, D. (2005, 3 de Julho, § 4) (tradução da autora).

<sup>42</sup> Grobler, J., *apud* Bolchover, D. (2005, 10 de Julho, § 3) (tradução da autora).

<sup>43</sup> Bolchover, D. (2005, 10 de Julho, § 5) (tradução da autora).

estudo, da empresa Gallup, baseado em entrevistas feitas a mais de mil profissionais de uma variedade de empresas em diferentes países. Analisando os resultados do referido estudo, não restam dúvidas sobre o valor dos bons gestores para as empresas: *«Os trabalhadores talentosos necessitam de fantásticos gestores. Os trabalhadores talentosos podem integrar a empresa por causa dos seus líderes carismáticos, dos seus resultados ou dos seus programas de formação ..., mas quanto tempo esses trabalhadores ficam e qual a sua produtividade são factores determinados pela sua relação com o seu superior hierárquico.»*<sup>44</sup>. Bolchover acrescenta ainda que, para Grobler, o que distingue um gestor normal de um gestor como Alex Ferguson<sup>45</sup>, que alcança o sucesso ao longo de décadas, é *«(...) o quanto se gosta do que se faz e a forma como se está motivado como treinador.»*<sup>46</sup>.

Ainda hoje Sir Bobby Robson é considerado por muitos como um professor de jogadores (Ronaldo<sup>47</sup>) e de treinadores (José Mourinho). O treinador inglês, questionado sobre o que justificava o seu sucesso enquanto treinador, considerou que em primeiro lugar é fundamental gostar muito do que se faz e acrescentou que *«um atributo imprescindível de um bom gestor é o desejo de ajudar os outros.»*<sup>48</sup>.

### **2.2.2. A equipa.**

A equipa nacional espanhola de basquetebol, vencedora do campeonato do mundo de 2006, no Japão, é um bom exemplo de um fantástico grupo de trabalho que conseguiu tirar o melhor partido do profissionalismo de cada um dos seus elementos e alcançar um resultado verdadeiramente extraordinário: vencer pela primeira vez um campeonato do mundo. O livro 'Basuketoboru' analisa de que forma esta equipa conseguiu alcançar

---

<sup>44</sup> Idem (ibidem, § 6) (tradução da autora).

<sup>45</sup> Alex Ferguson — treinador de futebol que orienta a equipa inglesa do Manchester United há mais de vinte e cinco anos.

<sup>46</sup> Grobler, J., *apud* Bolchover, D. (2005, 10 de Julho, § 14). (tradução da autora).

<sup>47</sup> Ronaldo — ex-jogador de futebol brasileiro, que detém o recorde de 15 golos numa fase final do campeonato do mundo.

<sup>48</sup> Robson, B., *apud* Bolchover, D. (2005, 17 de Julho, § 30) (tradução da autora).

o êxito, quais os segredos do seu sucesso e se os mesmos são aplicáveis nas empresas. No seu prólogo, Lolo Sáinz <sup>49</sup> chama a atenção para o facto de que *«um conjunto de individualidades com muito talento não é suficiente para alcançar o êxito, pelo que é fundamental incutir o trabalho em equipa em todos os seus componentes, como ingrediente necessário para competir.»*<sup>50</sup>. Para aquele treinador, cada um dos elementos que integram o grupo de trabalho tem de contribuir para a formação de uma equipa e para o desempenho desta. Lolo Sáinz realça ainda que numa equipa desportiva é verdadeiramente fundamental a união das vontades e dos sonhos de todos, no compromisso de lutar até ao limite das suas forças e assim alcançar um objectivo que é comum. Na sua opinião, *«o basquetebol é uma fonte de valores e de experiências muito aplicáveis à realidade das empresas de hoje, e dos quais todos os profissionais podem tirar muito partido.»*<sup>51</sup>. Lolo Sáinz defende que *«(...) vitória é equipa.»*<sup>52</sup>.

Uma equipa não é apenas um grupo de pessoas, e um verdadeiro líder reconhece a importância de uma equipa motivada e sabe tornar-se num facilitador da sua coesão e do seu rendimento. Pepu Hernández <sup>53</sup> acredita que pertencer a uma equipa é *«(...) partilhar valores, saber ser suficientemente generoso, saber dar suficiente confiança, ser suficientemente autocrítico para cada um reconhecer os seus pontos fracos, para que o grupo o fortaleça.»*<sup>54</sup>. Pau Gasol <sup>55</sup>, atleta orientado por Pepu Hernández no mundial de 2006, no livro 'Basquetoboru', quando questionado sobre a importância da equipa, considerou que esta *«(...) engloba algo que é muito mais do que um conjunto de jogadores. Equipa é união, compromisso, boa química, respeito... A equipa reúne todos os elementos necessários para alcançar o êxito; um conjunto de jogadores não,*

---

<sup>49</sup> Lolo Sáinz — ex-jogador e ex-treinador espanhol de basquetebol; destacou-se enquanto treinador do Real Madrid (14 temporadas seguidas) e da equipa nacional espanhola (130 vezes).

<sup>50</sup> Sáinz, L., *apud* Schell, E. e Andrés, E. de (2008, pág. 16) (tradução da autora).

<sup>51</sup> *Idem* (ibidem, pág. 18) (tradução da autora).

<sup>52</sup> *Idem* (ibidem) (tradução da autora).

<sup>53</sup> Pepu Hernández — treinador espanhol de basquetebol, que conquistou a medalha de ouro no Campeonato do Mundo de 2006, enquanto seleccionador de Espanha.

<sup>54</sup> Hernández, P., *apud* Schell, E. e Andrés, E. de (2008, pág. 249) (tradução da autora).

<sup>55</sup> Pau Gasol — jogador de basquetebol, considerado o melhor jogador espanhol de todos os tempos na sua modalidade, que, na temporada de 2012/2013, representa na NBA a equipa dos L. A. Lakers.

*por muitas estrelas que tenha.»<sup>56</sup>. O jogador da equipa espanhola afirma: «(...) eu só gosto que se reconheça o êxito individual quando está relacionado com o êxito da equipa.»<sup>57</sup>.*

Na obra 'Leading with the heart', já anteriormente referida, Coach K chama a atenção para o facto de que a liderança numa equipa não é singular, mas, sim, plural. Para aquele treinador, uma forma de mostrar que todos os elementos de uma equipa são importantes é fomentando a intervenção de todos nas reuniões, realçando ainda que o nível de cooperação de uma equipa aumenta tremendamente à medida que a confiança aumenta. Para o treinador americano de basquetebol, *«o líder tem de avaliar a qualidade da equipa, definir o padrão de excelência e, depois, trabalhar com a equipa para alcançar esse padrão — para que esta seja sempre o melhor que possa ser.»<sup>58</sup>. Segundo o mesmo treinador, os líderes são responsáveis pelo desempenho das suas equipas e, assim, quando pretendem construir uma equipa vencedora, é muito importante que tenham em atenção que os seus elementos não têm de ser perfeitos, mas têm de dar o seu melhor para ser os melhores atletas que puderem ser. Coach K destaca a importância de uma atitude vencedora, quando escreve que esta *«(...) está relacionada com padrões de excelência — que são variáveis de ano para ano, de equipa para equipa. Ser o melhor que pode ser — e fazer o melhor que pode fazer — são as constantes.»<sup>59</sup>.**

Para Coach K, a equipa tem de ser disciplinada no seu trabalho, o que significa que *«(...) está a fazer o que tem de fazer, do melhor modo possível e no tempo previsto.»<sup>60</sup>. Aquele treinador olha para os elementos de uma equipa como se fossem os cinco dedos de uma mão e, como líder, o seu objectivo é *«(...) criar uma equipa onde os cinco dedos se encaixam num punho poderoso.»<sup>61</sup>. Acrescenta ainda: *«Gosto de pensar em cada um como um dedo separado do punho. E um, individualmente, é importante. Mas***

---

<sup>56</sup> Gasol, P., *apud* Schell, E. e Andrés, E. de (2008, pág. 232) (tradução da autora).

<sup>57</sup> *Idem* (ibidem, pág. 227) (tradução da autora).

<sup>58</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004, pág. 29) (tradução da autora).

<sup>59</sup> *Idem* (ibidem, pág. 34) (tradução da autora).

<sup>60</sup> *Idem* (ibidem, pág. 46) (tradução da autora).

<sup>61</sup> *Idem* (ibidem, pág. 70) (tradução da autora).

*todos juntos são imbatíveis.»*<sup>62</sup>. Coach K defende que, numa equipa efectiva, «(...) o punho — com as suas cinco qualidades, de comunicação, confiança, responsabilidade colectiva, atenção aos outros e orgulho — é o mais importante.»<sup>63</sup>. O treinador americano de basquetebol universitário é de opinião que «(...) [os] líderes devem verificar constantemente o punho da equipa, para garantir que está forte e unido. Se esse punho começa a abrir — e depois entra em competição —, um dos seus dedos pode partir-se e a equipa pode perder o jogo.»<sup>64</sup>. Acrescenta ainda: «Quando a equipa trabalha bem em conjunto — quando os membros estão unidos como um punho —, um momento de fraqueza de uma pessoa será compensado pelo resto do grupo. Quando um dedo está fraco, os outros quatro permanecem firmes e seguram o fraco no punho.»<sup>65</sup>.

Uma preocupação constante de Coach K, quando trabalha com as suas equipas, é «(...) fazer com que a equipa acredite que cada um é parte de algo maior do que ele próprio. Um bom jogador, normalmente, sabe quando tem talento. Mas um jogador genial reconhece que só pode alcançar a genialidade se tiver outros bons jogadores junto dele.»<sup>66</sup>. Para o treinador americano, existe trabalho de equipa quando as pessoas trabalham juntas e se ajudam mutuamente, tendo como intenção alcançar objectivos que são partilhados. «Dois são melhores do que um, se dois actuarem como um. E, se acredita que dois actuando como um são melhores do que um, imagine o que uma equipa completa, a actuar como um, pode fazer.»<sup>67</sup>.

No dia 28 de Maio de 2011, a equipa de futebol do Barcelona venceu, na final da Champions League, a equipa do Manchester United, por 3-1. Segundo Jimmy Burns, no rescaldo da referida final, Sir Alex Ferguson afirmou que, nos seus 25 anos de treinador da equipa inglesa, aquela equipa do Barça foi a melhor que alguma vez defrontou. No artigo publicado na revista Newsweek, Jimmy Burns destaca que,

---

<sup>62</sup> Idem (ibidem, pág. 71) (tradução da autora).

<sup>63</sup> Idem (ibidem, pág. 81) (tradução da autora).

<sup>64</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>65</sup> Idem (ibidem, pág. 82) (tradução da autora).

<sup>66</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>67</sup> Idem (ibidem, pág. 83) (tradução da autora).

naquela final, o enfoque da equipa catalã foi a posse da bola (ou a sua rápida recuperação) e o jogo preciso, com passes curtos e com movimentos constantes dos jogadores. Termina o seu texto, referindo que, quando questionado sobre se aquela equipa do Barcelona era a melhor equipa de futebol de todos os tempos, Pep Guardiola<sup>68</sup> respondeu: «*Não vi o Ajax de Johan Cruyff*<sup>69</sup>, *não vi o Real Madrid de Di Stéfano*<sup>70</sup> *e o Santos de Pelé*<sup>71</sup>. *Mas se dentro de dez ou de quinze anos as pessoas se lembrarem de nós pelo futebol que estamos a jogar hoje, isso tornar-me-á muito feliz.*»<sup>72</sup>.

Na entrevista concedida a David Bolchover, Bobby Robson afirmou<sup>73</sup> acreditar que o processo de aprender e crescer em conjunto ajuda a criar e a fortalecer o espírito de equipa. Confiança e respeito pelas capacidades dos colegas são, para o treinador inglês, elementos cruciais em qualquer equipa. Em Dezembro de 2006, Luís Lourenço apresentou na Universidade Católica Portuguesa a tese 'O Case Study José Mourinho', tendo estudado o trabalho do treinador português, que começou a sua carreira junto de Bobby Robson. Identifica em José Mourinho as suas capacidades de liderança, pois, segundo refere, ele transforma equipas banais em superequipas, ao conseguir ir buscar aos jogadores o melhor que eles têm para dar. Defende ainda que, para Mourinho, assumem uma grande importância as ligações funcionais no seio da equipa, ou seja, os jogadores têm de jogar em função das características uns dos outros. Quando se refere à importância da equipa, cita José Mourinho: «*O meu tipo de relação não tem como fim a relação em si, ser amigo ou não ser amigo, o jogador gostar de mim ou não. O único*

---

<sup>68</sup> Pep Guardiola — ex-jogador espanhol de futebol, que se estreou na equipa principal do Barcelona, em 1990. Na temporada de 2008/2009, estreou-se como treinador da equipa do Barcelona, equipa que orientou com muito sucesso ao longo de quatro temporadas.

<sup>69</sup> Johan Cruyff — ex-jogador e ex-treinador holandês de futebol, que iniciou a sua carreira quer como jogador quer como treinador no Ajax de Amesterdão; nos anos 70, evidenciou-se no Barcelona como jogador e, duas décadas mais tarde, obteve no mesmo clube os seus maiores êxitos como treinador.

<sup>70</sup> Di Stéfano — ex-jogador argentino de futebol, que se estreou como jogador do Real Madrid em 1953; representou o principal clube da capital espanhola em 510 jogos, nos quais marcou 418 golos; desde 2000, é o presidente honorário do Real Madrid.

<sup>71</sup> Pelé — ex-jogador brasileiro de futebol, que se estreou na equipa do Santos, em 1956; foi três vezes campeão do mundo pela selecção brasileira (em 1958, 1962 e 1970) e marcou mais de mil golos em jogos oficiais; retirou-se do futebol em 1977 e, três anos depois, viria a ser considerado o atleta do século.

<sup>72</sup> Guardiola, P., *apud* Burns, J. (2011, § 14) (tradução da autora).

<sup>73</sup> Robson, B., *apud* Bolchover, D. (2005, 17 de Julho).

*objectivo é o rendimento do grupo, em primeiro lugar, e, indirectamente, os rendimentos individuais, porque são eles que vão contribuir para o rendimento do grupo.»*<sup>74</sup>. Refere ainda Luís Lourenço que, segundo Mourinho, num desporto colectivo um homem por si só não vale nada. O mesmo poderá ser afirmado no mundo empresarial, pois nenhuma empresa pode sobreviver graças apenas a uma pessoa.

No livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte', Cubeiro e Gallardo afirmam: *«Toda a actividade desportiva se fundamenta no trabalho em equipa.»*<sup>75</sup>. Destacam ainda que *«(...) a capacidade de trabalhar em equipa — tanto como a segurança em si mesmo, o autocontrolo, a iniciativa ou o espírito de superação — é uma qualidade essencial aos melhores praticantes quer de desportos de equipa quer dos chamados desportos individuais.»*<sup>76</sup>. Quando se referem à actividade empresarial, afirmam que esta *«(...) se fundamenta no trabalho em equipa, porque, em mais de 85 % do tempo em que estamos a trabalhar, fazêmo-lo com outras pessoas. O trabalho em equipa, na empresa como no desporto, é uma questão de sobrevivência.»*<sup>77</sup>. Estes autores destacam que *«nos desportos de equipa, a capacidade de gerar sinergias entre os seus integrantes marca a diferença.»*<sup>78</sup>. *«Para a equipa, o treinador deve não só dar funções, como papéis. E gerar uma cultura (um modo de fazer as coisas) que consiga identificação. Uma cultura de rendimento, de compromisso, de profissionalismo.»*<sup>79</sup>. Cubeiro e Gallardo citam Todó<sup>80</sup>, que afirma: *«(...) um corredor de motociclismo tem, engrandecidas, as qualidades que deve ter um bom gestor de empresa. Trabalha com muito stress, porque uma diferença de um segundo pode pô-lo em primeiro ou em décimo na prova. Tem de ser prudente, porque senão cai da moto. Os seus resultados são absolutamente*

---

<sup>74</sup> Mourinho, J., *apud* Lourenço, L. (2006, pág. 145).

<sup>75</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 42) (tradução da autora).

<sup>76</sup> Idem (*ibidem*) (tradução da autora).

<sup>77</sup> Idem (*ibidem*) (tradução da autora).

<sup>78</sup> Idem (*ibidem*, pág. 43) (tradução da autora).

<sup>79</sup> Idem (*ibidem*, pág. 46) (tradução da autora).

<sup>80</sup> Adolf Todó — director-geral da Caixa Catalunya.

*mensuráveis, como os nossos, e deve ser capaz de motivar, sob pressão, equipas altamente qualificadas, porque as equipas têm engenheiros de primeiro nível.»<sup>81</sup>.*

Cubeiro e Gallardo analisaram o trabalho de vinte gestores espanhóis e, quando questionados sobre o porquê do seu êxito, estes destacaram: estratégia (ambição, visão, planificação e projecto), emoções (optimismo, paixão, vontade e entusiasmo), equipa e esforço (vontade, tenacidade, perseverança, teimosia, não se render, assumir riscos e fracassos, resistência física, ter fé e espírito de sacrifício). Estes autores citam Antonio Oliva <sup>82</sup>, para quem «(...) líder é aquele que conduz a equipa ao êxito (...)»<sup>83</sup>. Segundo Cubeiro e Gallardo, na empresa, como no desporto, é imprescindível contar com "cinco E + 1"<sup>84</sup>:

- **estratégia** bem desenhada, e executada com eficácia;
- **equipa** que partilhe a visão, a missão e os valores colectivos, que se enriqueça com a diversidade e que melhore continuamente graças à confiança mútua e ao compromisso;
- **emoções** adequadamente canalizadas, para aspirar ao êxito e superar os fracassos sem perder o entusiasmo;
- **empenho**: tenacidade, perseverança e capacidade de sacrifício, para atingir a meta;
- **equilíbrio** entre o posicionamento e a agilidade, entre a flexibilidade e a clareza de ideias, entre a acção e a reflexão.

---

<sup>81</sup> Todó, A., *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 134) (tradução da autora).

<sup>82</sup> Antonio Oliva — ex-director de recursos humanos do grupo Siemens, em Espanha.

<sup>83</sup> Oliva, A., *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 108) (tradução da autora).

<sup>84</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

O último "é", diferenciado, representa para Cubeiro e Gallardo o mais importante — **ética**, definida por José Antonio Marina <sup>85</sup> como «(...) *o modo mais inteligente de viver* (...)»<sup>86</sup>.

Eduardo Schell e Eugenio de Andrés, autores do livro 'Basuketoboru', analisam<sup>87</sup> o que, no mundo do basquetebol e no mundo das empresas, consideram ser as características das equipas perfeitas. Aqueles autores realizaram um estudo, no qual participaram mais de cento e cinquenta profissionais de primeiro nível de ambos os mundos, com uma grande experiência na criação e na direcção de equipas. Ligados ao basquetebol, participaram no estudo dirigentes, treinadores, ex-jogadores e agentes de jogadores. Participaram ainda gestores ligados a mais de trinta empresas, de entre as quais se destacam: Coca-Cola, Electrolux, Adecco, San Miguel, FNAC, Telefónica, Molten, Santander e Sanitas. Todos eles identificaram, de forma espontânea, quais as cinco características que consideravam mais importantes numa equipa.

Seguidamente, apresentam-se as características das equipas perfeitas mais valorizadas por todos aqueles que participaram no estudo.

**Tab. 1 — Características das equipas perfeitas.**

Basquetebol	Empresa
1. Compromisso.	1. Compromisso.
2. Espírito de trabalho.	2. Vontade.
3. Capacidade de sacrifício.	3. Lealdade.
4. Disciplina.	4. Confiança.
5. Competitividade.	5. Generosidade.
6. Apoio.	6. Profissionalismo.
7. Humildade.	7. Apoio.
8. Vontade.	8. Liderança.
9. Entrega.	9. Atitude positiva.
10. Confiança.	10. Disciplina.
11. Generosidade.	11. Humildade.
12. Atitude positiva.	12. Entrega.
13. Profissionalismo.	13. Capacidade de sacrifício.
14. Lealdade.	14. Competitividade.

<sup>85</sup> José Antonio Marina — filósofo espanhol, nascido em Toledo, em 1939.

<sup>86</sup> Marina, J. A., *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 138) (tradução da autora).

<sup>87</sup> Schell, E. e Andrés, E. de (2008).

**Tab. 1 — Características das equipas perfeitas.**

Basquetebol	Empresa
15. Liderança.	15. Espírito de trabalho.

Fonte: Schell e Andrés (2008).

Eduardo Schell e Eugenio de Andrés concluem, através do seu estudo, que os membros de uma equipa perfeita são «(...) *peessoas com valores profundos: humildade, entrega, generosidade, solidariedade, etc. Capazes de valorizar o sucesso dos seus companheiros, de confiar em que cada um vai fazer o melhor para a equipa.*»<sup>88</sup>. É muito interessante verificar que nem os profissionais do basquetebol nem os profissionais das empresas identificaram o talento como um factor crítico para a "equipa perfeita" e todos consideram o mesmo conjunto de características como sendo as mais importantes, embora as tenham ordenado de modo distinto. Afirmam ainda estes autores que, para a construção de uma equipa de êxito, assumem particular importância os três factores seguintes:

- selecção adequada das pessoas que integram a equipa;
- formação integral dos elementos da equipa;
- orientação por valores compreendidos pela gestão de topo como estratégicos.

No artigo 'Superequipas', Cunha *et al.* pretendem compreender<sup>89</sup> os segredos do sucesso das superequipas. Com esse objectivo, analisam a natureza das boas equipas em três contextos distintos — desporto, música e forças armadas — e destacam algumas boas práticas que podem ser replicadas noutras equipas, em contexto empresarial. No presente trabalho, centramo-nos no contexto desportivo e, por isso, destacamos as reflexões relacionadas com este. Para Cunha *et al.*, as boas equipas preservam a «*individualidade individual*», são uma fonte de identidade positiva, oferecem oportunidades de progresso, alimentam-se de tensão criativa, desenvolvem um sentido de transcendência e mantêm-se "ligadas à terra".

---

<sup>88</sup> Idem (ibidem, pág. 29) (tradução da autora).

<sup>89</sup> Cunha *et al.* (2012).

Estes autores afirmam que «*o mérito das boas equipas é tanto maior quanto o seu trabalho implica a capacidade de superação da competência individual e a demonstração de competência em termos de critérios complexos como interdependência, partilha e complementaridade.*»<sup>90</sup>. Para Cunha *et al.*, o desporto é um terreno propício para o estudo do funcionamento das equipas e das empresas, pelas seguintes razões:

- muitos desportos são desportos de equipa, onde se exigem capacidades de funcionar em equipa;
- as equipas desportivas expõem processos que noutros contextos são de observação mais difícil; por exemplo, um treinador desportivo não sobrevive a uma sequência de derrotas, mas para se identificar o mau desempenho de um gestor pode ser necessário mais do que um trimestre;
- no desporto, os elementos da equipa recebem *feedback* explícito e regular, enquanto nas empresas é normalmente necessário esperar pela avaliação de desempenho anual;
- no desporto, a componente emocional assume uma grande importância; por exemplo, o adepto de uma equipa, tal como um seu elemento, pode expressar as suas emoções de forma extrema (gritando, praguejando, gesticulando, etc.);
- no desporto, deseja-se que os participantes "vistam a camisola".

No artigo 'Superequipas', foram escolhidas<sup>91</sup> as seguintes equipas para a discussão do tema: FC Barcelona, Sporting (dos Cinco Violinos<sup>92</sup>), Chicago Bulls (de Phill Jackson

---

<sup>90</sup> Cunha *et al.* (2012, pág. 4).

<sup>91</sup> Cunha *et al.* (2012).

<sup>92</sup> Cinco Violinos — ataque da equipa de futebol do Sporting nos anos 40 e 50 que integrava os seguintes jogadores: Peyroteo, Jesus Correia, Vasques, Travassos e Albano.

<sup>93</sup>), Selecção Portuguesa de 2004 e All Blacks <sup>94</sup>, e foram identificadas as seguintes linhas de análise:

- algumas destas equipas têm ligações fortes com alguma entidade externa, que as enquadra e lhes dá sentido (bandeiras espalhadas por Portugal, em 2004);
- as melhores equipas têm um estilo (*tika-taka* do Barcelona de Pep Guardiola);
- as boas equipas têm escola (Jesus Correia <sup>95</sup>, do Sporting, inaugurou uma escola de avançados extremos do Sporting, de onde mais tarde viriam a sair Futre <sup>96</sup>, Figo <sup>97</sup> e Cristiano Ronaldo <sup>98</sup>);
- as equipas de sucesso têm desejo de mudança e vontade de continuidade (os Chicago Bulls de Phill Jackson tiveram dois ciclos de vitórias);
- nas boas equipas, coincidem vários capitães.

---

<sup>93</sup> Phill Jackson — treinador americano de basquetebol, considerado um dos melhores treinadores da história da NBA, que conquistou 11 títulos: 6 com a equipa dos Chicago Bulls e 5 com a equipa dos L. A. Lakers.

<sup>94</sup> All Blacks — nome pelo qual é conhecida a selecção neozelandesa de rãguebi.

<sup>95</sup> Jesus Correia — ex-atleta português, falecido em 2003; jogou simultaneamente hóquei em patins (Paço de Arcos) e futebol (Sporting); enquanto jogador de futebol, integrou a linha avançada do Sporting que ficou conhecida como os Cinco Violinos; a sua carreira como futebolista durou 9 anos (1943–1952), jogou 208 jogos oficiais e marcou 160 golos.

<sup>96</sup> Futre — ex-jogador português de futebol, que representou ao longo da sua carreira os três clubes grandes; formou-se no Sporting, alcançou o sucesso no Porto (dois campeonatos nacionais e uma taça dos campeões europeus) e, quase no final da sua carreira, representou o Benfica; logo após o grande êxito alcançado no Porto, viria a ser transferido para o Atlético de Madrid, naquela que, à época, foi a maior transferência do futebol português.

<sup>97</sup> Figo — ex-jogador português de futebol, que conquistou diversos títulos nos vários clubes por onde passou: Sporting, Barcelona, Real Madrid e Inter de Milão; é o jogador português com maior número de internacionalizações e, no ano de 2001, foi considerado pela FIFA como o melhor jogador do mundo.

<sup>98</sup> Cristiano Ronaldo — jogador português de futebol, que na temporada de 2012/2013 representa o Real Madrid; a sua carreira enquanto atleta sénior teve o seu início no Sporting e, aos 18 anos, viria a transferir-se para o Manchester United; em 2009, aquando da sua transferência para o Real Madrid, tornou-se o jogador mais caro da história do futebol.

Cunha *et al.* chegam<sup>99</sup> ao seguinte conjunto de regras que se devem aplicar na gestão de uma equipa para a tornar bem sucedida e a manter eficaz.

**Tab. 2 — Seis regras na gestão de equipa.**

<b>Individuais</b>	<b>De equipa</b>	<b>Organizacionais</b>
<b>Individualidade</b>	<b>Progresso</b>	<b>Transcendência</b>
As boas equipas preservam e respeitam a individualidade dos seus membros.	Uma boa equipa oferece uma plataforma para o desenvolvimento pessoal/individual. Quem passa pela equipa, melhora.	As boas equipas estão ligadas a objectivos mais vastos. Querem mudar qualquer coisa.
<b>Identificação</b>	<b>Tensão criativa</b>	<b>Ligação à envolvente externa</b>
As boas equipas são uma fonte de identidade para os seus membros.	Nas boas equipas há tensões, ciúmes e rivalidades, mas também há criação, desafio e apoio mútuo.	As boas equipas estão ligadas à envolvente externa, à organização e a outras equipas.

Fonte: elaboração da autora, a partir de Cunha *et al.* (2012).

Como podemos ver, as referidas regras estão divididas em regras individuais, de equipa e de organização, sendo fundamental que estas coincidam para que as equipas sejam superequipas.

### 2.2.3. O atleta.

«*Ser desportista não é só praticar uma qualquer modalidade desportiva, é também sentir que o Desporto recria o sentido da nossa própria vida.*»<sup>100</sup>

Manuel Sérgio

Segundo o Instituto Português do Desporto e Juventude, no ano de 2010 o número total de atletas federados em Portugal era de 518 968 (anexo 1). É de realçar que a federação com mais atletas inscritos era a Federação Portuguesa de Futebol (28,53 % do total). O voleibol (8,17 %), o basquetebol (8,06 %) e o andebol (7,65 %) eram, naquela data, as modalidades que se seguiam, em termos de número de atletas federados. No livro 'Estatísticas do Desporto de 1996 a 2009', pode ler-se: «*A prática federada cresceu*

<sup>99</sup> Cunha *et al.* (2012).

<sup>100</sup> Sérgio, M. (2003, pág. 116).

93 % entre 1996 e 2009, o que representa em termos absolutos uma variação entre os 266 mil praticantes de 1996 e os 513 mil praticantes de 2009.»<sup>101</sup>. Considerando o mesmo intervalo de tempo, constata-se ainda que o número de praticantes federados na população portuguesa passou de 2,64 % para 4,83 %.

O Eng. Vasco Pinto de Magalhães<sup>102</sup> dedicou ao rãguebi grande parte da sua vida. Na apresentação do livro 'O ABC do Rãguebi', o seu filho, João Pinto de Magalhães, recorda as suas palavras quando, na abertura dos campeonatos universitários de 1957, definiu um desportista do seguinte modo: «(...) o que luta interessado mas desinteressadamente, que respeita o adversário e se respeita, que perde com nobreza e ganha com modéstia. Desportista é o ser eternamente jovem, campeão de um ideal onde a prepotência e a deslealdade, a tibieza e o conformismo, não encontram lugar. Desportista é aquele que pode marchar sempre de cabeça bem erguida e que, não obstante, humildemente a baixa perante a verdadeira grandeza; desportista é aquele que se mantém direito embora as contingências do jogo da vida o obriguem a dobrar a cerviz e que, em todas as manifestações de vida temporal, deixa transparecer o domínio forte do espírito sobre a matéria. Desportista é o Homem na concepção divina!»<sup>103</sup>.

Conforme podemos ler no livro 'Basuketoboru', Pepu Hernández, quando fala dos atletas que integram a sua equipa afirma: «São inteligentes, entendem o que se lhes propõe, entendem o que têm de fazer para que a coisa funcione, têm uma vontade muito grande de partilhar — muito, muito grande —, e isso é dado pela amizade, pelo companheirismo e pelo compromisso com o projecto.»<sup>104</sup>. Quando o treinador, dando uma palmada no ombro do seu atleta, diz: «Aquece que vais entrar», provoca nele «pele de galinha». A adrenalina dispara e a emoção fica à flor da pele. O atleta pensa: «Este é o meu momento, a equipa precisa de mim, tenho de entrar e de dar o máximo.».

---

<sup>101</sup> Instituto do Desporto de Portugal (2011, pág. 14).

<sup>102</sup> Eng. Vasco Pinto de Magalhães — teve um papel muito importante no desenvolvimento do rãguebi em Portugal, tendo sido treinador e árbitro. Fundou o CDUL e o "Agronomia" e foi dirigente do Comité Olímpico de Portugal.

<sup>103</sup> Magalhães, V. P. de, *apud* Magalhães, J. P. de, *in* Saxton, C. K. (2011, pág. 13).

<sup>104</sup> Hernández, P., *apud* Schell, E. e Andrés, E. de (2008, pág. 250) (tradução da autora).

Pode afirmar-se que os grandes atletas têm frequentemente as seguintes características pessoais: carácter ganhador combinado com uma grande autoconfiança e uma grande frieza nos momentos difíceis, capacidade de treinar duro e mestria na arte de superar a adversidade.

Elena Solera, no artigo 'La universidad busca cantera en los estadios', cita Gerardo Seeliger: «Um desportista é, por definição, um bom formador, porque a essência do desporto é aprender com os outros, copiar e melhorar, para depois ensinar a nova geração.»<sup>105</sup>. No referido artigo, a jornalista chama a atenção para o facto de que o final da carreira desportiva é um momento dramático para muitos atletas, pois este chega quando estão na sua plenitude física e intelectual. Para Seeliger, quando esse momento chega, é muito importante que os desportistas tomem uma decisão sobre «(...) se querem viver do seu passado ou ter uma vida profissional consistente.»<sup>106</sup>.

Weinberg e McDermott chamam a atenção<sup>107</sup> para a existência de muita literatura sobre a psicologia da excelência no desporto e recorrem, no seu trabalho de investigação, ao modelo da pirâmide de *performance* do atleta, desenvolvido por Gould *et al.* Este modelo inclui factores de personalidade (optimismo) e motivacionais (fixação de objectivos), estratégias para alcançar a *performance* de topo (visualização) e competência para lidar com a ansiedade (gestão da ansiedade). Todos estes factores estão envolvidos no ambiente físico, psicológico e organizacional onde o atleta compete e onde uma perspectiva de interacção é necessária, como forma de alcançar uma *performance* óptima.

#### **2.2.4. Competências adquiridas na prática desportiva.**

Os gestores de empresas podem aprender com os líderes desportivos a importância da energia, do treino, da diversão, da baixa ansiedade, do optimismo e da tranquilidade

---

<sup>105</sup> Seeliger, G., *apud* Solera, E. (2011, pág. 30) (tradução da autora).

<sup>106</sup> *Idem* (ibidem) (tradução da autora).

<sup>107</sup> Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

mental. Para Coach K, já anteriormente referido, algumas das mais importantes competências que se adquirem na prática desportiva são: compromisso, trabalhar duro, honestidade, integridade, responsabilidade colectiva, orgulho e amizade. Quando se refere ao desporto universitário, diz: *«Que melhor lugar para aprender sobre confiança, trabalho de equipa, integridade, amizade, compromisso, responsabilidade colectiva, e tantos outros valores, do que o desporto universitário? Onde melhor aprender como lidar com o sucesso e com o fracasso? Onde melhor aprender a trabalhar com outras pessoas para ultrapassar os obstáculos que nos podem impedir de alcançar o nosso verdadeiro potencial? Onde melhor aprender a expressar apropriadamente entusiasmo, desenvolver disciplina e desenvolver competências de comunicação?»*<sup>108</sup>.

Susana Carrizosa, no seu artigo intitulado 'Directivos de primera división', cita Michel<sup>109</sup>, para quem *«(...) o valor indispensável que o gestor deve absorver do desportista de elite é a sua força mental.»*<sup>110</sup>. Esta jornalista destaca ainda que *«Pep Guardiola transformou-se numa referência para os gestores espanhóis devido à sua clara vocação comercial, pois considera o público como os seus clientes.»*<sup>111</sup>. A jornalista espanhola cita Teresa Perales<sup>112</sup>: *«O que separa um desportista de êxito de um gestor de topo é a atitude. O desportista lida com o seu interior, controla-o e sabe que os limites não existem e que pode chegar onde queira. Às vezes, o gestor, tal como o desportista, tem um medo interior de ganhar, porque não sabe lidar com o fracasso que pode chegar depois do êxito (...)»*<sup>113</sup>. Susana Carrizosa salienta que os *«líderes nas empresas e no desporto têm em comum o sentimento de querer ser o número um.»*<sup>114</sup>.

---

<sup>108</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004, pág. 215) (tradução da autora).

<sup>109</sup> Michel — ex-jogador de futebol, que representou a equipa do Real Madrid e com a qual venceu seis ligas espanholas.

<sup>110</sup> González, M., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>111</sup> Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>112</sup> Teresa Perales — nadadora paraolímpica espanhola, vencedora de 22 medalhas olímpicas.

<sup>113</sup> Perales, T., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>114</sup> Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

No apontado artigo, a sua autora afirma que «*o alpinismo, pelo seu elevado risco e pela sua prática solitária, é um dos desportos que mais se aproximam da gestão de um líder de topo.*»<sup>115</sup>. Segurança, confiança e decisão são, para Edurne Pasaban <sup>116</sup>, valores indispensáveis para o êxito. Esta desportista destaca a importância de «*(...) seguir o teu instinto, ter segurança em ti mesmo e não pôr em causa as decisões tomadas. Confia na experiência que tens. Quando numa montanha decides seguir, não penses no que se passa do outro lado. Em frente. Evita todos os inputs externos ou mais próximos. Confia em que a decisão que tomes será a adequada.*»<sup>117</sup>. Para Jesus Calleja <sup>118</sup>, «*(...) gerir uma empresa e subir a oito mil metros têm em comum o risco, que o líder deve gerir muito cuidadosamente, apoiado por um grande treino, uma grande força de vontade, sacrifício, desejo e, muito importante, sentido de humor para diminuir a tensão.*»<sup>119</sup>. Edurne Pasaban afirma que «*um líder tem de ser comprometido e ter ambição. E, sobretudo, desfrutar com o que faz, porque de contrário vai ser difícil ou quase impossível chegar ao cimo.*»<sup>120</sup>. Carrizosa refere que, segundo Gallardo, nos próximos anos haverá uma fuga do talento desportivo para as empresas. Esta estudiosa da relação entre gestão e desporto afirma que «*é fácil que um gestor desportivo passe para o mundo das empresas, porque já tem adquiridos os valores da equipa, as estratégias, a maneira de cuidar dos colaboradores e de surpreender a concorrência. O gestor desportivo pode transmitir mais rapidamente e melhor todos estes valores.*»<sup>121</sup>.

Solera, no artigo 'La universidad busca cantera en los estadios', cita Jesus Oliván <sup>122</sup>, para quem «*(...) ter dedicado parte da tua vida ao desporto, e ao atletismo em concreto, dá-te valores e competências que te vão servir para entrares no mundo*

---

<sup>115</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>116</sup> Edurne Pasaban — alpinista espanhola e primeira mulher a subir às 14 montanhas com mais de oito mil metros.

<sup>117</sup> Pasaban, E., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>118</sup> Jesus Calleja — alpinista espanhol.

<sup>119</sup> Calleja, J., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>120</sup> Pasaban, E., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>121</sup> Gallardo, L., *apud* Carrizosa, S. (2011, pág. 36) (tradução da autora).

<sup>122</sup> Jesus Oliván — ex-atleta espanhol, campeão nacional de salto em comprimento.

*profissional.»*<sup>123</sup>. Aquele ex-desportista refere estas qualidades como sendo: trabalho em equipa, responsabilidade e planificação; e estes valores como sendo: sacrifício, disciplina, motivação e paixão.

Jones destaca<sup>124</sup> três competências que se adquirem na prática desportiva: trabalho árduo, compromisso e dedicação. Este autor analisa o modo como os comportamentos dos desportistas podem ser transferidos para as empresas e conclui que os comportamentos a transferir são os seguintes: gostar da pressão, fixar-se no longo prazo, aproveitar a competição, reinventar-se, celebrar as vitórias e desejar vencer.

**Gostar da pressão:** não é possível um profissional manter-se no topo se não se sentir confortável com situações de *stress* elevado. Ter a capacidade de gostar da pressão implica concentrar-se na melhoria do seu desempenho. Aqueles que chegam ao topo não se distraem com as vitórias ou fracassos dos outros, concentrando-se apenas naquilo que podem controlar. Os desportistas e gestores de elite têm a capacidade de compartimentar e não teriam chegado tão longe se não tivessem sido duros consigo próprios.

**Fixar-se no longo prazo:** a capacidade de os atletas se recuperarem de uma derrota fica em grande parte a dever-se à sua focalização nos objectivos de longo prazo e à consciência de que a "estrada" para o sucesso de longo prazo está cheia de pequenas vitórias.

**Aproveitar a competição:** para alcançar o topo, é muito importante que quer os desportistas quer os gestores treinem com aqueles que os obrigam a dar o seu melhor. Algumas empresas criam situações em que os seus melhores profissionais puxam uns pelos outros, permitindo deste modo que se alcancem níveis de desempenho que não se alcançariam se aqueles profissionais não trabalhassem juntos.

**Reinventar-se:** alcançar o topo é muito difícil, mas a verdade é que manter-se aí é ainda mais difícil. Um dos maiores desafios dos profissionais de elite (desportistas e

---

<sup>123</sup> Oliván, J., *apud* Solera, E. (2011, pág. 30) (tradução da autora).

<sup>124</sup> Jones, G. (2008).

gestores), que têm de reinventar-se constantemente, é como motivar-se para ter de novo a resistência física e mental para ganhar mais uma vez, depois de terem alcançado uma grande vitória.

**Celebrar as vitórias:** os melhores desportistas e gestores analisam e compreendem os factores que determinaram o seu sucesso e implicam-se quase tanto na sua celebração como se implicam para alcançá-lo. É muito importante celebrar e continuar, de modo a alcançar o nível seguinte de desempenho.

**Vontade de vencer:** os profissionais de elite (desportistas e gestores) têm uma grande vontade de competir e de vencer.

### 2.3. O comércio a retalho.

José António Rousseau define distribuição como sendo o sector de actividade compreendido entre a produção e o consumo, e apresenta uma definição de Brosselin, na qual este autor, centrando-se nos sujeitos económicos, define distribuição como o «(...) conjunto de empresas e agentes que compram e revendem mercadorias destinadas à satisfação das necessidades do consumidor.»<sup>125</sup>. Para Rosseau, distribuição é «(...) o conjunto de todas as entidades singulares ou colectivas que, através de múltiplas transacções comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase de consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores.»<sup>126</sup>. Acrescenta ainda o mesmo autor que os canais mais relevantes na distribuição são «(...) o canal grossista, que agrupa os agentes económicos que intermedeiam a produção e o retalho, e o retalhista, que agrupa os agentes económicos que contactam directamente com os consumidores

---

<sup>125</sup> Brosselin, C. (1981), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 35).

<sup>126</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 35).

*finais.»*<sup>127</sup>. O que melhor distingue a actividade retalhista de outros tipos de negócio é o facto de nesta actividade a venda ser feita em pequenas quantidades. Para além disso, é relevante referir que a compra é muitas vezes feita por impulso, e as lojas são normalmente muito populares.

Rousseau recorre à definição de distribuição dada por Levy e Weitz, quando escreve: «[é o] conjunto de actividades que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar.»<sup>128</sup>. Estes autores defendem que a actividade de comércio a retalho está centrada em dois importantes aspectos: a excelência no serviço oferecido aos clientes e a experiência de compra. Segundo eles, a actividade de comércio a retalho caracteriza-se por um ritmo forte, novas oportunidades e desafios diários e satisfação por ver quase de imediato o resultado dos esforços de quem se dedica a esta actividade. Consideram ainda que o retalho tem um desafio muito importante, que consiste em melhorar a vida dos seus clientes, prestando serviços de qualidade, vendendo produtos e soluções que gerem confiança em quem os adquire e construindo relações duradouras.

De uma forma muito simples, Rousseau define o retalho como «(...) a actividade de venda de bens e serviços a consumidores finais (...)» e o retalhista como «(...) o agente económico que vende produtos e serviços aos consumidores finais.»<sup>129</sup>. Aquele autor explica que o retalho, quer de produtos quer de serviços, é «(...) a última fase dos circuitos de distribuição (...) e os agentes que o praticam, designados por retalhistas, assumem um papel importante como intermediários entre produtores, grossistas ou outros fornecedores e os consumidores finais.»<sup>130</sup>. Explica ainda que «os retalhistas adquirem bens e serviços recorrendo a fontes de abastecimento diversas e fazem-nos chegar aos consumidores em pequenas quantidades.»<sup>131</sup>. Em jeito de conclusão, e recorrendo a Berman e Evans, Rousseau refere que «esta modalidade de venda em pequenas quantidades, aliada à compra por impulso e à popularidade das lojas, é a

---

<sup>127</sup> Idem (ibidem, pág. 37).

<sup>128</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (1996), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 35).

<sup>129</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 56).

<sup>130</sup> Idem (ibidem, pág. 57).

<sup>131</sup> Idem (ibidem).

*característica que melhor distingue a actividade retalhista de outros géneros de negócios.»*<sup>132</sup>. Recorrendo ainda aos mesmos autores, apresenta uma definição de comércio a retalho como o conjunto de «(...) *actividades e negócios que envolvem a venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, familiar ou doméstico. É o estágio final do processo de distribuição.»*<sup>133</sup>.

Em 2002, Knee analisou cinco desafios colocados à actividade de comércio a retalho: marcas do distribuidor, crescimento, focalização no cliente, desempenho e pessoas. No seu trabalho, cita Pfeffer e O'Reilly, que consideram que o desafio do retalho é: «(...) *alcançar resultados extraordinários com pessoas normais.»*<sup>134</sup>. Recorre ainda a Bossidy e Charan, quando afirma<sup>135</sup> que o factor mais importante para alcançar resultados é a execução, ou seja, conseguir que as coisas sejam feitas. Knee destaca<sup>136</sup> que a rotação dos profissionais do retalho é muito elevada e que este facto provoca perda de conhecimento e desperdício de capacidade e de talento. Refere ainda que, na actividade de retalho, as novas ideias e formatos são imitados facilmente, mas as culturas das empresas demoram tempo a criar e assim são uma importante vantagem competitiva.

No artigo 'Lessons learned from the world's best retailers', Arnold identifica<sup>137</sup> as melhores empresas de retalho do mundo: Ahold, Benetton, Carrefour, Home Depot, IKEA e Wal-Mart. Esta classificação baseia-se nos seguintes critérios: volume de vendas, crescimento, número de lojas, número de países onde a empresa está presente e sua antiguidade. Este artigo identifica ainda quais as lições que se podem aprender com as melhores empresas de retalho do mundo. Apesar das diferenças em termos de mercado de actuação e origem, são identificadas algumas semelhanças entre estas empresas retalhistas: liderança inspiradora, cultura motivacional, espírito empreendedor e inovador e orientação para as necessidades do cliente.

---

<sup>132</sup> Berman, B. e Evans, J. R. (1995), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 57).

<sup>133</sup> Idem (*ibidem*, pág. 58).

<sup>134</sup> Pfeffer, J. e O'Reilly, C. (2000), *apud* Knee, C. (2002, pág. 522) (tradução da autora).

<sup>135</sup> Bossidy, L. e Charan, R. (2002), *apud* Knee, C. (2002, pág. 522) (tradução da autora).

<sup>136</sup> Knee, C. (2002).

<sup>137</sup> Arnold, S. J. (2002).

O presente trabalho de investigação está centrado no segmento retalhista integrado, ou seja, no segmento que, segundo Rousseau, «(...) *compreende todas as empresas comerciais que, podendo pertencer ou estar ligadas a grupos económicos, através da integração vertical das funções grossista e retalhista, exploram redes comerciais ou cadeias de pontos de venda, alimentares ou não alimentares, identificadas pela mesma insígnia, nas quais aplicam políticas comuns e concertadas de gestão.*».<sup>138</sup> Existem diversas tipologias dentro do segmento retalhista integrado, sendo que a presente dissertação se baseia em cadeias retalhistas em livre-serviço. Rousseau recorre a Berman e Evans para definir cadeia retalhista como a organização que «(...) *gere em comum vários pontos de venda, utilizando para tal um certo nível de centralização ou coordenação de compras e de tomada de decisões.*»<sup>139</sup>. Para o autor do livro 'Manual de Distribuição', o livre-serviço é «(...) *um sistema comercial que consiste em dispor os produtos na superfície de exposição e venda da loja de modo a permitir aos clientes a livre circulação no seu interior e a livre escolha dos produtos expostos (...)*»<sup>140</sup>. Refere-se ainda no livro anteriormente mencionado que «(...) *qualquer conjunto de pontos de venda em sistema de livre-serviço, identificados com a mesma insígnia, independentemente da respectiva dimensão, e subordinados à mesma direcção estratégica em termos de compras, gestão e expansão constitui uma cadeia em livre-serviço.*»<sup>141</sup>. Na área alimentar, as primeiras cadeias de pontos de venda em livre-serviço a surgir foram os supermercados e, mais tarde, surgem conceitos como hipermercados, *discount*, lojas de conveniência e *cash and carry*. Mais recentemente, desenvolveram-se cadeias não alimentares de pontos de venda em livre-serviço, designadas genericamente como "grandes superfícies especializadas", que podem vender produtos tais como artigos de desporto, electrónica de consumo e *bricolage*.

Rousseau cita Levy e Weitz, para quem «(...) *o conceito de marketing dos retalhistas obriga-os a centrarem a sua actividade na satisfação das necessidades dos*

---

<sup>138</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 68).

<sup>139</sup> Berman, B. e Evans, J. R. (1995), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 88).

<sup>140</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 89).

<sup>141</sup> Idem (ibidem).

consumidores.»<sup>142</sup>. O mesmo autor salienta que se pode definir o *marketing mix* dos distribuidores como «(...) a combinação de factores estratégicos usados pelos distribuidores para satisfazer as necessidades e influenciar a tomada de decisão dos consumidores, tais como serviços, preços, sortido, localização e características das lojas, publicidade e promoção.»<sup>143</sup>. Rousseau cita Mason, Mayer e Wilkinson, quando escreve no seu livro que, na óptica da distribuição, o *marketing* deverá significar que «(...) todas as actividades da empresa comercial devem ser integradas seguindo uma estratégia centrada no consumidor.»<sup>144</sup>. Para Rousseau, pode considerar-se que existe um conceito de *marketing* da distribuição composto pelos seguintes três elementos: «1. a orientação para os consumidores, que obriga o distribuidor a conhecer e avaliar as exigências e necessidades dos consumidores e a procurar responder-lhes de forma completa e total; 2. a coordenação de esforços, que obriga o distribuidor a realizar de forma integrada todos os seus planos e actividades para maximizar a sua eficácia; 3. a orientação por objectivos, que obriga o distribuidor a fixar objectivos e a delinear estratégias adequadas para os atingir.»<sup>145</sup>. Para aquele autor, o *marketing mix* da distribuição desenvolve, no contexto do ponto de venda, um conjunto de cinco componentes fundamentais destinados à plena satisfação dos consumidores:

- produto: integra o conceito de loja, o seu sortido, as marcas, as embalagens e alguns serviços;
- preço: em função da globalidade da oferta, devendo ser concorrencial e gerar rentabilidade;
- comunicação: responsável pela aproximação do produto aos consumidores;
- distribuição: movimentação dos produtos e respectiva entrega nos pontos de venda;

---

<sup>142</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (1996), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 42).

<sup>143</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 42).

<sup>144</sup> Mason, J. B., Mayer, M. L. e Wilkinson, J. B. (1993), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 248).

<sup>145</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 249).

- serviços: pretendem criar diferenciação, garantir a plena satisfação do cliente e gerar fidelização.

Considerando a classificação tradicional das actividades económicas por sectores, podemos dizer que a actividade de comércio a retalho integra o sector terciário. Actualmente este sector é dominante nas modernas economias, tendo adquirido a partir dos anos 80 um estatuto de criador de riqueza, de emprego, de serviços e de valor acrescentado. Na sociedade e economia portuguesas, a actividade de comércio a retalho tem uma grande importância. De um modo muito particular, a moderna distribuição tem no nosso país um grande protagonismo, que se fica a dever em grande parte à variedade da oferta, aos preços atractivos praticados e aos horários alargados de funcionamento das lojas. Desde os últimos anos do século passado, instalaram-se em Portugal grandes cadeias internacionais de retalho alimentar e especializado que provocaram uma importante alteração nos hábitos de consumo e na oferta existente. Alguns dos maiores desafios colocados às cadeias de retalho a operar no nosso país são a contratação e retenção dos gestores que lideram as suas equipas, bem como o desenvolvimento das suas competências de liderança.

Segundo o 'Eurostat', quando se compara Janeiro de 2012 com Dezembro de 2011, constata-se que o volume de negócios das empresas retalhistas da Europa dos 27 cresceu 0,4 %. Quando se analisa cada um dos países que integram o referido conjunto, conclui-se que foi em Portugal que se verificou a maior queda naquele período: -2,7 %. Através da comparação entre o volume de negócios do comércio a retalho em Janeiro de 2012 com o mesmo mês do ano anterior, e para o mesmo conjunto de países europeus, conclui-se também que Portugal foi o país onde se verificou o maior decréscimo: -8,7 %.

No 'Ranking APED N60 (AGO/SET 2011)', pode ler-se que «(...) o universo dos associados APED apresentou no ano de 2010 face a 2009 um crescimento do volume de negócios de 6 % (...)»<sup>146</sup>, o que significa que, de acordo com a mesma fonte, o peso

---

<sup>146</sup> Ranking APED (2011, pág. 2).

deste volume de negócios em relação ao PIB gerado em Portugal foi de 9,1 %, em 2010.

**Tab. 3 — População empregada nas empresas associadas da APED, entre 2005 e 2010.**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>População empregada</b> <i>(em milhares de indivíduos)</i>	55,7	65,7	75,8	81,3	87,9	93,1

Fonte: APED

Segundo o 'Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2010 (OUT/DEZ 2011)', as empresas que integram esta associação criaram, no ano de 2010, 5 195 novos postos de trabalho, empregando as mesmas no final do referido ano 93 068 colaboradores. Destes, 69 % exerciam a sua actividade em empresas da área alimentar, enquanto 31 % o faziam na área não alimentar.

### 2.3.1. As grandes superfícies de comércio especializado.

Rousseau chama a atenção para o facto de que as grandes superfícies de comércio especializado se caracterizam por «(...) *possuírem um sortido muito profundo de uma determinada categoria de produtos a preços relativamente baixos*»<sup>147</sup>. A presente dissertação centra-se em três empresas multinacionais de comércio especializado a operar em Portugal: Decathlon (Oxylane Groupe), Media Markt (Metro AG) e Leroy Merlin (Groupe Adeo). Todas estas empresas são associadas da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição).

**Tab. 4 — Empresas em estudo que figuram no Top 250 Global Retailers 2010.**

Posição	Empresa	País de origem	Vendas <i>(em milhões de dólares)</i>	Presença internacional <i>(em número de países)</i>
4. <sup>a</sup>	Metro AG	Alemanha	88 931	33
58. <sup>a</sup>	Groupe Adeo	França	15 005	11
117. <sup>a</sup>	Oxylane Groupe	França	7 938	17

Fonte: Deloitte.

<sup>147</sup> Rousseau, J. A. (2008, pág. 101).

No relatório 'Switching channels Global Powers of Retailing 2012', a empresa Deloitte publicou 'The Top 250 Global Retailers 2010'. Segundo a referida classificação, o Grupo Metro é o 4.º maior retalhista do mundo em termos de vendas (88 931 US\$M); este grupo, com origem na Alemanha, está presente em 33 países. Ainda segundo a mesma classificação, a empresa líder mundial na actividade de comércio a retalho é a americana Wal-Mart, com vendas em 2010 no valor de 418 952 US\$M. O Grupo Adeo, no qual se integra a Leroy Merlin, está na 58.ª posição, com vendas de 15 005 US\$M. Este grupo está presente em 11 países diferentes. Na 117.ª posição, encontra-se o Grupo Ooxylane, proprietário da francesa Decathlon.

**Tab. 5 — APED e empresas em estudo 2010.**

	APED	Decathlon	Media Markt	Leroy Merlin
<b>Volume de negócios</b> (em milhões de euros)	15 708	162	182	220
<b>Número de colaboradores</b>	93 068	1 266	813	1 409

Fonte: elaboração da autora, a partir de dados da APED

Segundo o 'Ranking APED (AGO/SET 2011)', no ano de 2010 a Leroy Merlin ocupou a 9.ª posição no Top 10 Volume de Negócios (liderado pela Sonae) e o 1.º lugar no Top 10 Crescimento do Volume de Negócios (+38 %) quando se compara o exercício de 2010 com o exercício anterior (anexo 2). No Top 15 Volume de Negócios Não Alimentar da referida associação e relativo ao ano de 2010 encontram-se as três empresas objecto de estudo: Leroy Merlin (6.º lugar), Media Markt (9.º lugar) e Decathlon (11.º lugar) (anexo 3). Todas estas classificações são feitas a partir de informação recolhida pela APED junto das suas 109 empresas associadas.

De seguida, apresentamos um pequeno apontamento histórico sobre cada uma das empresas, que se baseia no conhecimento que a autora do presente trabalho tem das mesmas e na informação disponibilizada nos seus *websites*.



A Leroy Merlin, empresa que comercializa artigos de *bricolage*, foi fundada no norte de França, em 1923, por Adolphe Leroy Filho e sua esposa, Rose Merlin. No início dos anos 80, a Associação Familiar Mulliez,

também proprietária do Grupo Auchan, adquiriu a Leroy Merlin. Depois de um forte processo de expansão em França, a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, tendo aberto a primeira loja fora do país de origem, em Espanha, em 1989. A partir dessa altura, o processo de internacionalização não parou e a empresa está hoje presente em 11 países diferentes: França, Espanha, Polónia, Itália, Brasil, Portugal, Rússia, China, Grécia, Turquia e Ucrânia. No ano de 2003, a Leroy Merlin chegou a Portugal e abriu a sua primeira loja em Gondomar, sendo que actualmente a empresa tem 9 lojas no nosso país: Gondomar, Sintra, Almada, Albufeira, Alfragide, Amadora, Matosinhos, Maia e Coimbra. O Grupo Adeo, no qual se integra a Leroy Merlin, foi criado em 2006 e detém um conjunto de 8 empresas, de entre as quais se destacam: Leroy Merlin (303 lojas), Weldom (265 lojas), Brico Center (112 lojas) e Aki (60 lojas).



A Media Markt, empresa alemã que se dedica à comercialização de produtos de electrónica de consumo, foi fundada no final dos anos 70. A sua primeira loja abriu em Munique, em 1979, e dez anos depois iniciou-se o processo de expansão internacional, tendo sido aberta nessa altura a sua primeira loja em França. Nos anos seguintes, o crescimento da empresa na Europa continuou e a primeira loja portuguesa abriu em 2004, no Estádio da Luz, em Lisboa. Actualmente a Media Markt tem 9 lojas em Portugal (fechou no início de 2012 a sua loja do centro do Porto) e mais de 500 lojas em 16 países. A Media Markt integra o Grupo Media Saturn, proprietário também das lojas Saturn, e, por sua vez, este grupo integra o Grupo Metro, do qual também fazem parte as empresas Makro, Real e Galeria Kaufhof.



A Decathlon foi fundada em 1976, em França, por Michel Leclercq. A primeira loja desta marca desportiva abriu em Lille, no norte do país, e naquela época o novo conceito de comércio de material desportivo tinha como objectivo equipar todos os desportistas, desde os iniciantes aos profissionais. Graças à existência das lojas Decathlon, os desportistas podiam encontrar debaixo de um mesmo tecto todos os produtos ao melhor preço. Dez anos após ter aberto a sua primeira loja, a

Decathlon iniciou a sua produção e, nesse mesmo ano, abriu a primeira loja fora de França (na Alemanha). A produção internacional começou em 1988, na Ásia. 1996 foi o ano em que se criaram as primeiras marcas próprias que a empresa passou a designar como "marcas paixão": Tribord (desportos náuticos) e Quechua (montanha). O ano de 2000 marcou o início da actividade da Decathlon em Portugal, com a abertura da primeira loja na Amadora. Ao longo dos últimos anos, a empresa foi crescendo no nosso país e hoje tem 22 lojas distribuídas um pouco por todo o território nacional, e um entreposto logístico, onde emprega cerca de 400 pessoas. A Decathlon integra o Grupo Oxylane, detido pelas famílias Leclercq e Mulliez.

### 2.3.2. A loja.

A tecnologia está a provocar grandes alterações no modo como as pessoas fazem as suas compras e, embora a loja continue a ser o *core* do comércio, este espaço físico integra agora um vasto conjunto de canais: *online*, *call centers*, *social networking*, *digital displays* e *mobile*. Actualmente, é cada vez mais frequente os clientes utilizarem as redes sociais para obter descontos, visitarem as lojas para testar os produtos e fazerem as suas compras *online*.

Levy e Weitz consideram que «[as] *empresas retalhistas alcançam os seus objectivos financeiros gerindo os seus cinco activos críticos: localização, stock, lojas, colaboradores, e cliente.*»<sup>148</sup>. De entre os factores referidos, defendem que a gestão dos recursos humanos pode ser a base de uma vantagem competitiva sustentável, por três razões:

- os custos com o pessoal representam uma percentagem muito significativa dos custos totais de uma loja;
- a experiência de compra dos clientes é fortemente influenciada pelo desempenho dos profissionais que trabalham na loja;

---

<sup>148</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007, pág. 237) (tradução da autora).

- estas potenciais vantagens competitivas são muito difíceis de replicar por parte das lojas concorrentes.

Os autores anteriormente referidos destacam que *«uma tarefa crítica da gestão de recursos humanos é motivar os colaboradores para alcançarem os objectivos da empresa e implementarem a sua estratégia. Esta tarefa é muitas vezes difícil, porque os objectivos dos colaboradores podem ser diferentes dos objectivos da empresa.»*<sup>149</sup>. Para aqueles autores, existem alguns métodos que permitem motivar os colaboradores, como sejam: atribuir incentivos, implementar procedimentos e supervisionar o seu cumprimento, e fomentar a cultura organizacional.

É importante referir que, para Levy e Weitz, o compromisso mútuo entre as empresas retalhistas e os seus colaboradores é construído graças ao desenvolvimento de competências (selecção e formação), dando responsabilidade aos colaboradores e criando relações de parceria (reduzindo as diferenças de *status*, fazendo promoções internas e permitindo o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal). Aqueles autores apresentam o exemplo da The Men's Wearhouse como sendo uma empresa onde a gestão de recursos humanos permite alcançar uma vantagem competitiva. Esta é uma das maiores cadeias especializadas na venda de roupa para homem, nos Estados Unidos, na qual se aplicam os seguintes factores na gestão dos recursos humanos:

- confiança e respeito, que permitem a satisfação no trabalho;
- oportunidades de aprendizagem: ninguém tem medo de cometer erros;
- equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar;
- divertir-se a trabalhar com amigos;
- celebrar os sucessos individuais e colectivos;
- promoções internas; e

---

<sup>149</sup> Idem (ibidem, pág. 251) (tradução da autora).

- os líderes preocupam-se com as pessoas, investem tempo a escutar as suas equipas, e mostram entusiasmo quando trabalham com o propósito de alcançar os seus objectivos colectivos e individuais<sup>150</sup>.

Foster *et al.* consideram<sup>151</sup> que uma força de trabalho leal e comprometida é uma fonte de diferenciação e de vantagem competitiva para as empresas retalhistas. Para aqueles investigadores, o compromisso dos profissionais do retalho tem as seguintes vantagens: reduz os custos de recrutamento e fomenta as interacções entre os clientes e os colaboradores das empresas que exercem a sua actividade na área do comércio. Os autores anteriormente referidos recorrem ao trabalho de Uncles<sup>152</sup> quando referem que colaboradores leais, que se esforçam para satisfazer as necessidades dos clientes das lojas (e deste modo alcançam elevados níveis de serviço), podem ser uma fonte de diferenciação numa indústria extremamente competitiva como é o retalho, onde a gama de produtos disponibilizada e a estratégia de preços podem facilmente ser imitadas pelos concorrentes. Para Foster *et al.*, o compromisso pode ser compreendido como a lealdade do empregado, em primeiro lugar para com a indústria do retalho, em segundo lugar para com a empresa retalhista e finalmente para com a loja<sup>153</sup>.

### 2.3.3. O gestor comercial.

Na actividade de retalho, encontramos lojas com estruturas humanas muito díspares, que variam em função do tamanho da loja e do seu volume de negócios. As três empresas objecto de estudo no presente trabalho têm pelo menos três níveis diferentes de responsabilidade na gestão de loja: director de loja, responsável de departamento e vendedor. Os nomes das funções podem variar, mas estas são muito semelhantes nas três insígnias. Quer na Media Markt quer na Leroy Merlin, existe ainda uma função de apoio ao responsável de departamento, que na primeira se designa "1.º vendedor" e na

---

<sup>150</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007).

<sup>151</sup> Foster *et al.* (2008).

<sup>152</sup> Uncles, M. (1995), *apud* Foster, C. *et al.* (2008).

<sup>153</sup> Idem (*ibidem*).

segunda "responsável de secção". O grau de autonomia das lojas e dos seus gestores varia muito nas três empresas consideradas, sendo que na Media Markt essa autonomia é maior: cada loja é uma empresa autónoma e o seu responsável máximo é sócio-gerente. A Decathlon é, de entre as três insígnias, aquela onde as lojas trabalham com menos autonomia. Consideramos que os gestores comerciais são todos os profissionais das lojas que têm responsabilidades de gestão, ou seja, têm a responsabilidade de garantir os resultados económicos e de liderar (ou coliderar) equipas. No quadro seguinte, apresentamos, para cada uma das três insígnias, os profissionais que são por nós considerados como gestores comerciais.

**Tab. 6 — Gestores comerciais.**

<b>Decathlon</b>	<b>Media Markt</b>	<b>Leroy Merlin</b>
Director de loja	Gerente	Director de loja
Responsável de exploração	Responsável administrativo	Controlador de serviços e gestão
Responsável de desporto	Chefe de departamento	Chefe de sector
	1.º vendedor	Responsável de secção

Fonte: elaboração da autora.

Deneen chama a atenção<sup>154</sup> para o facto de que a função de director de loja é normalmente considerada como a mais importante função no retalho. Para este autor, às vezes as lojas têm uma boa localização, bons produtos e bons preços, e as suas equipas sentem orgulho em trabalhar na loja, mas estas não têm orgulho em trabalhar para o seu responsável máximo. Considera ainda que o sucesso do trabalho de um director de loja está directamente relacionado com a sua capacidade para construir uma equipa forte e focada no cliente.

Levy e Weitz destacam<sup>155</sup> que o responsável de loja, na sua actividade diária, se relaciona com muitas pessoas: clientes, colaboradores da loja, fornecedores, etc.; este profissional desenvolve uma grande variedade de tarefas diariamente, como sejam: tratar de assuntos relacionados com a equipa da loja, ajudar os clientes a encontrarem o que procuram, tomar decisões sobre como expor um novo produto e analisar relatórios sobre a *performance* da loja. Aqueles académicos chamam ainda a atenção para o facto de que, em muitas cadeias de lojas, o seu responsável se sente como o gestor de um

<sup>154</sup> Deneen, K. (2005).

<sup>155</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007).

negócio próprio, devido ao volume anual de vendas, ao número de funcionários e à responsabilidade sobre os resultados alcançados. Consideram ainda que a gestão da loja envolve toda a disciplina necessária para gerir um negócio bem sucedido: planeamento de vendas e fixação de objectivos, cuidar da imagem da loja e da apresentação do produto, controlar o orçamento e os custos, o serviço ao cliente e a supervisão de vendas e, finalmente, gerir as relações com a comunidade envolvente.

De acordo com Levy e Weitz, as funções do director de loja «(...) *estão divididas em quatro categorias principais: gestão de pessoas, controlo de custos, apresentação do produto e fornecimento de serviço ao cliente.*»<sup>156</sup>. Consideram estes autores que «*motivar colaboradores para que tenham um desempenho que corresponda ao seu potencial pode ser a mais importante, mas também a mais frustrante, tarefa dos responsáveis de loja.*»<sup>157</sup>. Na sua opinião, o trabalho de toda a equipa de uma loja depende muito do modo de actuar do seu responsável máximo. Este deve ter como especial preocupação criar (e manter) um ambiente onde todos os colaboradores sintam que fazem parte de uma equipa que trabalha em conjunto para satisfazer os clientes, bem como incentivar cada elemento da equipa da loja a desenvolver as suas competências e a concretizar o seu potencial. Levy e Weitz salientam ainda que, trabalhando em equipa e ajudando-se uns aos outros, é possível que todos os colaboradores de uma loja (e cada um deles) alcancem os seus objectivos.

No artigo 'Retail and the "New Normal"', pode ler-se: «(...) *Lojas que têm um gestor forte alcançam melhores resultados do que outras lojas.*»<sup>158</sup>. Para os seus autores, as empresas que exercem a sua actividade no comércio a retalho poderão melhorar a *performance* dos seus directores de loja se tomarem as seguintes medidas:

- identificar de forma clara as responsabilidades e as prioridades do director de loja;
- encontrar o talento certo para um desempenho excelente;

---

<sup>156</sup> Idem (ibidem, pág. 460) (tradução da autora).

<sup>157</sup> Idem (ibidem, pág. 470) (tradução da autora).

<sup>158</sup> O'Boyle *et al.* (2010, § 3) (tradução da autora).

- colocar os melhores directores de loja nas melhores lojas;
- investir no desenvolvimento dos pontos fortes dos directores de loja;
- ajudar o director de loja a gerir o compromisso dos seus colaboradores.

Para O’Boyle *et al.*, existem cinco dimensões do talento de um director de loja: motivação, influência, trabalho, relação e pensamento.

**Tab. 7 — Cinco dimensões do talento do director de loja.**

Motivação	Influência	Trabalho	Relação	Pensamento
Energia	Inspirador	Objectivos	Valoriza as pessoas	Criativo
Entusiasmo	Visível	Urgência	Interacção	Resultado
Competitividade	Exemplo	Paixão		Melhorar
Produtividade		Prioridade		
Serviço				

Fonte: elaboração da autora, a partir de O’Boyle, Kroenert, Tyler e Meyer (2010).

Os directores de loja com mais talento têm muita energia, vivem o seu trabalho com entusiasmo, são competitivos e produtivos e têm um grande espírito de serviço. Estes profissionais são inspiradores, tornam-se visíveis na loja e são valores de exemplo. Em termos de trabalho, sentem extrema satisfação em alcançar os objectivos, têm sentido de urgência, são apaixonados pelo retalho e têm uma grande facilidade em definir prioridades. Valorizar as pessoas (colaboradores) e ter facilidade em interagir com elas (clientes e colaboradores) são características fundamentais de um director de loja com talento. Deve ser criativo, alcançar resultados e ter uma constante vontade de melhorar a sua *performance*.

Rhoads *et al.* consideram<sup>159</sup> que a actividade de comércio a retalho não é para toda a gente. Segundo estes autores, os profissionais que se dedicam àquela actividade, ao contrário do que acontece com outros profissionais, valorizam o *feedback* imediato, a acção e a interacção. Rhoads *et al.* alertam para o facto de que quem recruta deve ter em atenção que os conhecimentos de informática, a facilidade em interagir e a rapidez

<sup>159</sup> Rhoads *et al.* (2002).

são competências fundamentais dos profissionais do retalho, as quais permitem garantir a prestação de um serviço de qualidade aos clientes.

Logo no início das suas carreiras profissionais, os gestores comerciais das lojas têm importantes responsabilidades e desenvolvem a sua actividade profissional num ambiente muito competitivo e de desafio constante. Para Levy e Weitz, os gestores comerciais das lojas, na sua actividade diária, tomam decisões<sup>160</sup> muito complexas, como sejam: que produtos e serviços disponibilizar aos clientes, como negociar com os fornecedores, qual a melhor forma de treinar e motivar as equipas, que preços praticar, quais as melhores promoções e como apresentar o produto. De modo a poder tomar as melhores decisões, estes profissionais do retalho necessitam de um vasto conjunto de conhecimentos e de competências relacionados com finanças, contabilidade, gestão de recursos humanos e *marketing*. Estes autores realçam que as funções ligadas à gestão de loja são muito orientadas para as pessoas e os gestores comerciais só serão bem sucedidos no seu trabalho se tiverem a capacidade de liderar e motivar as suas equipas. O responsável máximo de loja e a sua equipa de gestão, enquanto "treinadores", devem fazer trabalho individual e colectivo com as suas equipas e devem ainda ter a preocupação de as "fazer crescer" e de dar confiança a todos aqueles que integram o seu grupo de trabalho.

Broadbridge concluiu<sup>161</sup> que os gestores do retalho inquiridos no seu estudo estavam satisfeitos com vários aspectos do seu trabalho, de entre os quais se podem destacar: relações, níveis de responsabilidade, autonomia e oportunidades de desenvolvimento resultantes de situações de trabalho desafiadoras. Os aspectos focados como dando origem a insatisfação no trabalho estavam relacionados com a falta de oportunidades de carreira e de reconhecimento pelo trabalho feito. No seu trabalho de investigação, aquela autora recorreu ao trabalho de Kirchmeyer para apresentar<sup>162</sup> quais os factores que têm mais impacto nas carreiras dos gestores no retalho:

— capital humano: formação escolar e experiência profissional;

---

<sup>160</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007).

<sup>161</sup> Broadbridge, A. (2007).

<sup>162</sup> Kirchmeyer, C. (1998), *apud* Broadbridge, A. (2007).

- indivíduo: personalidade e motivação;
- interpessoal: apoio dos supervisores e *networking*;
- situação familiar: casamento, filhos e responsabilidades.

Hart *et al.* chamam a atenção para o facto de que, no Reino Unido, «(...) [o] *retalho emprega a maior proporção de trabalhadores em part-time, tem um turnover mais elevado do que a média e tem uma imagem pobre como destino de carreira, principalmente para os trabalhadores com elevadas qualificações.*»<sup>163</sup>. Aqueles autores recorrem a Bavolek e a Lindsay, quando afirmam que «(...) [a] *imagem de marca do retalho, como negócio, e do retalhista, como empregador, tem de ser forte, para atrair e reter bom staff.*»<sup>164</sup>. Hart *et al.* referem que muitas pessoas gostam da actividade de retalho e sentem paixão pelo seu trabalho, pois trabalhar no retalho é para muitos um desafio, e pode afirmar-se que existe uma grande variedade de carreiras nesta indústria.

John Mackey<sup>165</sup>, em entrevista concedida a Justin Fox, publicada na edição de Janeiro–Fevereiro de 2011 da revista Harvard Business Review, realça que o trabalho de um gestor na empresa que dirige é garantir que contrata boas pessoas, que estas são treinadas, e que se desenvolvem no seu local de trabalho. Refere ainda que na Whole Foods Market verificaram que quando as pessoas são felizes no seu trabalho prestam um melhor serviço aos clientes: «*Elementos da equipa felizes resultam em clientes felizes.*»<sup>166</sup>. Por sua vez, segundo Mackey, os clientes felizes gastam mais dinheiro nas lojas e falam bem da empresa.

---

<sup>163</sup> Hart *et al.* (2007, pág. 271) (tradução da autora).

<sup>164</sup> Bavolek, L. (2005) e Lindsay, C. (2005), *apud* Hart *et al.* (2007, pág. 283) (tradução da autora).

<sup>165</sup> John Mackey — empresário americano, co-fundador e co-CEO da empresa Whole Foods Market.

<sup>166</sup> Mackey, J., *apud* Fox, J. (2011, pág. 121) (tradução da autora).

#### 2.3.4. A equipa de vendas.

A totalidade dos colaboradores de uma loja poderá ser considerada como a sua equipa de vendas, tendo em atenção que todos eles têm como prioridade vender. A actividade de comércio é uma actividade de mão-de-obra intensiva, na qual os colaboradores das lojas desempenham um papel crucial na prestação de serviços aos clientes e na sua fidelização. As pessoas são absolutamente fundamentais para tarefas tão importantes como sejam colocar os produtos nas prateleiras ou atender os clientes. Knee considera<sup>167</sup> que os colaboradores das empresas de retalho são um activo muito importante, referindo a importância da sua experiência, do seu conhecimento e do seu compromisso com a empresa. Escolher as melhores pessoas, criar um bom ambiente de trabalho e desenvolver a capacidade de avaliar este activo intangível são desafios fundamentais que se colocam às empresas retalhistas.

Higón *et al.* destacam<sup>168</sup> que as empresas que se dedicam à actividade de comércio a retalho procuram que os seus colaboradores tenham mais do que competências técnicas. Nos processos de recrutamento, procura-se identificar capacidade de trabalho e capacidade relacional, principalmente quando se consideram competências sociais e de orientação para o cliente. Estes autores citam Lafer (2004): «(...) *disciplina, dedicação e pontualidade não são "competências" que uma pessoa tem ou não: são medidas de compromisso que uma pessoa escolhe ter, dependendo das condições de trabalho oferecidas.*»<sup>169</sup>.

Levy e Weitz chamam a atenção<sup>170</sup> para o facto de que a falta de experiência e de motivação de muitos colaboradores do retalho pode trazer problemas para as lojas, porque estes estão frequentemente em contacto com os clientes e, por exemplo, a sua aparência descuidada ou a sua atitude inadequada podem afectar negativamente as vendas e o esforço de fidelização dos clientes. Weinberg e McDermott recorrem ao

---

<sup>167</sup> Knee, C. (2002).

<sup>168</sup> Higón *et al.* (2010).

<sup>169</sup> Lafer, G. (2004), *apud* Higón *et al.* (2010, pág. 212) (tradução da autora).

<sup>170</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007).

trabalho de investigação de Carron e Hausenblaus para destacar a importância<sup>171</sup> da coesão nas equipas efectivas. A coesão no local de trabalho é fundamental para obter os níveis de produtividade desejados. No seu artigo científico, Weinberg e McDermott baseiam-se no trabalho de Waterman, porque este autor dá exemplos<sup>172</sup> de diversas empresas onde o trabalho em equipa (coesão) tem um impacto positivo tanto no ambiente de trabalho como nos resultados alcançados pela empresa.

Num mundo onde os produtos são cada vez mais fáceis de copiar, o único factor de diferenciação está nos valores que se partilham com as equipas e que permitem que estas tenham o seu próprio estilo. Para Cubeiro e Gallardo, o esforço notável dos bons treinadores com o objectivo de converter um grupo de pessoas numa autêntica equipa não se encontra nas empresas.<sup>173</sup> A maior parte destas actuam como se uma equipa ganhadora se pudesse improvisar. Na opinião daqueles autores, uma verdadeira equipa compõe-se de factores tão importantes como sejam: visão partilhada, capacidade profissional de análise e tomada de decisões, papéis complementares, desenvolvimento de confiança e compromisso, aprendizagem e dinamismo da envolvente. Cubeiro e Gallardo consideram que uma equipa deve ter a sua própria "mochila", na qual se incluem visão, missão e valores, um mapa da diversidade da equipa, as suas regras de compromisso, um plano de acção, avaliação e melhoria contínua. Deve ter identidade própria e um estado de ânimo especial. Defendem aqueles autores que o mundo empresarial é das equipas.

---

<sup>171</sup> Carron, A. V. e Hausenblaus, H. (1998), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>172</sup> Waterman, R. H. (1994), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>173</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

### 2.3.5. O vendedor.

*«(...) a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes.»*

(Mercator XXI, pág. 368)

No texto 'Rediscovering the art of selling', publicado em Outubro de 2010 na McKinsey Quarterly, Josh Leibowitz afirma que, na actividade de comércio a retalho, os melhores vendedores partilham as seguintes características: motivação para ajudar os clientes, personalidade extrovertida e paixão pelo trabalho.

Para Levy e Weitz, *«o desempenho dos colaboradores melhora quando os colaboradores sentem que (1) os seus esforços lhes permitirão alcançar os objectivos fixados pelos gestores e (2) receberão recompensas que valorizam se atingirem os seus objectivos. Assim, os gestores podem motivar os colaboradores fixando objectivos realistas e oferecendo aquelas recompensas que os colaboradores querem.»*<sup>174</sup>.

Jones, no artigo 'Do athletes make good reps', considera<sup>175</sup> que os factores que levam os atletas e os comerciais a alcançarem o sucesso são muito semelhantes:

- ser competitivo;
- ter orientação para objectivos;
- ser um jogador de equipa disciplinado e que faz o trabalho de casa;
- conhecer a concorrência;
- gostar quase tanto de ganhar como não gostar de perder.

---

<sup>174</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007, pág. 470) (tradução da autora).

<sup>175</sup> Jones, R. (1996).

Acrescenta ainda o mesmo autor que «(...) *desporto e vendas jogam-se em ambientes semelhantes, com objectivos parecidos, e a experiência ganha no primeiro é, potencialmente, um bom treino para o segundo.*»<sup>176</sup>.

### 2.3.6. Competências mais relevantes para o sucesso de uma loja.

Após terem sido feitas milhares de entrevistas em diferentes países e em diferentes indústrias (retalho incluído), a empresa Gallup chegou a este conjunto de elementos que levam a que os colaboradores de uma empresa alcancem a melhor *performance* (quer trabalhem individualmente, quer em grupo).

**Tab. 8 — 12 elementos da gestão excelente.**

---

1. Conheço o que se espera de mim.
2. Tenho o que preciso para fazer bem o meu trabalho.
3. Todos os dias tenho a oportunidade de fazer o que faço melhor.
4. Na última semana fui reconhecido por fazer um bom trabalho.
5. O meu chefe preocupa-se comigo.
6. Tenho oportunidades para me desenvolver.
7. As minhas opiniões contam.
8. A missão da empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.
9. Os meus colegas estão comprometidos em fazer um trabalho de qualidade.
10. Tenho um dos meus melhores amigos no trabalho.
11. Nos últimos seis meses o meu trabalho foi avaliado.
12. No último ano tive oportunidade de aprender e crescer.

---

Fonte: elaboração da autora, a partir de Wagner e Harter (2007).

No artigo 'Performance Reviews Without the Anxiety', Wagner e Harter destacam<sup>177</sup> a importância que tem os líderes de equipa no retalho darem regularmente *feedback* às pessoas que integram a sua equipa, pois deste modo ninguém tem de "tentar adivinhar" como está a correr o seu desempenho. O *feedback* constante, segundo os mesmos autores, ajuda a manter as equipas motivadas. Comunicar com cada elemento da equipa e reconhecer o seu trabalho leva a que este alcance níveis mais elevados de *performance*.

---

<sup>176</sup> Idem (ibidem, pág. 94) (tradução da autora).

<sup>177</sup> Wagner, R. e Harter, J. K. (2007).

Tendo em consideração a revisão de literatura e a experiência profissional da autora do presente trabalho, podemos afirmar que as mais relevantes competências para o sucesso de uma loja são as seguintes:

- **orientação para o cliente**, procurando activamente a sua satisfação e fidelização;
- **trabalho em equipa**, que permitirá alcançar objectivos comuns;
- **orientação para resultados**, procurando constantemente a rentabilidade do negócio;
- **flexibilidade**, que permite adaptação constante a novas situações;
- **iniciativa**, sem receio de assumir riscos;
- **aprendizagem contínua**, num esforço constante para melhorar pessoal e profissionalmente;
- **gestão da informação** fundamental para tomar as melhores decisões;
- **comunicação** constante;
- **desenvolvimento da equipa**, ajudando-a a crescer;
- **liderança** activa e criativa;
- **controlo das emoções** de forma inteligente.

#### 2.4. Liderança.

*«El mejor lider es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen lider habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros.».*

Lao Tse <sup>178</sup>

(in Liderazgo, Empresa y Deporte, pág. 8)

Vivemos tempos fascinantes, em que a globalização é uma grande oportunidade e em que a União Europeia está a redefinir (com talento, tecnologia e tolerância) o seu lugar no mundo. Por estas razões, os líderes têm de ser mais flexíveis do que nunca e considerar o desenvolvimento profissional e pessoal entre as suas prioridades.

Weinberg e McDermott referem<sup>179</sup> que a liderança é considerada importante tanto por líderes desportistas como por líderes empresariais. Estes autores recorrem ao trabalho de Covey, quando afirmam<sup>180</sup> que no mundo dos negócios os líderes necessitam de confiança, visão e competências de comunicação para poderem lidar com a pressão. Recorrendo ao trabalho de Beattie, concluem<sup>181</sup> que o estilo de liderança e o comportamento dos líderes são fundamentais para o sucesso das organizações (quer desportivas quer empresariais). Coach K considera<sup>182</sup> que a liderança se baseia na construção de relações e na confiança, defendendo que a liderança é fundamental para enfrentar tempos de mudança.

Jaime Lissavetzky, no livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte', refere que tanto a liderança como o talento têm um papel muito importante para que as equipas desportivas e empresariais alcancem o êxito. Este ex-político espanhol defende que a liderança implica visão, tenacidade e esforço, convicções e sentido de responsabilidade,

---

<sup>178</sup> Lao Tse — importante filósofo da China antiga.

<sup>179</sup> Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>180</sup> Covey, S. R. (1990), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>181</sup> Beattie, K. M. (1994), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>182</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004).

assim como a força de vontade necessária para influenciar os acontecimentos e não se deixar arrastar por eles. Mais do que dizer sim, a liderança consiste em aprender a dizer não. Para o ex-secretário de estado do desporto do governo espanhol, a liderança na empresa e no desporto nunca é um fim em si mesmo, devendo estar ao serviço da construção de uma equipa ganhadora, colocando em cada posto a pessoa mais apropriada. Do mesmo modo que as pessoas são o melhor do desporto, também as pessoas e o seu talento são, na opinião daquele ex-governante, o maior activo das empresas.

Cubeiro e Gallardo consideram que, quando se pensa em liderança, quer na empresa quer no desporto, prevalece uma máxima: «*Não há equipa sem líder, nem líder sem equipa.*»<sup>183</sup>. Tanto nas empresas como no desporto, a liderança está relacionada com a capacidade de influenciar as pessoas para que trabalhem com entusiasmo, de modo a alcançar objectivos que são comuns. Quando no seu livro falam sobre as emoções dos líderes, os autores anteriormente mencionados recorrem ao trabalho do académico Joseph White, que diferencia<sup>184</sup> dois tipos de líder: líderes répteis e líderes mamíferos. Líderes répteis são líderes despegados, analíticos, quantitativos, independentes, confrontacionais, que se centram no controlo, se fiam nas evidências, se baseiam em auditorias e valorizam os contratos. Líderes mamíferos são comprometidos, emocionais, qualitativos, interdependentes, cooperadores, com ênfase na liberdade, confiam nos outros e valorizam a comunidade. O académico anteriormente mencionado acredita que os dois estilos de líder podem triunfar, sendo que os melhores líderes são visionários, inspiradores, arriscam, são versáteis, construtores e exemplos legendários. Os melhores líderes são pensadores originais, assumem riscos, apoiam o talento, contam com um amplo sentido de perspectiva e possuem presença. Cubeiro e Gallardo defendem que os líderes devem ser simultaneamente do tipo réptil e do tipo mamífero. Devem ser do tipo réptil porque as empresas têm de ser desafiadas para sobreviver e porque têm pessoas que em algumas ocasiões são negligentes e fraudulentas. Devem ser do tipo mamífero porque as empresas são formadas por pessoas que são livres de escolher as instituições que integram, têm o conhecimento e as ideias de que as

---

<sup>183</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 17) (tradução da autora).

<sup>184</sup> White, J. (2007), *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

empresas precisam para avançar, são capazes de realizar coisas maravilhosas e necessitam de inspiração, desafio e reconhecimento. Os líderes devem ser tipo réptil porque as pessoas necessitam de ordem, estabilidade, rotinas e recursos para renderem produtiva, consistente e eficientemente. Os líderes devem ser do tipo mamífero porque as pessoas necessitam de atenção, espaço para crescer e alguém que acredite nelas para que dêem o melhor de si mesmas, aprendam e acrescentem valor. Os líderes devem ser do tipo réptil para estabelecer a autoridade e exercitar o poder e devem ser do tipo mamífero porque as pessoas merecem ser tratadas com dignidade e respeito.

Os autores espanhóis recorrem<sup>185</sup> ao trabalho de Klann para enunciar as cinco qualidades que destacam o líder dos tempos actuais: coragem/valentia, compaixão, optimismo, autocontrolo e comunicação. O líder com coragem possui uma clara visão do futuro, assume riscos, actua, decide com segurança, delega, persevera, gere o conflito, mostra independência e está seguro de si mesmo. O líder deve combinar a valentia com a compaixão, entendida esta como a capacidade de compreender os outros, ou seja, como a capacidade de manter uma boa interacção social, escutar com atenção, desenvolver os outros, reconhecer o talento, tratar as pessoas com equidade, gerir a diversidade e antecipar-se às mudanças. O optimismo caracteriza-se por uma atitude positiva, capacidade de inspirar os outros, responder correctamente às circunstâncias e ver oportunidades onde os outros vêem problemas. O autocontrolo é a capacidade de adaptação, resistência ao *stress* e capacidade para manter a calma. A comunicação consiste em falar bem, dar exemplos, escrever correctamente, escutar com atenção e fazer equipa. Poderá dizer-se que estas cinco qualidades correspondem aos cinco domínios da inteligência emocional que Daniel Goleman expôs e que os autores do livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte' rebaptizam como os cinco ss: segurança, serenidade, superação, serviço e sinergia. A segurança em si mesmo (autoconfiança) proporciona a valentia, a serenidade é autocontrolo, a superação alcança-se através do optimismo, a componente de serviço aos outros é compaixão e a influência honesta (sinergia) obtém-se a partir da comunicação.

---

<sup>185</sup> Klann, G. (2007), *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

Cubeiro e Gallardo baseiam-se no trabalho de Goldsmith quando reflectem<sup>186</sup> acerca dos comportamentos que os líderes devem evitar. Os referidos comportamentos são os seguintes:

- ira, excitação excessiva perante a adversidade;
- soberba, uma auto-estima sobredimensionada que leva à constante procura de atenção;
- inveja (numa equipa os louros são de todos);
- luxúria, entendida como falta de respeito pelos outros;
- avareza, desejo desordenado de possuir coisas;
- gula, desejo desordenado de alcançar objectivos;
- preguiça, que se manifesta no hábito de o líder pensar que é como é e que já não vai mudar.

Para estes autores, nos tempos actuais a liderança exige:

- um projecto pessoal, de equipa e de empresa;
- vontade: o líder deve ser capaz de a transmitir;
- desfrutar: só quem desfruta aproveita o seu talento;
- escutar e emitir mensagens: comunicação em ambos os sentidos;
- reflexão: o líder tem de dedicar tempo a pensar onde está e onde quer chegar;
- flexibilidade: os valores do líder são inegociáveis mas é flexível em tudo o resto.

---

<sup>186</sup> Goldsmith, M. (2007), *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

### 2.4.1. Liderança e desporto.

*«You can learn about being a better leader from everybody. You can go and study an orchestra. You can go study a basketball team, a business, or whatever.»*

Mike Krzyzewski (Coach K)

(in Developing Team Leadership: An Interview With Coach Mike Krzyzewski)

Weinberg e McDermott referem<sup>187</sup> que Chelladurai provou empiricamente a importância do comportamento de liderança para alcançar o sucesso desportivo. No livro 'Leading with the heart', o treinador de basquetebol americano Coach K fala<sup>188</sup> sobre liderança: como se conquista, como se pratica e como se utiliza para fazer a organização avançar para o topo. Aborda ainda a importância da confiança, da comunicação e do orgulho, e destaca o compromisso que o líder deve ter com a sua equipa. Enquanto treinador da Duke University, recebe atletas de todo o país e com culturas muito diferentes, tem a capacidade de ajudá-los a ultrapassarem as suas diferenças e auxilia-os ainda a relacionarem-se, a trabalharem como uma equipa, a respeitarem-se entre si e a prestarem atenção uns aos outros. Para aquele treinador, o único modo de liderar as pessoas é compreendendo-as, e só é possível compreendê-las conhecendo-as bem, o que significa que os líderes têm de investir nas relações. Acredita também que, no contexto da liderança desportiva, os objectivos são importantes e devem ser realistas, alcançáveis e partilhados por todos os elementos da equipa. Na sua opinião, se as circunstâncias se alterarem ao longo da época, os objectivos podem também ter de ser alterados, pois é muito importante que estes valham o compromisso da equipa. A liberdade para crescer pessoalmente, a liberdade para cometer erros e aprender com eles, a liberdade para trabalhar arduamente e a liberdade para ser como é devem ser garantidas por todos os líderes em qualquer organização, defende Coach K. Para o treinador americano, um líder tem de mostrar que é real, ou seja, que pode cometer erros. Para além disso, um líder deve mostrar a cara que a sua equipa precisa de ver e tem de se comprometer em ajudar as pessoas a

---

<sup>187</sup> Chelladurai, P. (1999), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>188</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004).

crescer. O compromisso daquele treinador com cada um dos seus jogadores consiste em ajudá-los a alcançarem o seu potencial, ou seja, a serem os melhores jogadores que puderem ser. O seu compromisso consigo próprio consiste em tentar fazer o seu melhor. O treinador e os seus atletas têm um compromisso com a organização, têm um compromisso com a equipa, e um compromisso entre cada um deles. Existe sempre, também, um compromisso com a excelência. Coach K acredita que o líder desportivo deve tentar sempre fazer o seu melhor, conhecer os seus limites e tentar ultrapassá-los.

No livro 'Leading with the heart', o ex-jogador de basquetebol americano Grant Hill refere<sup>189</sup> ter aprendido com Coach K as seguintes lições de liderança:

- coloque a fasquia alta, de modo que se possa tornar o melhor que pode ser;
- atribua valor e recompensa pelo trabalho árduo;
- construa relacionamentos baseados na confiança;
- fixe objectivos partilhados;
- sacrifique-se;
- dê o seu melhor;
- ganhe com humildade;
- perca com dignidade;
- torne algo negativo em algo positivo;
- faça parte de algo maior do que você;
- desfrute da época.

No artigo 'Developing Team Leadership: An Interview With Coach Mike Krzyzewski', Sitkin e Hackman pretenderam compreender<sup>190</sup> como é que o treinador americano de

---

<sup>189</sup> Idem (ibidem).

<sup>190</sup> Sitkin, S. B. e Hackman, J. R. (2011).

basquetebol universitário recruta e desenvolve líderes de equipa, como cria um contexto para o sucesso da equipa e como desenvolve e sustenta a sua capacidade de liderar a equipa. A razão que levou os autores deste artigo a entrevistarem Coach K foi o facto de estes considerarem que a qualidade de liderança de uma equipa, quer esta seja exercida pelos líderes formais ou por outros elementos que a integrem, se tem tornado cada vez mais importante. O entrevistado referiu que ajusta a sua liderança dependendo de quem é que tem para o ajudar a liderar a equipa, tendo ainda acrescentado que à medida que uma pessoa se sente mais segura como líder se torna mais fácil partilhar a liderança. Quando questionado sobre o modo como um treinador pode ajudar as estrelas da sua equipa, o entrevistado afirmou que a liderança não é apenas deixar que a estrela produza, mas também ser amigo dela e motivá-la. Na sua opinião, a equipa chegará mais longe se a estrela a puxar para cima, pois todos os colegas de equipa terão de a acompanhar. 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, aquele mostra aos atletas que eles são uma parte importante da equipa. Coach K refere na sua entrevista que para liderar uma equipa é preciso ser capaz de escutar, ver e sentir. Em jeito de conclusão, deixa um conselho aos líderes: «(...) *aprendam com a experiência de outros líderes e, depois, aproveitem algumas das lições que aprenderam e incorporem-nas no vosso próprio mix de competências.*»<sup>191</sup>.

No seu trabalho de investigação, Luís Lourenço destaca que os traços de personalidade e de comportamento mais importantes na acção de José Mourinho são: entusiasmo, humor, empatia, envolvimento e comprometimento com o que faz. Refere ainda que há outros traços que geralmente também lhe são atribuídos, como sejam: disciplina, autoridade, motivação, determinação, frontalidade, risco, participação, grupo, confiança, análise, valores e *workaholic*. «*Um líder autêntico inspira confiança e esta facilita a capacidade de persuasão, a gestão dos conflitos, a disposição para a mudança e a própria colaboração dos seguidores e desta forma torna-se mais fácil — e mais eficaz — o entusiasmo geral à volta de um projecto comum.*»<sup>192</sup>, refere Luís Lourenço. O estudioso do trabalho do treinador português recorre a Bono e Ilies para

---

<sup>191</sup> Idem (ibidem, pág. 501) (tradução da autora).

<sup>192</sup> Lourenço, L. (2006, pág. 67).

analisar o sucesso por ele alcançado ao longo da sua carreira como treinador de futebol. Segundo estes investigadores, «(...) a liderança carismática está relacionada com o sucesso organizacional, pelo menos em parte, porque os líderes carismáticos possibilitam que os seus seguidores sintam emoções positivas.». Realçam ainda que «(...) o comportamento dos líderes e gestores pode fazer a diferença na felicidade e bem-estar dos seus seguidores ao influenciar as suas vidas emocionais.»<sup>193</sup>.

Segundo Luís Lourenço, José Mourinho define o seu estilo de liderança como «sempre presente», em especial nos pequenos detalhes do dia-a-dia, e considera «(...) a presença física do líder — de qualquer líder — fundamental para o funcionamento eficaz do grupo.»<sup>194</sup>. O treinador português afirma: «Mesmo que o estádio de maturação de um grupo seja forte, fruto de um trabalho de dois, três, quatro anos, a liderança não pode deixar de ser exercida todos os dias.»<sup>195</sup>. Ao longo da sua carreira, Mourinho tem sentido que é respeitado, que tem uma capacidade natural para treinar, para explicar, para liderar. O treinador português é, segundo Luís Lourenço, «(...) o líder próximo e o líder distante, o líder que detecta e que age, que pune e premeia, mas, sobretudo, o líder sempre presente, sempre próximo e sempre em função do todo.»<sup>196</sup>. Afirma também o investigador que «José Mourinho motiva como poucos e induz nos seus grupos a convicção de que é sempre possível ganhar.»<sup>197</sup>. Para Luís Lourenço, as ideias fortes a destacar no trabalho de José Mourinho, especificamente na sua liderança, são: «(...) globalidade, treino do todo, dominante, emocionalidade, descoberta guiada, supremacia do grupo, coerência da liderança, líder carismático, actuação à líder, e líder sempre presente.»<sup>198</sup>. A descoberta guiada é muito associada a José Mourinho e pode, como explica Luís Lourenço, ser definida como «(...) um método que pretende levar o jogador a descobrir por ele próprio o caminho concreto em cada exercício e em cada situação, sob a orientação e as pistas do líder.»<sup>199</sup>. Explica ainda que «(...) o

---

<sup>193</sup> Bono, J. e Ilies, R. (2006), *apud* Lourenço, L. (2006, pág. 123).

<sup>194</sup> Lourenço, L. (2006, pág. 143).

<sup>195</sup> Idem (*ibidem*, pág. 143).

<sup>196</sup> Idem (*ibidem*, pág. 148).

<sup>197</sup> Idem (*ibidem*, pág. 158).

<sup>198</sup> Idem (*ibidem*, pág. 212).

<sup>199</sup> Idem (*ibidem*, pág. 214).

*caminho já está previamente traçado, por Mourinho.», mas «O jogador aprende por ele mesmo, aprende o que descobriu, o que sentiu, aquilo por que passou; desta forma Mourinho quer garantir a eficácia da aprendizagem.»<sup>200</sup>.*

No conjunto de textos publicados no Verão de 2005 no jornal *The Sunday Times*, da autoria de Bolchover, são apresentadas as principais lições de liderança<sup>201</sup> dos treinadores Clive Woodward (râguebi), Bill Sweetenham (natação) e Jurgen Grobler (remo).

Principais lições de liderança de Clive Woodward:

- a boa liderança pode ser transferida de uma área de negócio para outra;
- nenhum gestor tem sucesso sem paixão;
- as equipas devem ser desafiadas com novas formas de fazer as coisas e com novas ideias;
- para manter o seu entusiasmo, precisa das pessoas certas junto de si;
- trabalhe arduamente para aprender as lições das vitórias e do sucesso;
- afaste da sua equipa os elementos que são "ladrões de energia";
- estabeleça logo de início as regras de funcionamento da equipa;
- utilize a criatividade de todas as pessoas da sua organização;
- consulte pessoas que respeita e que nunca trabalharam na sua área;
- olhe para tudo o que a sua equipa ou empresa faz, e questione se deve continuar a ser feito da mesma maneira;
- preste atenção aos detalhes;

---

<sup>200</sup> Idem (ibidem).

<sup>201</sup> Bolchover, D. (2005).

- compreenda a sua equipa, mas não se aproxime demasiado.

#### Principais lições de liderança de Bill Sweetenham:

- obsessão pelo sucesso;
- mentalidade aberta, capacidade de ver a *big picture*, ousar ser diferente e não ter medo de correr riscos;
- paixão por treinar os seus atletas;
- capacidade de transmitir aos seus atletas a vontade de atingir um objectivo.

Para este treinador, a capacidade de lidar com diferentes tipos de personalidade e a sensibilidade são talentos essenciais para a liderança. Defende ainda que se deve criticar uma técnica utilizada ou um modo de fazer as coisas e não as pessoas. Por último, na sua opinião, se o treinador tiver a capacidade de implementar os planos necessários, e trabalhar incessantemente para atingir os objectivos, alcança o sucesso.

#### Principais lições de liderança de Jurgen Grobler:

- gostar do que faz e gostar de ajudar os outros a atingirem os seus objectivos;
- confiança mútua e abertura;
- questione-se antes de questionar a equipa;
- enfrente as decisões difíceis;
- lide com cada pessoa de forma diferente;
- sem crítica não há progresso;
- escute sempre;
- o desempenho é o mais importante.

Na apresentação que integra o livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte', ao reflectir sobre o que a literatura empresarial diz acerca da liderança, Enrique Sánchez de León <sup>202</sup> afirma: «(...) a um líder, pede-se, entre outras coisas, que inspire e motive, que tenha as capacidades de síntese e de análise, que inove, que tenha iniciativa, que lance desafios exigentes, que tenha visão estratégica, que promova a mudança, que ligue a sua equipa ao mundo exterior, que seja íntegro e honesto, que seja bom comunicador e ainda que o faça frequentemente, que pratique o autodesenvolvimento e desenvolva os outros, que lhes permita participar, que esteja focado nos resultados, etc.»<sup>203</sup>. Refere ainda este gestor que não conhece ninguém que reúna todas estas qualidades.

#### **2.4.2. Liderança e gestão.**

No desporto aprende-se o importante valor da auto-superação. Há sempre uma marca para melhorar, um tempo para bater, uma distância para alcançar. Podemos dizer que, à semelhança do que acontece no mundo do desporto, também no mundo das empresas é muito importante ter a capacidade de se auto-superar e, deste modo, o líder empresarial também não se deve conformar com os resultados alcançados, devendo procurar sempre melhorá-los.

Enrique Sánchez de León, na apresentação do livro 'Liderazgo, Empresa y Deporte', destaca que, à semelhança do que acontece quando praticamos um desporto do qual gostamos, também o líder empresarial deve procurar divertir-se exercendo as suas funções. Refere ainda aquele autor que a alegria, o bom humor e o optimismo do líder empresarial ajudam-no sempre a dar o melhor de si e a conseguir o melhor da sua equipa. Para aquele gestor, a capacidade de vencer a solidão também distingue o líder, pois é este que «(...) vai à frente, vai só, conduz o carro, tem a visão.»<sup>204</sup>. Defende ainda que o líder deve ter a capacidade de se concentrar e ter equilíbrio mental, deve

---

<sup>202</sup> Enrique Sánchez de León — empresário espanhol, dirigente da Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).

<sup>203</sup> León, E. S. de, *apud* Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 8) (tradução da autora).

<sup>204</sup> Idem (*ibidem*, pág. 10) (tradução da autora).

adaptar-se ao terreno e não ter o desejo de o mudar. Para Enrique Sánchez de León, a actividade empresarial é «(...) *um desporto de risco. E o líder empresarial conhece e enfrenta esse risco. Anda em terrenos desconhecidos, aposta e implica-se como ninguém (...)*»<sup>205</sup>. Defende que «(...) *o desporto é ética, integridade, honestidade. Sem estas, não há verdadeira superação, não há marcas, não há êxitos. De igual modo, o líder que os outros seguem é ético, íntegro e honesto. Nisso, está a sua grandeza e o seu exemplo.*»<sup>206</sup>. Ainda no mesmo livro, Cubeiro e Gallardo relacionam a liderança no desporto e na gestão. Para estes autores, as qualidades dos melhores líderes empresariais coincidem com as qualidades dos grandes desportistas e dos seus treinadores, e são: tenacidade e constância, capacidade de negociação, discrição e sobriedade, flexibilidade e dinamismo, capacidade de assumir riscos, carisma, integridade, criatividade e inovação, acessibilidade, direcção de equipas, competência, visão estratégica, capacidade de gestão, comunicação e ética.

Oshagbemi *et al.* investigaram<sup>207</sup> de que modo os gestores de diversas indústrias do Reino Unido podiam ser agrupados de acordo com os seus estilos de liderança e padrões de comportamento, e concluíram que, no desempenho das suas funções, aqueles gestores apresentavam diversos estilos de liderança e de comportamento. Aqueles autores recorreram a Shim *et al.*, que fizeram um estudo<sup>208</sup> baseado nos comportamentos dos líderes no retalho, tendo identificado três estilos de liderança: *loner* (focus interno), *team builder* (orientada para objectivos) e *conceptual* (focus externo). Estes estilos de liderança são influenciados por vários factores, como, por exemplo: valores pessoais, satisfação no emprego, progressão na carreira, compromisso com a organização e características demográficas pessoais. Weinberg e McDermott chamam a atenção<sup>209</sup> para o facto de que, no seu trabalho de investigação, Jackson destaca que os líderes que dão importância aos valores conquistam o coração dos seus colaboradores graças à inclusão e à participação. Os investigadores mencionados antes

---

<sup>205</sup> Idem (ibidem, pág. 11) (tradução da autora).

<sup>206</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>207</sup> Oshagbemi, T. e Ocholi, S. A. (2006).

<sup>208</sup> Shim, S. *et al.* (2002), *apud* Oshagbemi *et al.* (2006).

<sup>209</sup> Jackson, P. (1995), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

recorrem<sup>210</sup> também ao trabalho de Holtz para acrescentar a importância da consideração no comportamento dos líderes, pois esta contribui para a construção de relações sólidas dentro da organização.

Duckett e Macfarlane apoiam-se<sup>211</sup> nos trabalhos de Kuhnert e de Cleaver, quando afirmam que o grande interesse pelo estudo da liderança é, em parte, devido ao seu contributo para a maximização da *performance* individual e das empresas. Recorrendo a uma publicação de 2002 do Institute of Management, escrevem: «*Existe uma associação positiva entre o desenvolvimento de liderança e o crescimento do resultado financeiro.*»<sup>212</sup>. Recorrem ainda ao trabalho de Higgs e Dulewicz, quando destacam que, sempre que se tenta definir o que torna uma liderança efectiva, os resultados são contraditórios e levam a concluir que «(...) [os] *grandes líderes têm de nascer líderes* (...)»<sup>213</sup>. Duckett e Macfarlane apoiam-se no trabalho de Bass, para quem «(...) [os] *líderes transformacionais têm melhores relações com os seus supervisores e dão um maior contributo para a organização do que os líderes que são apenas transaccionais.*»<sup>214</sup>. Ainda segundo Bass, os colaboradores fazem um esforço maior para melhorar o seu desempenho, quando os líderes exercem um estilo de liderança transformacional. Duckett e Macfarlane recorrem ainda ao trabalho de Krishnan, que defende<sup>215</sup> que uma *performance* superior é apenas possível quando existe estímulo e motivação, o que apenas acontece quando o líder é transformacional.

Shim *et al.* concluíram<sup>216</sup> que os diferentes estilos de liderança dos gestores no retalho são influenciados por vários factores, como sejam os valores pessoais, as características do trabalho, a satisfação no emprego, o compromisso com a organização, a progressão na carreira e as características demográficas desses mesmos profissionais. Para aqueles autores, os líderes no retalho têm de ser bons não apenas em competências técnicas e de

---

<sup>210</sup> Holtz, L. (1998), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>211</sup> Kuhnert, K. W. (1994) e Cleaver, A. (2002), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003).

<sup>212</sup> Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003, pág. 309) (tradução da autora).

<sup>213</sup> Higgs *et al.* (2003, pág. 309) (tradução da autora).

<sup>214</sup> Bass, B. M. (1990), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003, pág. 310) (tradução da autora).

<sup>215</sup> Krishnan, V. R. (2001), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003).

<sup>216</sup> Shim *et al.* (2002).

gestão mas também em lidar com os recursos humanos e no modo como exercem a liderança. Para Broadbridge<sup>217</sup>, a liderança no retalho precisa de trabalho de equipa, gestão participativa e muita atenção ao serviço prestado ao cliente. Szumski *et al.* fizeram um estudo na Wawa, empresa que detém uma cadeia de lojas de conveniência na Pennsylvania e que reconheceu a necessidade de ter um novo tipo de líderes: «líderes de líderes»<sup>218</sup>. Destacam que na cultura da Wawa a paixão por vencer e a capacidade de inspirar compromisso são valores fundamentais. Aqueles autores referem que é muito importante um líder ter a perfeita consciência do efeito que tem nas pessoas que com ele trabalham diariamente. O "líder de líderes" precisa de alcançar resultados, precisa de desenvolver pessoas na sua equipa que alcancem resultados, e deve ser um mentor, um construtor de equipa e um talentoso estratega.

Arnold defende<sup>219</sup> que um estilo de liderança inspirador caracteriza as melhores empresas de retalho do mundo: Wal-Mart, Benetton, Home Deport, IKEA, Carrefour e Ahold. Realça que Sam Walton, fundador da Wal-Mart, motivava os seus colaboradores através do exemplo, graças ao trabalho árduo e ao facto de ser uma pessoa naturalmente competitiva e ambiciosa. Este gestor era ainda uma pessoa aberta a novas ideias, e isso fazia com que os seus colaboradores gostassem de trabalhar com ele. Luciano Benetton, líder e fundador de uma das empresas consideradas<sup>220</sup> por Arnold como uma das melhores do mundo, reconhecia e atraía colaboradores com ideias inovadoras. Arthur Blank e Bernei Marcus, fundadores da empresa Home Deport, como líderes caracterizam-se pela capacidade de comunicar com os seus colaboradores, ao mesmo tempo que passam a energia que permite alimentar a cultura da empresa. Ingvar Kamprad, fundador da empresa IKEA, liderava desafiando as práticas tradicionais dos retalhistas suecos. Os fundadores do Carrefour (Marcel Fournier e Denis Defforey) lideraram uma empresa empreendedora e orientada para o crescimento. A liderança de Under Cees van der Hoeven (Ahold) fomentou a expansão, nos Estados Unidos da América, da cadeia de supermercados à qual presidiu.

---

<sup>217</sup> Broadbridge, A. (2007).

<sup>218</sup> Szumski *et al.* (2008, pág. 30).

<sup>219</sup> Arnold, S. J. (2002).

<sup>220</sup> Idem (ibidem).

## 2.5. Motivação.

No texto 'What's Motivating You?', os autores fazem uma reflexão sobre o que motiva as pessoas no seu local de trabalho. O estudo que integra o referido texto foi feito *online*, nos meses de Abril e Maio de 2010, e deu origem a 635 respostas. A amostra cobriu diversos sectores de actividade e diferentes funções, sendo importante referir que todos os inquiridos tinham responsabilidades de gestão intermédia ou de topo. Os autores do texto anteriormente referido recorrem a Pinder, quando definem a motivação no contexto de trabalho como «*um conjunto de forças energéticas quer internas quer externas ao indivíduo, para iniciar um comportamento no trabalho, e para determinar a sua forma, direcção, intensidade e duração.*»<sup>221</sup>. Segundo os autores de 'What's Motivating You?', compreender as razões que levam as pessoas a agir de determinada maneira permite que sejam melhoradas as suas condições de trabalho, o que, certamente, tem impacto no seu desempenho profissional.

No mesmo texto, é referido que, desde a década de 50, foram surgindo diversas teorias da motivação, sendo que o trabalho apresentado se baseia na *Self-Determination Theory (STD)*, da autoria de Deci e Ryan <sup>222</sup>, que parte do princípio de que todas as pessoas têm uma tendência para o crescimento, mestria e desafio, a qual pode ser influenciada pelo seu contexto social. Esta teoria tem sido aplicada quer em ambiente de trabalho quer em ambiente de desporto e vai buscar algumas ideias a teorias anteriores, como por exemplo a importância das necessidades (Maslow 1954) e dos objectivos (Locke 1990). Para a *SDT*, existem quatro necessidades psicológicas básicas que têm uma grande importância para a motivação das pessoas: significado (fazer alguma coisa que valha a pena com o seu tempo e energia), autonomia (liberdade para escolher o modo como trabalha), competência (sentir que consegue fazer) e pertença (sentir que pertence e sentir segurança). Através da análise dos resultados do inquérito, pode verificar-se que estas necessidades estavam de algum modo cobertas, mas poderiam ser melhoradas, porque os inquiridos estavam satisfeitos com a oportunidade que tinham para

---

<sup>221</sup> Pinder, C. C. (2008), *apud* Lane4 (2010, pág. 5) (tradução da autora).

<sup>222</sup> Deci, E. L. e Ryan, R. M. (1990), *apud* Lane4 (2010).

desenvolverem boas relações de trabalho mas estavam menos satisfeitos com a oportunidade de fazerem um trabalho que considerassem com significado. Quando questionados sobre o que, no ano anterior, tinha tido um impacto mais positivo na sua motivação no trabalho, os inquiridos destacaram os seguintes factores: novas oportunidades, reconhecimento por bom desempenho, desempenho elevado e relações. Quando questionados sobre o que, no ano anterior, tinha tido um impacto mais negativo na sua motivação, os inquiridos destacaram os seguintes factores: liderança, relações, fluxo de trabalho, retribuição e despedimentos. É muito interessante verificar que do estudo resulta que alcançar bons resultados e obter reconhecimento quando isso acontece são factores muito motivadores, e que as relações no trabalho são muito importantes, podendo estas ter um impacto positivo ou negativo no desempenho. Os inquiridos referiram a liderança como o principal factor que tem um impacto negativo na *performance*.

Para os autores do texto 'What's Motivating You?', as empresas têm a responsabilidade de criar as melhores condições para que a motivação cresça, pois assumir que os colaboradores são automotivados não chega para garantir bons níveis de desempenho no contexto do trabalho. Para além disso, os mesmos autores referem que é muito importante que as empresas garantam que as exigências do trabalho correspondem à competência do profissional, pois só isso pode evitar o *stress* e o aborrecimento. Acrescentam ainda que se pode dizer que a motivação leva ao sucesso, o qual, por sua vez, leva a mais motivação, e assim sucessivamente. No entanto, como a motivação é viral, é fundamental compreender o ânimo da organização.

A mais importante conclusão que retiramos do texto 'What's Motivating You?' é que os líderes precisam de se focar na criação de condições que permitam que os seus colaboradores descubram o que os motiva e, para isso, têm de: conhecer os *drivers* daqueles que com eles trabalham, prestar atenção às necessidades de autonomia, competência, pertença e significado e criar um ambiente que fomente a melhor *performance* possível, levando a que as pessoas alcancem o sucesso.

### 2.5.1. Motivação e desporto.

Para Coach K, um líder não pode motivar a sua equipa simplesmente escrevendo algo num papel e dizendo àqueles que lidera: «*Façam isto*». É muito importante conhecer as pessoas e fazer coisas diferentes em diferentes situações. Quando motiva cada um dos seus jogadores e a equipa, pretende que cada jogador e a equipa como um todo joguem de forma positiva, utilizando os seus recursos e sem receio de cometer erros. Destaca que a motivação tem de ser vista como um esforço individual e colectivo. A grande maioria dos jogadores são automotivados e o grande desafio do treinador desportivo é motivar cada jogador de modo que este dê o seu melhor, ao mesmo tempo que ajuda a equipa a também dar o seu melhor. Reconhece que cada pessoa é diferente e por esta razão tem de ser motivada de forma diferente. Alguns atletas respondem bem aos desafios, enquanto outros necessitam de ser encorajados. Alguns atletas respondem bem às críticas, enquanto outros se vão abaixo à primeira crítica.

Em entrevista concedida à revista *Visão*, na sua edição de 23 de Dezembro de 2010, quando se refere à motivação, José Mourinho diz: «*A melhor maneira de tu motivares os outros é os outros perceberem a tua própria motivação. É eles perceberem que tu estás motivado todos os dias, que trabalhas com alegria, com dedicação, com motivação, que dás o máximo. É eles verem que, mesmo nos momentos mais difíceis e mais complicados, tu apresentas ainda mais vontade, mais níveis de motivação e de confiança. É não deixares nunca que um mau resultado, um mau momento ou uma crítica intoxiquem a tua confiança, a tua auto-estima, o teu prazer de fazeres aquilo que fazes.*»<sup>223</sup>. Acrescenta ainda o treinador português: «*(...) os que são liderados alimentam-se da motivação, dos princípios e dos valores do líder.*»<sup>224</sup>. No texto que acompanha a entrevista, Rui Guedes realça que, para Mourinho, a diferença entre a vitória e a derrota reside na forma como se consegue motivar uma equipa. Diz o treinador português: «*É essa a parte fundamental do meu trabalho. Daí a importância*

---

<sup>223</sup> Mourinho, J., *apud* Guedes, R. T. (2010, pág. 95).

<sup>224</sup> *Idem* (ibidem, pág. 95).

*da presença de um treinador que te dá, diariamente, os feedbacks necessários para poderes evoluir, com base no treino de campo, técnico e tático.»<sup>225</sup>.*

Na entrevista concedida por Duncan Fletcher a David Bolchover, aquele explicou que acreditar nos seus jogadores e trabalhar intensamente com eles para que melhorem o seu jogo são formas de motivar os atletas. Pergunta o treinador, quem é o atleta que pode falhar a responder quando lhe dizem: «Acredito que vais conseguir, e eu vou trabalhar todas as horas para ter a certeza que consegues.»<sup>226</sup>? Na entrevista que concedeu a Bolchover, quando fala sobre o modo como motiva os seus atletas, Grobler diz: «(...) para motivá-los, para trazê-los para o mesmo nível de desempenho, tem de fazer um caminho diferente com cada atleta.»<sup>227</sup>. Diz ainda o treinador britânico que: «O treinador tem de criar uma parceria com o atleta. Como todas as boas parcerias, tem de ser baseada na confiança.»<sup>228</sup>. Acrescenta o treinador: «Uma parceria atleta-treinador bem sucedida tem de ser conduzida pelo treinador, mas o treinador não pode trabalhar sem bom feedback dos atletas. Uma parte importante do trabalho do treinador é escutar.»<sup>229</sup>. Segundo Bolchover, Bobby Robson considera<sup>230</sup> que para um treinador ter a capacidade de motivar é necessário que este sinta o desejo de ganhar e seja capaz de inculcar em quem trabalha com ele esse mesmo desejo, pois só assim ganhar significa tanto para essas pessoas como para o treinador.

### **2.5.2. Motivação e gestão.**

Jay considera<sup>231</sup> que uma das principais tarefas de um líder empresarial é motivar a sua equipa e para o conseguir torna-se necessário chamar a atenção dos seus elementos para

---

<sup>225</sup> Idem (ibidem, pág. 97).

<sup>226</sup> Fletcher, D., *apud* Bolchover, D. (2005, 26 de Junho, § 56) (tradução da autora).

<sup>227</sup> Grobler, J., *apud* Bolchover, D. (2005, 10 de Julho, § 27) (tradução da autora).

<sup>228</sup> Idem (ibidem, § 28) (tradução da autora).

<sup>229</sup> Idem (ibidem, § 29) (tradução da autora).

<sup>230</sup> Robson, B., *apud* Bolchover, D. (2005, 17 de Julho).

<sup>231</sup> Jay, J. (2010).

a visão da empresa, mantê-los concentrados nos objectivos e apoiá-los no seu trabalho. Para este autor, a motivação está relacionada com a aprendizagem constante e com a capacidade de as pessoas se desafiarem permanentemente de modo a alcançar os melhores resultados. Para Cubeiro e Gallardo<sup>232</sup>, as empresas que conseguem que os seus profissionais mantenham um alto nível de compromisso são as que obtêm maior produtividade e melhores resultados. Consideram que o compromisso é sobretudo uma questão de vontade e capacidade e para que as pessoas se comprometam é imprescindível existir um projecto claro, positivo e motivador e é ainda imprescindível a credibilidade daqueles que o desejam levar a cabo. Defendem que o compromisso requer uma certa capacidade de se comprometer e, nesse sentido, pode ser considerado como o resultado da soma de quatro energias: física, emocional, mental e espiritual.

Para Arnold, as melhores empresas de retalho do mundo (já referidas no subcapítulo 2.4.2.) têm em comum uma cultura motivacional<sup>233</sup>, referindo que a descentralização e o acesso à informação (vendas, margens e receita) funcionam naquelas empresas como factores motivadores das suas equipas comerciais. Acrescenta ainda que a descentralização do processo de decisão é uma característica fundamental da Ahold e está na base da liderança da empresa sueca IKEA nos mercados onde actua. Segundo Arnold, o facto de a Wal-Mart dar aos seus directores de loja autonomia para responderem com preços baixos aos seus concorrentes locais faz com que estes profissionais se sintam donos do negócio. É ainda importante realçar que, nesta empresa, os responsáveis de departamento conhecem as vendas, margens e receita e também eles sentem que estão a gerir o seu próprio negócio. A descentralização que existe na Home Deport permite que os vendedores das suas lojas tenham autonomia para tomar decisões. Como complemento ao trabalho de investigação de Arnold, destacamos Higón *et al.*, que, ao estudarem quais os factores que determinam a produtividade no retalho, realçam<sup>234</sup> a importância da formação, da segurança no emprego e de sistemas justos de gestão da *performance* como factores de motivação dos profissionais que exercem a sua actividade naquela indústria.

---

<sup>232</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

<sup>233</sup> Arnold, S. J. (2002).

<sup>234</sup> Higón, D. A., Bozkurt, Ö., Clegg, J., Grugulis, I., Salis, S., Vasilakos, N. e Williams, A. M. (2010).

Kantabutra e Vimolratana chamam a atenção<sup>235</sup> para o facto de que os líderes não conseguem alcançar bons níveis de *performance* sem a ajuda daqueles que com eles trabalham e é fundamental motivá-los para conseguirem esse bom desempenho. Estes autores consideram que a motivação dos colaboradores de uma loja está directamente relacionada com a capacidade de o seu director actuar, perante cada um deles, da seguinte forma: definir o seu papel, dar confiança, recompensar os seus bons desempenhos, facultar os recursos necessários para o trabalho e incentivar a tomada de decisões relacionadas com as suas tarefas diárias. No estudo apresentado, ficou demonstrado que, nas lojas australianas objecto de análise, os directores de loja com maior paixão pela sua profissão desenvolvem comportamentos que motivam os seus colaboradores (exemplaridade, recompensa e animação), o que leva a que estes últimos se sintam satisfeitos com o seu trabalho.

## 2.6. Inteligência emocional.

Zizzi *et al.* consideram<sup>236</sup> que as bases da inteligência emocional se fundam na evolução da "inteligência". Para aqueles autores, o trabalho de Gardner (1983) sobre as múltiplas inteligências expandiu<sup>237</sup> a tradicional definição de inteligência, que se baseava nas habilidades verbais, analíticas e quantitativas, para incluir competências como as inteligências cinestésica, musical, intrapessoal e interpessoal. Esta mudança no conceito de inteligência provocou a mudança de focalização das capacidades cognitivas internas (lógica e razão) para as capacidades que envolvem alguma interacção com estados emocionais e a envolvente externa. Os autores anteriormente mencionados referem ainda que na continuidade do trabalho de Gardner se desenvolve uma teoria específica na área da inteligência interpessoal e intrapessoal. Recorrem assim ao trabalho de Salovey e Mayer, que definem<sup>238</sup> a inteligência emocional como a

---

<sup>235</sup> Kantabutra, S. e Vimolratana, P. (2010).

<sup>236</sup> Zizzi *et al.* (2003).

<sup>237</sup> Gardner, H. (1983), *apud* Zizzi *et al.* (2003).

<sup>238</sup> Salovey, P. e Mayer, J. D. (1990), *apud* Zizzi *et al.* (2003).

capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprios e dos outros para usar esta informação como guia para os seus pensamentos e acções. A inteligência emocional envolve a auto-regulação, bem como o processamento das interacções com os outros. A inteligência emocional também inclui a capacidade de lidar com as emoções em quatro áreas: emoção percebida, emoção integrada no pensamento, compreender a emoção e gerir a emoção.

Luís Lourenço recorre a Goleman *et al.*, que nos seus estudos sobre inteligência emocional destacam<sup>239</sup> quatro domínios — autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relações —, estando todos estes domínios interligados e interagindo entre si. Estes investigadores chamam ainda a atenção para o facto de que nenhum líder é capaz de gerir as emoções dos outros se não for capaz de gerir as suas próprias emoções. «(...) [A] *Grande Liderança baseia-se nas emoções.*»<sup>240</sup>. Luís Lourenço cita Billhim (2004): «*Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a forma como lidamos conosco e com os outros.*»<sup>241</sup>. Aquele investigador destaca a importância da inteligência emocional, ao defender que as emoções são um factor fundamental do nosso carácter e do nosso comportamento e por essa razão é muito importante conhecê-las de forma aprofundada e efectiva. De uma forma simples, o investigador português afirma: «*(...) estamos a ser emocionalmente inteligentes quando conseguimos ser inteligentes sobre as nossas emoções.*»<sup>242</sup>.

### **2.6.1. Inteligência emocional e desporto.**

Luís Lourenço destaca que, como líder transformacional, Mourinho motiva, desenvolve, transfere poderes e inova. O treinador português está, segundo afirma, no

---

<sup>239</sup> Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2003), *apud* Lourenço, L. (2006).

<sup>240</sup> Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2003), *apud* Lourenço, L. (2006, pág. 63).

<sup>241</sup> Billhim, J. (2004), *apud* Lourenço, L. (2006, pág. 56).

<sup>242</sup> Idem (*ibidem*, pág. 62).

centro do círculo e não no topo da pirâmide e é um líder com uma forte inteligência emocional. Para este autor, «*a forma como José Mourinho se relaciona com estes últimos [os seus jogadores], enquanto catalisador de motivações, sejam elas de grupo ou individuais, e como interage emocionalmente, gerindo as fraquezas e os pontos fortes do grupo, são elementos que têm levado, não poucas vezes, as suas equipas a superarem-se.*»<sup>243</sup>. Considera poder afirmar-se que a inteligência emocional de José Mourinho é o alicerce da sua organização profissional e da sua eficácia comunicacional, e estas levam frequentemente a concluir que este treinador consegue «*(...) transformar jogadores quase banais em supercampeões e grupos quase banais em supergrupos.*»<sup>244</sup>. Grande conhecedor de José Mourinho, Luís Lourenço explica que do trabalho do treinador português se pode destacar a capacidade de comunicar de uma forma constante e frontal com os seus jogadores, bem como um equilíbrio entre competência, capacidade de análise e emoção. É de realçar que, como forma de motivar os seus jogadores, o treinador português discute com eles o seu desempenho. Luís Lourenço considera poder afirmar-se que José Mourinho é um exemplo de um grande líder e que na sua actuação enquanto líder se destacam as suas emoções.

Zizzi *et al.* estudaram<sup>245</sup> a relação entre a inteligência emocional e a *performance* dos jogadores de basebol universitário americano e referem que Goleman considerou<sup>246</sup> que a inteligência emocional inclui uma variedade de competências, como sejam a motivação, a empatia, a comunicação e a persistência. Defendem aqueles autores que nas definições mais conservadoras os académicos consideram que a inteligência emocional se caracteriza pela capacidade de o indivíduo reconhecer e utilizar estados emocionais para alterar intenções e comportamentos. Zizzi *et al.* chegam à conclusão<sup>247</sup> de que níveis de *performance* elevados, particularmente nas equipas desportivas, exigem que os elementos do grupo comuniquem e trabalhem juntos, de modo a alcançarem os objectivos comuns. Para conseguir que isso aconteça, é importante cada

---

<sup>243</sup> Idem (ibidem, pág. 7).

<sup>244</sup> Idem (ibidem, pág. 8) .

<sup>245</sup> Zizzi *et al.* (2003).

<sup>246</sup> Goleman, D. (1998), *apud* Zizzi *et al.* (2003).

<sup>247</sup> Idem (ibidem).

um estar atento aos sentimentos dos outros elementos do grupo e actuar de acordo com os mesmos, para não quebrar o equilíbrio.

Pepu Hernández, treinador espanhol de basquetebol, no livro *Basquetoboru*, defende<sup>248</sup> que o atleta que quer superar um recorde não pode fazê-lo se não sente uma emoção especial que lhe permita encontrar essa força suplementar para poder continuar a insistir.

### **2.6.2. Inteligência emocional e gestão.**

Duckett e Macfarlane salientam que a teoria da liderança transformacional foi inicialmente desenvolvida por Burns, de modo a poder distinguir aqueles líderes que promovem relações com significado e motivadoras com os seus colaboradores e parceiros daqueles que apenas se concentram na troca e na transacção para obter resultados. De acordo com aqueles autores, para Burns os líderes transformacionais desenvolvem «(...) *relações de estímulo mútuo e de elevação, que convertem seguidores em líderes.*»<sup>249</sup>. Duckett e Macfarlane recorrem ainda ao trabalho do mesmo autor, quando referem que a liderança transformacional é relacional e recíproca, em contraste com a liderança transaccional, que envolve a troca de recursos da organização e recompensas por *performance* e acção.

Duckett e Macfarlane baseiam-se no trabalho de Salovey e Mayer, quando definem inteligência emocional como «*a habilidade para perceber os estados internos, motivos e comportamentos próprios e dos outros, e actuar em relação a eles de um modo óptimo, com base nessa informação.*»<sup>250</sup>. Sustentam-se ainda no trabalho de Goleman, para quem o conceito de inteligência emocional tem duas dimensões, que designou como "competência pessoal" e "competência social". A competência pessoal está

---

<sup>248</sup> Hernández, P., *apud* Schell, E. e Andrés, E. de (2008).

<sup>249</sup> Burns, J. M. (1978), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003, pág. 310) (tradução da autora).

<sup>250</sup> Salovey, P. e Mayer, J. D. (1990), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003, pág. 311) (tradução da autora).

relacionada com o autoconhecimento e a motivação, enquanto a competência social se relaciona com a interação de cada indivíduo com os outros e inclui empatia e competências sociais, como por exemplo comunicação e liderança.

De modo a realçarem a importância da inteligência emocional na gestão, recorrem de novo a Goleman, para quem «(...) *inteligência emocional é condição sine qua non da liderança. Sem ela, a pessoa pode ter o melhor treino do mundo, uma mente incisiva e analítica, e uma oferta sem fim de ideias inteligentes, mas nunca será um bom líder.*»<sup>251</sup>. Para Duckett e Macfarlane, uma pessoa com uma forte inteligência emocional tem a capacidade de se compreender a si própria e aos outros e de se adaptar a um dado contexto. Os líderes com uma elevada inteligência emocional exercem naturalmente um estilo de liderança transformacional onde se destacam motivando e influenciando aqueles que com eles lidam. Estes autores chegam à conclusão<sup>252</sup> de que existe, no contexto do retalho, uma relação entre sucesso, inteligência emocional e liderança, porque verificaram que os líderes com forte inteligência emocional exercem um estilo de liderança transformacional e obtêm melhores resultados.

Sy *et al.* pretenderam<sup>253</sup> examinar o impacto da inteligência emocional dos colaboradores na satisfação no trabalho e na *performance*, bem como o efeito da relação entre a inteligência emocional dos gestores e a dos colaboradores na satisfação no trabalho e na *performance*. Os resultados do seu estudo permitiram concluir que os colaboradores com maior inteligência emocional mostram uma satisfação no trabalho maior. Como exemplo, referem que os colaboradores com maior inteligência emocional identificam com maior facilidade as suas situações de *stress*, o que lhes permite procurar as respectivas causas e desenvolver estratégias para melhor gerir as reacções emocionais a essas situações. Os resultados do estudo permitiram também concluir que os colaboradores com maior inteligência emocional têm uma *performance* melhor, pois estão mais aptos a usar as suas emoções como forma de alcançar melhores resultados. Um contributo importante do seu estudo é a conclusão de que a inteligência emocional

---

<sup>251</sup> Goleman, D. (1998), *apud* Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003, pág. 311) (tradução da autora).

<sup>252</sup> Duckett, H. e Macfarlane, E. (2003).

<sup>253</sup> Sy *et al.* (2006).

dos gestores tem uma grande importância para os colaboradores com baixa inteligência emocional, enquanto os colaboradores com uma forte inteligência emocional têm maior facilidade em alcançar uma boa *performance* e em estar satisfeitos com o seu trabalho, independentemente do nível de inteligência emocional do seu superior hierárquico. É muito importante realçar que os colaboradores com baixa inteligência emocional tiram muitas vantagens dos gestores com alto nível de inteligência emocional, pois precisam de um líder que tenha a capacidade de criar e manter entusiasmo, confiança e optimismo na empresa. O nível de inteligência emocional de um gestor faz a diferença na vida dos seus colaboradores.

## 2.7. Sucesso.

Weinberg e McDermott, no seu trabalho de investigação, compararam<sup>254</sup> as percepções dos líderes desportivos e dos líderes empresariais relativas às razões que levam ao sucesso de uma organização. Aqueles investigadores entrevistaram 10 líderes desportivos e 10 líderes empresariais, a quem colocaram questões relacionadas com liderança, coesão do grupo e comunicação. Os entrevistados estiveram de acordo na maior parte dos factores relacionados com o sucesso da organização, e algumas das principais diferenças de opinião estiveram relacionadas com o facto de os líderes empresariais terem atribuído maior importância à honestidade e à capacidade de escutar, enquanto os líderes desportivos destacaram as interações com os outros e a comunicação como sendo factores fundamentais para o sucesso de uma organização desportiva. A conclusão mais consistente do trabalho dos autores anteriormente mencionados é de que existem mais semelhanças do que diferenças nos dois tipos de organização, no que diz respeito aos factores associados ao sucesso. A coesão, vista como a visão partilhada entre os elementos que se inter-relacionam (gestores e colaboradores nas empresas, treinadores e atletas no desporto), foi considerada crítica para se alcançar o sucesso, tanto no mundo da gestão como no do desporto. Weinberg e

---

<sup>254</sup> Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

McDermott referem<sup>255</sup> que é frequente os treinadores falarem da química e da coesão existentes na equipa como sendo factores críticos do seu sucesso. As competências de comunicação foram também consideradas essenciais para se alcançar o sucesso nas organizações, tendo os gestores destacado a importância de terem capacidade de escutar. Os líderes desportivos, por seu lado, realçaram que a falta de tempo dificulta a comunicação, devido à frequente falta de disponibilidade para interagirem com os seus atletas.

### 2.7.1. Sucesso e desporto.

*«Success is peace of mind which is a direct result of self-satisfaction in knowing you made the effort to become the best you are capable of becoming.»*

John Wooden

(in The Essential Wooden, pág. 34)

Durante um período de cerca de 14 anos (1934–1948), John Wooden trabalhou a sua *Pyramid of Success* (anexo 4). O treinador de basquetebol explica, no livro 'The Essential Wooden', porque escolheu uma pirâmide: *«Escolhi a forma de pirâmide, não apenas porque simboliza uma estrutura que se mantém ao longo do tempo, mas também porque é uma ferramenta efectiva para ensinar. Tem-me permitido partilhar as minhas escolhas e a lógica da sua localização na estrutura: a fundação com importantes pedras, níveis sobrepostos com uma ordem particular, um coração e um topo.»*<sup>256</sup>. De acordo com o modo como define sucesso, Wooden considerou que este se localiza no topo da pirâmide e na sua base estão as "pedras" mais importantes, pois, na sua opinião, uma pirâmide forte precisa de fundações fortes. De entre as pedras que estão na base da pirâmide, o seu criador destaca, pela sua importância, o trabalho árduo (*industriousness*) e gostar do que se faz (*enthusiasm*). Wooden identificou ainda mais treze pedras, de entre as quais gostaríamos de realçar as seguintes: *competitive*

---

<sup>255</sup> Idem (ibidem).

<sup>256</sup> Wooden, J. e Jamison, S. (2007, pág. 35) (tradução da autora).

*greatness* (tenha um desempenho excelente, pois este é necessário todos os dias), *poise* (seja você próprio), *team spirit* (a estrela da equipa é a equipa), *initiative* (tome decisões) e *cooperation* (preocupe-se com *o que* está certo e não *com quem* está certo).

Um bom treinador, o esforço, a capacidade de superação e o espírito de equipa são frequentemente considerados factores fundamentais para se alcançar o sucesso desportivo. Coach K, no seu livro 'Leading with the heart', afirma: «*Sucesso não é apenas querer ganhar. É preparar-se para ganhar — o que é muito mais importante. Se pode combinar os dois, está no caminho certo. Mas a preparação para ganhar é fundamental para o sucesso futuro.*»<sup>257</sup>. Uma importante lição que se pode aprender com este treinador americano é: «*(...) falhanço é parte do sucesso. Se cair, levante-se. Se falhar, tente de novo. Se a tenda cair, ponha-a de novo de pé.*»<sup>258</sup>. Quando fala da sua relação com o sucesso, Coach K diz: «*A minha motivação pessoal como treinador tem sido sempre alcançar a excelência.*»<sup>259</sup>. Acrescenta ainda: «*O meu apetite não é pelo sucesso, é pela excelência. Porque quando se alcança a excelência, o sucesso acontece naturalmente.*»<sup>260</sup>.

Norberto Alves é um jovem treinador de basquetebol, que na época de 2012/2013 treinou a equipa sénior masculina da Associação Académica de Coimbra, que disputou a Liga de Basquetebol Profissional. Quando questionado sobre os factores que levam ao sucesso desportivo, responde que este acontece quando existe tempo, talento e dinheiro. Afirma o jovem treinador que «*(...) uma equipa precisa do **tempo** necessário para ser construída sobre bons pilares nos diversos factores do rendimento (técnicos, físicos, mentais e principalmente táticos) para que tenha sucesso.*»<sup>261</sup>. Relativamente ao talento, diz: «*Sem **talento** mínimo, não se "conquistará" o tempo necessário para desenvolver uma equipa e quem paga normalmente é o treinador.*»<sup>262</sup>. Por último, fala sobre o dinheiro: «*Com dinheiro é mais fácil recrutar o talento, recrutando jogadores*

---

<sup>257</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004, pág. 57) (tradução da autora).

<sup>258</sup> Idem (ibidem, pág. 45) (tradução da autora).

<sup>259</sup> Idem (ibidem, pág. 209) (tradução da autora).

<sup>260</sup> Idem (ibidem) (tradução da autora).

<sup>261</sup> Alves, N. (2011, § 4).

<sup>262</sup> Idem (ibidem, § 7).

*mais talentosos e uma organização mais eficaz, conquistando assim o tempo necessário ao sucesso.»*<sup>263</sup>. O jovem treinador destaca que é frequente aparecerem equipas-sensação e que por isso se pode afirmar que, além do tempo, do talento e do dinheiro, o compromisso com a equipa, com os seus objectivos e com os seus valores cria um espírito de missão. Norberto Alves defende que *«(...) se não tiverem o dinheiro necessário que vos dê o tempo necessário assente em talento e trabalho, parece-me terem um passo inicial a dar: construírem valores e compromisso com esses valores nas equipas. Assim, também poderão atingir o sucesso (...)»*<sup>264</sup>. Na sua opinião, *«(...) isto é válido para qualquer organização — mesmo que não seja apenas uma equipa de basquetebol.»*<sup>265</sup>.

Luís Lourenço destaca que José Mourinho promove nos seus grupos um factor determinante para o sucesso: "*winning mentality*", a que se pode chamar "cultura de vitória". Afirma o académico: *«Esta cultura de vitória, o "só a vitória interessa" ou "o segundo é o primeiro dos últimos" é um outro factor reconhecido em Mourinho e que explica o alto nível motivacional que existe em todos os seus grupos.»*<sup>266</sup>. Na opinião de Luís Lourenço, do trabalho do treinador português podem-se retirar importantes ensinamentos para o sucesso das pessoas e das empresas, sendo muito útil a transferência, para as empresas, dos métodos por ele aplicados, pois esta permitirá alcançar o sucesso das suas equipas. Segundo aquele estudioso, o famoso treinador português não ensina os seus jogadores a jogar futebol, mas, sim, a jogar em equipa e, deste modo, o sucesso alcançado pelas suas equipas ao longo dos últimos anos só pode ser explicado compreendendo a motivação, a ambição e o espírito de equipa. Para Luís Lourenço, é fácil fazer a ponte com a actividade empresarial e compreender que sem motivação, ambição e espírito de equipa muito dificilmente as empresas poderão alcançar o sucesso.

---

<sup>263</sup> Idem (ibidem, § 8).

<sup>264</sup> Idem (ibidem, § 10).

<sup>265</sup> Idem (ibidem).

<sup>266</sup> Lourenço, L. (2006, pág. 184).

Cubeiro e Gallardo fazem uma reflexão<sup>267</sup> sobre qual a explicação dos sucessos desportivos de Espanha nos primeiros anos do século XXI. Para aqueles autores, as principais razões são as seguintes:

- **Magníficos treinadores:** pessoas altamente capacitadas, apaixonadas pelo seu trabalho e entusiasmadas com a sua actividade. Estes treinadores combinam um grande conhecimento com um impressionante equilíbrio emocional. São grandes pessoas e grandes profissionais, capazes de serenar os ânimos quando a euforia aparece e de animar quando surge o desânimo.
- **Capacidade de lutar por um ideal:** Pau Gasol é capaz de jogar na liga de basquetebol mais competitiva do mundo; Fernando Alonso <sup>268</sup> é o bicampeão mundial mais jovem da Fórmula 1; Rafael Nadal <sup>269</sup> ultrapassou o recorde de vitórias de Borg<sup>270</sup> e Vilas<sup>271</sup>; Dani Pedrosa <sup>272</sup> é um dos melhores pilotos do campeonato de Moto GP. Todos estes desportistas alcançaram estes resultados porque lutaram por um ideal e não temeram que ele fosse impossível.
- **Marcadores:** no desporto de competição, o marcador está sempre presente e serve para comprovar os resultados e ajustar os comportamentos. Cada prova, cada jogo, é uma nova oportunidade para que os jogadores aceitem o desafio, desfrutem, dêem o melhor de si mesmos.
- **Modelos:** as melhores equipas do mundo e os melhores desportistas trabalham focando-se no que querem conseguir e em como alcançá-lo. Definem uma estratégia, com cenários diferentes, e executam-na minuciosamente. Nas empresas ganhadoras, o modelo de negócios (o modo

---

<sup>267</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).

<sup>268</sup> Fernando Alonso — piloto espanhol de Fórmula 1.

<sup>269</sup> Rafael Nadal — jogador espanhol de ténis.

<sup>270</sup> Borg — ex-jogador sueco de ténis, que jogou ao mais alto nível entre 1973 e 1981.

<sup>271</sup> Vilas — ex-jogador argentino de ténis.

<sup>272</sup> Dani Pedrosa — piloto espanhol de motociclismo, três vezes campeão do mundo, que disputa o mundial de Moto GP.

de fazer as coisas para alcançar o sucesso) não se improvisa, nem se esconde apenas na cabeça dos grandes chefes. Comunica-se e aperfeiçoa-se nos comportamentos diários.

- **Os três hh:** segundo Manfred Kets de Vries<sup>273</sup> estas são as três chaves da saúde mental dos que tomam decisões, quer na empresa quer no desporto — **h**umildade, **h**umanidade e sentido de **h**umor definem os melhores a liderar equipas.

### 2.7.2. Sucesso e gestão.

O sucesso das empresas de retalho tem de ser um objectivo de equipa e apenas poderá ser alcançado graças ao esforço desta. Podemos afirmar que os profissionais do retalho são conscientes de que o sucesso da sua actividade depende muito da criatividade, da dedicação e do trabalho árduo e são ainda conscientes de que, independentemente do que a empresa retalhista venda e da sua localização, o seu sucesso depende também de pessoas que motivam outras pessoas para estas inovarem a forma como fazem diariamente do cliente a sua prioridade.

São muitos os exemplos de académicos que têm estudado os factores associados ao sucesso das empresas. Weinberg e McDermott recorrem a Beattie, quando alertam<sup>274</sup> para a importância do relacionamento entre o empregador e o empregado, pois este é essencial para o sucesso das organizações. Para Knee<sup>275</sup>, o conjunto de práticas de gestão que criam a cultura de uma empresa é fundamental para o seu sucesso. Este autor destaca que existem muitos exemplos de equipas que alcançam melhores resultados do que conjuntos de talentosos indivíduos, pois os resultados de uma organização são mais do que a simples agregação de um conjunto de resultados

---

<sup>273</sup> Manfred Kets de Vries — professor holandês, que dá aulas de liderança no INSEAD.

<sup>274</sup> Beattie, K. M. (1994), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>275</sup> Knee, C. (2002).

individuais. Arnold chama a atenção<sup>276</sup> para o facto de que os fundadores da Home Deport, Marcus e Black, acreditaram que o sucesso da sua empresa se baseava numa cultura ágil e flexível à mudança. Uma conclusão muito importante do trabalho de Szumski *et al.*<sup>277</sup> é a de que existe uma forte correlação entre desenvolvimento de talento e resultados alcançados nos negócios.

### **2.7.2.1. Orientação para os resultados.**

Ao referirmos que as competências de gestão adquiridas no desporto podem influenciar a obtenção de bons resultados, estamos a dizer que essas mesmas competências ajudam a atingir o sucesso. Lusch e Serpkenci recorrem ao trabalho de Davidson, Sweeney e Stampfl, quando consideram<sup>278</sup> que o responsável máximo de uma loja, de modo a alcançar o sucesso, precisa das seguintes competências: análise, criatividade, capacidade de decisão, flexibilidade, iniciativa, espírito de liderança, organização, capacidade de correr riscos e uma elevada tolerância ao *stress*. Aqueles autores destacam que o director de uma loja é um colaborador da empresa mas, ao mesmo tempo, pode ser considerado um empreendedor, de quem se espera que tenha a capacidade de implementar os planos estratégicos, de estar sempre muito motivado, de ser orientado para resultados e de ter muita tolerância ao *stress*. É frequente considerar-se que, nas lojas da moderna distribuição, os gestores comerciais deverão possuir algumas características semelhantes aos seus directores e a diferença fundamental é que têm sob a sua responsabilidade uma "pequena loja" que integra a "grande loja".

Lusch e Serpkenci<sup>279</sup> baseiam-se em Deci e em Duncan e Featherman, que analisaram a importância da orientação para os resultados, defendendo que esta é uma competência

---

<sup>276</sup> Arnold, S. J. (2002).

<sup>277</sup> Szumski *et al.* (2008).

<sup>278</sup> Davidson, W. R., Sweeney, D. J. e Stampfl, R. W. (1984), *apud* Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>279</sup> Deci, E. L. (1975) e Duncan, O. D. e Featherman, D. L. (1973), *apud* Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

que existe quando o indivíduo possui uma energia que o leva a alcançar uma boa *performance*. Aqueles investigadores referem ainda que as pessoas fortemente orientadas para os resultados valorizam o trabalho e estão muito motivadas para vencer desafios na sua profissão. Para Lusch e Serpkenci<sup>280</sup>, o que se espera é que responsáveis de loja e gestores comerciais orientados para resultados tenham uma melhor *performance* e maior satisfação nos seus empregos. No entanto, pode acontecer que mesmo os gestores muito orientados para resultados fiquem insatisfeitos se, por exemplo, não existirem recompensas pela boa *performance* ou se estas estiverem abaixo das suas expectativas. Lusch e Serpkenci<sup>281</sup> recorrem ao trabalho de Bagozzi, que analisou a relação directa entre motivação para a obtenção de resultados e satisfação no emprego. Este autor chegou à conclusão de que esta relação existe e é positiva. Lusch e Serpkenci referem<sup>282</sup> que os responsáveis de loja orientados para resultados são muito menos incomodados pela tensão do que os seus colegas que têm uma menor orientação para os resultados.

#### **2.7.2.2. Orientação para o mercado.**

Segundo Piercy *et al.*<sup>283</sup>, os estudiosos do *marketing* interno defendem que é muito importante conquistar os "corações e as mentes" das equipas das lojas, no caso de se pretender que estas sejam orientadas para o mercado. Aqueles investigadores recorrem<sup>284</sup> a um estudo empírico realizado por Ruekert, onde se confirma que níveis elevados de orientação para o mercado estão associados a elevados níveis de satisfação, compromisso e confiança, dos colaboradores. Este autor refere ainda que estas associações são importantes porque as atitudes positivas levam a uma menor rotação de pessoal, maior flexibilidade e produtividade mais elevada. Piercy *et al.* referem<sup>285</sup> que

---

<sup>280</sup> Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>281</sup> Bagozzi, R. P. (1980), *apud* Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>282</sup> Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>283</sup> Piercy *et al.* (2002).

<sup>284</sup> Ruekert, R. W. (1992), *apud* Piercy *et al.* (2002).

<sup>285</sup> Jaworski, B. J. e Kohli, A. K. (1993), *apud* Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

Jaworski e Kohli (1993) encontraram uma forte associação entre orientação para o mercado, implicação dos colaboradores e força do espírito de grupo.

Para Piercy *et al.*<sup>286</sup>, a orientação das equipas de uma loja para o mercado é influenciada pelas suas expectativas relativamente ao comportamento dos gestores comerciais. No estudo feito por estes autores, conclui-se que o esforço dos gestores para desenvolverem a orientação para o mercado afecta a percepção dos colaboradores da loja relativamente a alguns aspectos importantes do *marketing*, como sejam o serviço e o planeamento. Quando a orientação para o mercado é mais elevada, as percepções dos operacionais da loja relativas à importância da qualidade do serviço e à importância da focalização no cliente são maiores. Pode, deste modo, dizer-se que a *performance* da loja beneficia da orientação para o mercado. Aqueles investigadores realçam que, quando a orientação para o mercado é elevada, os colaboradores sabem o que os gestores consideram importante, ou seja, conhecem as "regras do jogo".

Piercy *et al.*<sup>287</sup> retiram duas importantes conclusões sobre as lojas orientadas para o mercado:

- os operacionais da loja reconhecem a importância que a equipa de gestão atribui à qualidade de serviço e ao *focus* no cliente;
- nestas lojas, as suas equipas de vendedores acreditam que os gestores devem fazer um planeamento estratégico e as lojas devem adoptar uma orientação de longo prazo.

### **2.7.2.3. Leadership theory, goal theory, determinantes da venda de produtos e serviços e determinantes do comportamento do responsável de loja.**

Segundo Lusch e Serpkenci<sup>288</sup>, o comportamento do responsável de loja (competências e motivação) influencia não só o seu próprio sucesso mas também o sucesso da loja que

---

<sup>286</sup> Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>287</sup> Idem (*ibidem*).

dirige. Arnold *et al.* recorrem a Mumford *et al.* para apresentarem<sup>289</sup> a *leadership theory*, segundo a qual três competências são importantes para uma *performance* de sucesso: resolução de problemas, implementação de soluções e reconhecimento. Recorrem ainda a Carver e Scheier, quando apresentam<sup>290</sup> a *goal theory*, segundo a qual a intensidade e a direcção do esforço são determinantes primários que permitem alcançar os objectivos.

Arnold *et al.* estudaram<sup>291</sup>, numa cadeia de lojas de produtos e serviços para automóveis, qual a influência dos comportamentos do director de loja na venda de produtos *versus* a venda de serviços, e apresentaram os seguintes resultados:

- para vender serviços, especialmente em ambientes competitivos, o responsável de loja deve focar-se no planeamento de vendas e num estilo de liderança transformacional; quando o nível de concorrência é reduzido, uma abordagem transaccional fomenta as vendas de serviços;
- para vender produtos, o esforço de vendas conduz ao sucesso.

Aqueles autores chegaram ainda a mais uma importante conclusão: um estilo de liderança transformacional facilita o planeamento de vendas necessário para gerir com sucesso uma loja, mas, por outro lado, para o responsável de loja, pode ser um entrave à orientação para a venda.

#### **2.7.2.4. Performance, descentralização e vantagens competitivas.**

Taniguchi<sup>292</sup> recorre a Ely e Thomas (2001), quando defende que a *performance* pode ser definida em termos de variáveis organizacionais como moral, rotação dos

---

<sup>288</sup> Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

<sup>289</sup> Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Mary, S. C. e Marks, M. A. (2000), *apud* Arnold *et al.* (2009).

<sup>290</sup> Carver, C. e Scheier, M. F. (1982), *apud* Arnold *et al.* (2009).

<sup>291</sup> Arnold *et al.* (2009).

<sup>292</sup> Ely, R. J. e Thomas, D. A. (2001), *apud* Taniguchi, M. (2006).

colaboradores e absentismo, ou, em termos de medidas financeiras, como vendas e lucros. No seu estudo sobre o retalho japonês, considera que a descentralização torna a mudança global mais difícil, pois requer a cooperação e o acordo de unidades de negócio dispersas e, muitas vezes, diferentes. Estas unidades de negócio têm diferentes estratégias para competir nos mercados onde se integram. Taniguchi baseia-se no trabalho de Kidder *et al.*, quando afirma que a justificação: «*temos que fazer isto para nos mantermos competitivos*»<sup>293</sup> é mais bem aceite pelas equipas do que a justificação: «*temos que fazer isto porque a gestão de topo assim o diz*»<sup>294</sup>. Kidder *et al.* destacam<sup>295</sup> que as equipas são muito receptivas aos argumentos que se baseiam em vantagens competitivas.

## 2.8. Gestão de competências.

O desenvolvimento e a gestão de competências devem integrar a gestão dos recursos humanos das empresas, sendo fundamental que estas prestem uma especial atenção às competências individuais e colectivas dos seus colaboradores. Braim salienta<sup>296</sup> que existem sinais de alerta que permitem às empresas verificarem que não estão a gerir as competências da forma adequada. Na sua opinião, algumas empresas recrutam pessoas que não correspondem às suas necessidades, porque não sabem que competências deveriam procurar. Pode ainda acontecer, na opinião da autora anteriormente referida, que as empresas tenham problemas de retenção dos seus colaboradores, pois estes podem sentir que as suas competências não estão a ser aproveitadas ou que existem poucas oportunidades para o seu desenvolvimento. Braim considera<sup>297</sup> que as competências são activos e, por essa razão, têm um valor, implicam um investimento e

---

<sup>293</sup> Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K. A. e Friedman, R. A. (2004), *apud* Taniguchi, M. (2006, pág. 226) (tradução da autora).

<sup>294</sup> Idem (*ibidem*) (tradução da autora).

<sup>295</sup> Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K. A. e Friedman, R. A. (2004), *apud* Taniguchi, M. (2006).

<sup>296</sup> Braim, S. (1999).

<sup>297</sup> Idem (*ibidem*).

sofrem depreciação ao longo do tempo. Como um activo, devem, na sua opinião, ser constantemente examinadas e reavaliadas.

Pode, segundo Braim<sup>298</sup>, considerar-se que o processo de gestão de competências se divide em três fases: planeamento, avaliação e gestão. O planeamento torna-se necessário porque, para melhorar produtos, serviços e satisfação dos clientes, as empresas precisam das pessoas certas utilizando as competências correctas. Na fase de avaliação, torna-se necessário fazer um inventário das competências existentes na empresa e verificar se estas são as necessárias para cada função. Na última fase, procede-se à gestão de competências e, sempre que se identificam *gaps* (diferença entre competências de que a empresa necessita e competências que a empresa tem), é fundamental tomar uma decisão sobre como resolvê-los. Ao nível individual, tal resolução pode passar por formação, enquanto, ao nível da empresa, a resolução pode passar pelo recrutamento de colaboradores com as competências necessárias. A estratégia de gestão de competências só será bem sucedida, na opinião de Braim<sup>299</sup>, se existir o apoio da gestão de topo e o envolvimento dos colaboradores da empresa.

Reich *et al.* consideram<sup>300</sup> que o conhecimento e as competências dos colaboradores de uma empresa são os seus recursos mais importantes para a tomada de decisões, para o planeamento estratégico e para a criatividade. Estes autores recorrem a Ackerman *et al.*, quando referem<sup>301</sup> que a gestão de competências permite identificar os *gaps* (entre as competências de que a empresa necessita e as competências existentes) e os níveis de competência existentes na empresa, facilitando a procura das pessoas com as competências em falta. Acrescentam ainda que a gestão de competências permite identificar as necessidades de treino, formação e aprendizagem necessárias à construção da equipa e ao planeamento das carreiras. Quando definem gestão de competências, Reich *et al.* citam Younker: «*Gestão de competências é uma abordagem robusta e*

---

<sup>298</sup> Idem (ibidem).

<sup>299</sup> Idem (ibidem).

<sup>300</sup> Reich *et al.* (2002).

<sup>301</sup> Ackerman, M. S., McDonald, D., Lutters, W. e Marumatsu, J. (1999), *apud* Reich *et al.* (2002).

*sistemática para prever, identificar, classificar, avaliar e analisar as competências da força de trabalho e os gaps que a empresa enfrenta.»<sup>302</sup>.*

## **2.9. Desporto e gestão.**

Cubeiro e Gallardo, afirmam: *«Empresa e desporto convidam a aprender um com o outro (e vice-versa). Sobretudo, no desporto de alto nível e na empresa de alto rendimento, dois modelos muito competitivos baseados nos mesmos princípios: uma estratégia ganhadora, uma verdadeira equipa, emoções adequadamente canalizadas, o empenho (tenacidade, perseverança, espírito de sacrifício) e um sábio equilíbrio entre flexibilidade e ideias claras. Tudo isto com uma atitude profundamente ética.»<sup>303</sup>. Estes autores consideram ainda que «o talento, na empresa de alto rendimento e no desporto de alta competição, é capacidade por compromisso. E o compromisso, para que exista, necessita de um desafio que mereça a pena.»<sup>304</sup>. Para estes autores, empresa e desporto devem ser: «(...) luta, esforço e aprendizagem.»<sup>305</sup>.*

António Câmara, professor catedrático da Universidade Nova de Lisboa e *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa YDreams, reconhece a importância que a prática desportiva teve (e tem) na sua vida enquanto gestor e docente universitário. No seu livro 'O Futuro Inventa-se', descreve<sup>306</sup> a experiência desportiva que teve na cidade de Barcelona, no início dos anos 70. Naquela altura, estagiou com as melhores esperanças do ténis espanhol, e com o seu treinador (Joaquín Moure) aprendeu quais os valores que podem conduzir à excelência: dedicação, paixão, coragem, imaginação, respeito por si próprio e pelos adversários e responsabilidade. No seu livro 'Voando Com os Pés na

---

<sup>302</sup> Younker, E. (1998), *apud* Reich *et al.* (2002, pág. 507) (tradução da autora).

<sup>303</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008, pág. 18) (tradução da autora).

<sup>304</sup> Idem (*ibidem*, pág. 35) (tradução da autora).

<sup>305</sup> Idem (*ibidem*) (tradução da autora).

<sup>306</sup> Câmara, A. (2009).

Terra', António Câmara faz uma referência a Jack Welch <sup>307</sup>, como sendo um exemplo de um gestor que valoriza o desporto: «(...) a *General Electric*, que Welch liderou, tem tido uma prática na sua relação com o desporto que ultrapassa o campo metafórico. A participação em competições desportivas, e particularmente de desportos de equipa, é um factor relevante na contratação de pessoal.»<sup>308</sup>. Neste livro, António Câmara recorre a Bradley<sup>309</sup>, quando escreve: «(...) Bradley analisa a importância da prática do basquetebol de competição na formação dos valores de um(a) jovem. Segundo ele, o culto pela excelência, a dedicação, a paixão, a coragem, a imaginação, o respeito e a responsabilidade associados ao basquetebol são dificilmente replicáveis na escola tradicional.»<sup>310</sup>. O empresário português afirma ainda: «São conhecidas as características físicas, técnicas e psicológicas que separam os campeões dos praticantes médios das diferentes modalidades desportivas. Análises semelhantes têm sido realizadas para os actores das áreas tecnológicas, nomeadamente as que apresentam elevado risco.», acrescentando: «Considerando capacidades intelectuais, de formação e experiência idênticas, os factores distintivos dos actores mais bem sucedidos são, na minha perspectiva pessoal, essencialmente três: energia, adaptação à ambiguidade e resistência ao stress.»<sup>311</sup>. António Câmara refere-se a Bobby Knight <sup>312</sup>, quando escreve: «(...) o lendário treinador de basquetebol, dizia que todos querem vencer, mas poucos são os que estão dispostos a prepararem-se para o fazer.»<sup>313</sup>. O CEO da YDreams tem uma importante regra de ouro: gerir a empresa assumindo um papel semelhante ao de um treinador. As suas funções enquanto treinador consistem em ajudar a recrutar talentos, criar as condições para que as suas *performances* sejam excelentes e orquestrá-los ao serviço da empresa para que as metas sejam cumpridas.

---

<sup>307</sup> Jack Welch — gestor americano, que, durante vinte anos, assumiu as funções de CEO da General Electric.

<sup>308</sup> Câmara, A. (2009, pág. 17).

<sup>309</sup> Bradley — ex-jogador americano de basquetebol, que integrou no final dos anos 60 a equipa dos New York Knicks.

<sup>310</sup> Idem (ibidem).

<sup>311</sup> Idem (ibidem, pág. 19).

<sup>312</sup> Bobby Knight — ex-treinador americano de basquetebol, que se tornou famoso enquanto treinador da equipa dos Indiana Hoosiers (1971–2000).

<sup>313</sup> Idem (ibidem, pág. 47).

Mário Henriques, ex-jogador e ex-treinador de basquetebol, é o fundador da empresa High Play, especializada em consultoria e desenvolvimento de equipas, que aplica ferramentas inspiradas na realidade desportiva de alta competição dirigidas à orientação da gestão empresarial. A High Play, empresa que tem como lema: «*Play smart, play hard, play together!*», centra as suas acções, conforme escreve Pedro Magalhães, «(...) *na melhoria da performance das organizações em valias desportivas como o jogo rápido, com intensidade e em equipa.*»<sup>314</sup>. Mário Henriques afirma que «*num mercado internacional tão competitivo como o actual, os executivos estão sujeitos a níveis de pressão em tudo similares aos de um atleta de alta competição quando tem de decidir um jogo nos penalties.*»<sup>315</sup>. Segundo o autor do artigo 'Alta competição para executivos', o ex-treinador de basquetebol considera que «*a grande diferença é que os atletas se treinam regularmente para nos momentos decisivos saberem lidar com a ansiedade.*»<sup>316</sup>. Mário Henriques explica que «*ao mais alto nível, a performance treina-se!*»<sup>317</sup>. Segundo Pedro Magalhães, «*o que a High Play introduz nas organizações é acima de tudo um trabalho centrado no conhecimento próprio das capacidades individuais.*»<sup>318</sup>. Mário Henriques considera que «*para se melhorarem performances é necessário sermos capazes de identificar as nossas insuficiências.*»<sup>319</sup>. Refere ainda que «*tem sido sempre possível melhorar os recordes do mundo. Mas isso só se faz quando um atleta identifica o que faz pior e treina exaustivamente de modo a conseguir corrigi-lo.*»<sup>320</sup>. Para o ex-jogador de basquetebol, «(...) *o grande problema das empresas é que jogam todos os dias e treinam apenas umas vezes por ano (...)*»<sup>321</sup>. Considera que o exemplo do basquetebol é um bom exemplo e diz: «*Um técnico solicita ao longo de um jogo vários descontos de tempo, em cada um deles aproveita para corrigir de forma cirúrgica os erros cometidos pela sua equipa. Com isto*

---

<sup>314</sup> Magalhães, P. (2007, pág. 17).

<sup>315</sup> Henriques, M., *apud* Magalhães, P. (2007, pág. 17).

<sup>316</sup> *idem* (*ibidem*).

<sup>317</sup> *Idem* (*ibidem*).

<sup>318</sup> Magalhães, P. (2007, pág. 17).

<sup>319</sup> Henriques, M., *apud* Magalhães, P. (2007, pág. 17).

<sup>320</sup> *Idem* (*ibidem*).

<sup>321</sup> *Idem* (*ibidem*).

*consegue melhorar o jogo do conjunto.»*<sup>322</sup>. Quando fala sobre a actividade da empresa que dirige, Mário Henriques afirma: *«Funcionamos como um Centro de Alto Rendimento que apoia a melhoria sistemática da performance das equipas e da liderança das organizações empresariais.»*<sup>323</sup>. Segundo Pedro Magalhães, o ex-treinador refere ainda que *«(...) o ideal é que uma equipa seja formada por pessoas que sejam capazes de se liderar a si próprias.»*<sup>324</sup>. Para o fundador da empresa High Play, liderança, talento e motivação são os principais tópicos no desenvolvimento da actividade de uma empresa e *«(...) o talento necessita de ser alimentado: um lugar na equipa, liberdade, exigência e, é claro, outros talentos ao lado. É assim que se ganha confiança. É assim que se forma uma equipa, seja ela desportiva ou empresarial.»*<sup>325</sup>. Defende Mário Henriques que as empresas têm muito a aprender com a alta competição, pois *«há muito que na alta competição se preparam os atletas com grandes doses de motivação, planeamento, espírito de equipa, administração de riscos, tecnologia e criatividade. As vitórias focalizam-se quase sempre sob o mesmo prisma: confiança.»*<sup>326</sup>. Como resultado da sua experiência de trabalho com empresas, o fundador da High Play garante: *«No mundo do desporto e no das empresas, há um ponto comum, que são os seres humanos. As reacções, as condutas e os factores motivantes não mudam. A vantagem do desporto ao mais alto nível é que nisto leva anos de avanço em relação às empresas.»*<sup>327</sup>.

A jornalista Carmen Sánchez-Silva, quando escreve no seu artigo que há três lições que as empresas podem aprender com os desportistas, cita Santiago Álvarez de Mon <sup>328</sup>: *«Não há possibilidade de gestão sem talento no grupo. O trabalho em equipa é vital, embora nas empresas não se aplique muito, o grupo ajuda a explorar o talento individual. E a terceira é a força mental dos desportistas, que lhes permite crescer em*

---

<sup>322</sup> Idem (ibidem).

<sup>323</sup> Idem (ibidem).

<sup>324</sup> Idem (ibidem).

<sup>325</sup> Idem (ibidem).

<sup>326</sup> Idem (ibidem).

<sup>327</sup> Idem (ibidem).

<sup>328</sup> Santiago Álvarez de Mon — professor universitário no IESE Business School – Universidad de Navarra.

*momentos de pressão.»*<sup>329</sup>. E ainda que «*o desporto é capaz de gerar um nível de compromisso que transcende o económico (...)*»<sup>330</sup>, realçando a jornalista que as empresas gostariam que os seus quadros alcançassem também esse nível de compromisso. Scariolo<sup>331</sup>, acredita, segundo Carmen Sánchez-Silva, que as duas normas não escritas que todos os elementos da equipa seguem seriam perfeitas para as empresas. Estas são: «*É necessário dominar os egos individuais e pô-los ao serviço da equipa. E o que na verdade importa é a opinião do grupo, e não a dos agentes externos.*»<sup>332</sup>. Defende ainda este treinador que a comunicação e o debate são básicos para alcançar a confiança e a lealdade que imperam no grupo. Dias antes de alcançar o título de campeão europeu de basquetebol, o jogador da equipa espanhola Ricky Rubio<sup>333</sup> dizia: «*trata-se de não pensar no que vai acontecer no final do campeonato, senão unicamente no dia-a-dia e no complicado que é ganhar jogos e avançar. Apesar de muita gente te ver já na final, nós, desportistas, sabemos que o caminho é sempre longo e exigente.*»<sup>334</sup>.

Weinberg e McDermott referem<sup>335</sup> que o psicólogo do desporto Murphy acredita que as competências psicológicas que são necessárias para os atletas atingirem uma *performance* de alto nível podem ser transferidas para o mundo das empresas. Segundo este psicólogo, os seus clientes (desportistas e não desportistas) valorizam aquelas competências que adquiriram que lhes permitem alcançar a melhor *performance* sob pressão, pois estas ajudam-nos a estarem focados durante as tarefas mais difíceis e ajudam-nos também a gostarem mesmo dos trabalhos mais desafiantes. Weinberg e McDermott<sup>336</sup> recorrem ao trabalho de Loehr e Schwartz, que misturaram os mundos

---

<sup>329</sup> Mon, S. A. de, *apud* Silva, C. S. (2011, pág. 25) (tradução da autora).

<sup>330</sup> *Idem* (ibidem) (tradução da autora).

<sup>331</sup> Scariolo — treinador italiano de basquetebol, que orientou a equipa nacional espanhola que em Setembro de 2011 revalidou o título de campeã europeia.

<sup>332</sup> Scariolo, *apud* Silva, C. S. (2011, pág. 25) (tradução da autora).

<sup>333</sup> Ricky Rubio — jogador espanhol de basquetebol, que, desde a temporada de 2010/2011, representa a equipa dos Minnesota Timberwolves, na NBA.

<sup>334</sup> Rubio, R., *apud* Silva, C. S. (2011, pág. 25) (tradução da autora).

<sup>335</sup> Murphy, S. (1996), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

<sup>336</sup> Loehr, J. e Schwartz, T. (2001), *apud* Weinberg, R. e McDermott, M. (2002).

do desporto e da gestão, ao estudarem as semelhanças entre aqueles que alcançam *performances* elevadas, quer sejam atletas de elite ou CEO das mais importantes empresas. Loehr e Schwartz consideram<sup>337</sup> que os gestores são "atletas das empresas" e para que consigam atingir níveis de *performance* elevados têm de treinar do mesmo modo que os melhores atletas fazem. Depois de terem trabalhado com atletas de classe mundial durante aproximadamente 20 anos, estes investigadores descobriram que aqueles que alcançam a *performance* de topo, em qualquer área, precisam de alcançar o que chamaram o estado de *performance* ideal. Ao ajudarem os gestores e os desportistas a construírem competências secundárias (*endurance*, força, flexibilidade, autocontrolo e focalização), estes autores ajudam quer os atletas quer os gestores a tirarem o melhor partido das suas competências e, deste modo, manterem uma *performance* elevada ao longo do tempo — estado de *performance* ideal. Esse estado é representado pela pirâmide de alta *performance*, que inclui (da base para o topo): capacidade física, capacidade emocional, capacidade mental e capacidade espiritual. Loehr e Schwartz (2001) consideram<sup>338</sup> que, no actual contexto, em que a mudança acontece a grande velocidade, conseguir ter, de forma consistente, uma *performance* elevada é mais difícil e mais necessário do que nunca. Para estes autores, quando as pessoas se sentem mais fortes — física, mental, emocional e espiritualmente — alcançam uma melhor *performance*, com mais paixão e durante mais tempo.

Liu *et al.* defendem<sup>339</sup> que existe uma sinergia e uma correlação importante entre desporto e negócios. Na sua opinião, alguns dos estudos existentes até finais dos anos 90 demonstravam que as empresas melhoram a sua eficiência, os seus recursos humanos e os seus resultados, graças à implementação de competências do desporto. Para estes autores, existe informação disponível sobre a transferência de competências do desporto para os negócios, mas não existe o conhecimento do modo como, tecnicamente, essa mesma transferência é feita. Estes académicos pretenderam identificar e caracterizar a relação entre desporto e negócios e referem que se têm identificado diferentes formas possíveis de as empresas integrarem uma cultura

---

<sup>337</sup> Idem (ibidem), *apud* idem (ibidem).

<sup>338</sup> Idem (ibidem), *apud* idem (ibidem).

<sup>339</sup> Liu *et al.* (1998).

desportiva, como, por exemplo: promovendo o espírito competitivo entre os seus colaboradores, fomentando a camaradagem entre a equipa de gestão e os restantes colaboradores e incentivando o trabalho em equipa. Realçam que é muito comum verificar-se uma semelhança e uma correlação entre o treino desportivo e as técnicas de gestão utilizadas no mundo dos negócios, e as empresas têm muito a ganhar se tiverem a capacidade de transferir competências e técnicas de treino do desporto para a sua actividade.

Graças a Liu *et al.*<sup>340</sup>, podemos concluir que um contributo muito importante para compreender qual o interesse em transferir competências do desporto para os negócios é dado por Novelli. Este autor defende<sup>341</sup> que o *marketing* deveria ter uma abordagem semelhante à abordagem que existe nas artes marciais, quando o objectivo é alcançar o cinturão negro. O cinturão negro, como refere, corresponde a um nível de perfeição e de conquista e, por isso, para o *marketing* alcançar o mesmo nível, os seus profissionais deverão pensar em eficiência e competência. Para Novelli<sup>342</sup>, as ideias que devem estar presentes sempre que se pretende alcançar um nível mais elevado de excelência, em termos de *marketing*, são: pensamento estratégico, atenção às atitudes do consumidor e organização para o sucesso.

Liu *et al.* recorrem também ao trabalho académico de Alberts, que estudou o serviço ao cliente e analisou de que forma este pode melhorar através da adopção, por parte das empresas, de alguns princípios do desporto. Quando Alberts aborda o serviço ao cliente, refere a necessidade de existir trabalho em equipa como forma de alcançar a excelência e, na sua opinião, os dez princípios que deveriam ser transferidos do desporto são<sup>343</sup>:

- objectivos partilhados: à semelhança do que acontece no mundo do desporto, também nas empresas é fundamental que os colaboradores

---

<sup>340</sup> Idem (ibidem).

<sup>341</sup> Novelli, W. D. (1990), *apud* Liu *et al.* (1998).

<sup>342</sup> Idem (ibidem).

<sup>343</sup> Alberts, P. J. (1995), *apud* Liu *et al.* (1998).

compreendam os objectivos e compreendam de que forma o seu trabalho contribui para que os mesmos sejam alcançados;

- recrutamento e selecção: as empresas devem adoptar uma avaliação rigorosa dos candidatos, à semelhança do que acontece no mundo do desporto quando se avalia o talento;
- plano de jogo: as equipas desportivas preparam e executam jogadas que são pensadas para se alcançarem objectivos específicos;
- treino: os treinos das equipas desportivas são preparados de acordo com o modo de jogar dos seus adversários;
- *endurance*: programa de trabalho que pretende melhorar as competências na preparação para a competição;
- comunicação: durante uma competição, os atletas comunicam constantemente com os seus colegas e com o seu treinador;
- desconto de tempo: paragem no decorrer da competição, que permite mudar a direcção;
- avaliação da *performance*: permite mostrar aos colaboradores exactamente o que se espera deles;
- rever *performance*: as empresas devem rever a forma como os seus colaboradores lidam com os clientes, pois apenas deste modo é possível desenvolver um trabalho que permita corresponder às suas expectativas;
- treinador: todas as equipas desportivas têm um treinador e todas as empresas têm um gestor, mas a principal diferença é que o treinador desportivo actua como um professor enquanto o gestor actua como um superior.

Liu *et al.* recorrem no seu trabalho académico a Hutcheson, que refere<sup>344</sup> que, à medida que vai melhorando o seu desempenho como gestor-treinador desportivo, o gestor deixa de sentir necessidade de falar e passa a ter necessidade de perguntar; deixa de querer controlar o resultado e passa a querer dar poder aos outros. Isto só é possível ao ajudar os seus "atletas" a assumirem por eles o controlo e as responsabilidades das suas próprias acções.

Para Jones<sup>345</sup>, tal como no desporto, também na gestão o principal obstáculo para alcançar "o impossível" podem ser os limites que cada um se impõe. O desporto não é gestão, mas as semelhanças são, na opinião deste autor, muitas. Em ambos os mundos, aqueles que têm bons desempenhos trabalham para isso. Os grandes atletas têm de ter algumas características inatas, como, por exemplo, coordenação e flexibilidade, do mesmo modo que os gestores de topo têm de ter a capacidade de pensar estrategicamente e relacionar-se com as pessoas. O verdadeiro segredo para alcançar a excelência, quer no mundo do desporto quer no mundo da gestão, na opinião de Jones<sup>346</sup>, não está na capacidade de nadar depressa ou na capacidade de fazer rapidamente uma análise quantitativa, mas, sim, na dureza. Os profissionais de elite, quer no mundo do desporto quer no mundo da gestão, crescem com a pressão, podendo mesmo dizer-se que têm a capacidade de se superar quando esta surge. Alcançar a excelência implica um planeamento muito cuidado e implica ainda fixar e ultrapassar muitas pequenas metas. Os desportistas e gestores de elite utilizam a competição para moldar as suas competências e sempre que alcançam grandes vitórias investem tempo na celebração das mesmas.

Katz<sup>347</sup> refere que é frequente os gestores olharem para o desporto como um exemplo útil de modelos de trabalho em equipa. Esta autora pretendeu ajudar os gestores a tirarem o maior partido das comparações entre as equipas das empresas e as equipas desportivas, identificando sete lições sobre como motivar os membros de uma equipa e

---

<sup>344</sup> Hutcheson, P. (1996), *apud* Liu *et al.* (1998).

<sup>345</sup> Jones, G. (2008).

<sup>346</sup> Idem (*ibidem*).

<sup>347</sup> Katz, N. (2001).

como estruturar a equipa e o seu trabalho. O seu estudo tem por base os desportos em que cada elemento da equipa tem um papel independente e, simultaneamente, todos os seus elementos têm de trabalhar juntos para vencer as equipas com quem competem, como, por exemplo, futebol, basquetebol, râguebi, etc. Para Katz<sup>348</sup>, uma equipa de uma empresa é um grupo de profissionais cujos elementos são independentes no desempenho de uma tarefa específica e actuam no contexto de uma organização.

Conforme se pode ver no quadro apresentado a seguir, as lições que os gestores podem aprender do desporto dividem-se, segundo Katz, em duas categorias: como motivar a equipa e como estruturar a equipa e o seu trabalho.

**Tab. 9 — Lições sobre liderança de equipas.**

<b>Como motivar os elementos de uma equipa?</b>	Integrar cooperação e competição.
	Conseguir vitórias iniciais.
	Evitar derrotismo.
<b>Como estruturar a equipa e o seu trabalho?</b>	Arranjar tempo para treinar.
	Fazer intervalo.
	Manter a equipa estável.
	Estudar o vídeo.

Fonte: elaboração da autora, a partir de Katz (2001).

Integrar cooperação e competição: um desafio fundamental na motivação de uma equipa é a promoção de uma mistura ideal de cooperação e competição entre os seus elementos. Os gestores precisam de aprender como fomentar relacionamentos que sejam simultaneamente de cooperação e de competição. O objectivo é que a equipa consiga os benefícios de cada um deles, o que acontece quando os seus elementos não só se ajudam entre si e se implicam no sucesso de cada um, mas também levam a que cada um tenha o seu melhor desempenho. Os treinadores desportivos lidam diariamente com o desafio de promover o equilíbrio entre cooperação e competição no seio das suas equipas.

Conseguir vitórias iniciais: o futuro de uma equipa é fortemente influenciado pelo facto de esta, no seu início, alcançar o sucesso ou o fracasso, ou seja, ter um começo forte faz toda a diferença. A importância do sucesso inicial é muito grande nas equipas, no contexto empresarial, porque uma equipa que começa com sucesso aspirará a mais, e

<sup>348</sup> Idem (ibidem).

terá uma maior expectativa sobre si do que uma equipa que começa com o fracasso. O sucesso inicial leva a que as equipas tenham mais confiança em si e na sua capacidade como equipa. Uma equipa que tem um início forte terá uma resposta diferente da sua envolvente: atrairá melhores recursos, mais informação e *feedback* mais qualitativo. O desafio de um gestor líder de equipa é criar uma espiral de sucesso à volta da sua equipa. Há algumas coisas que o gestor pode fazer, de modo a conseguir que os primeiros esforços da sua equipa sejam bem sucedidos, como, por exemplo, dividir uma tarefa complexa em pequenas tarefas simples — vitórias fáceis. Estas tarefas iniciais devem ser breves, de modo que a equipa tenha sucesso rápido e repetido. Essas pequenas tarefas devem ser concretas, de forma que a equipa tenha um *feedback* claro. Por último, o gestor deve chamar a atenção dos elementos da equipa e da sua envolvente para o sucesso alcançado.

Evitar derrotismo: às vezes uma equipa com talento pode entrar numa espiral negativa. Como é que uma equipa ultrapassa esta situação? Esta é uma área onde os gestores podem aprender muito com as equipas desportivas. Normalmente, as equipas que não alcançam o sucesso consideram que as razões dos seus problemas são estáveis e incontroláveis. Depende do gestor da equipa que o fracasso não leve a equipa a entrar numa espiral de derrota e, para que isso aconteça, aquele líder tem de ter a capacidade de influenciar o modo como os elementos da sua equipa compreendem a situação e ajudá-los a sentirem-se capazes de a modificarem.

Arranjar tempo para treinar: uma característica básica das equipas desportivas é o facto de os jogos alternarem com os treinos. Jogos e treinos representam dois modos diferentes de funcionamento das equipas desportivas. Durante os jogos, as equipas estão em modo de desempenho e, durante os treinos, as equipas estão em modo de aprendizagem. O treino é uma oportunidade para as equipas experimentarem — e inovarem — quando a equipa pode desenvolver e testar novas jogadas. Nas empresas, as equipas estão sob uma pressão tão grande para alcançar resultados que estão sempre em modo de desempenho e a necessidade de equilibrar o modo de desempenho com o modo de aprendizagem é frequentemente ignorada. É responsabilidade do gestor líder de equipa encontrar o tempo para a equipa estar em modo de aprendizagem. Uma

característica muito importante do treino é que, nessa altura, é desejável experimentar novas coisas e falhar. Experimentar e falhar fazem parte do processo de aprendizagem.

Fazer intervalo: o intervalo é fundamental num jogo e o gestor que lidera uma equipa que tem de respeitar *timings* deve promover estes momentos de paragem. Esta paragem a meio do tempo é uma oportunidade especial para uma equipa — não apenas no mundo do desporto mas também no mundo das empresas. A meio do tempo, a equipa pode olhar para trás e ver o que foi conseguido até esse momento, da mesma maneira que pode analisar o que será possível alcançar na *deadline*, se a equipa continuar a trabalhar da mesma maneira e ao mesmo ritmo.

Manter a equipa estável: é importante manter estável a composição da equipa, durante o tempo suficiente para que os seus elementos possam aprender a trabalhar juntos e a combinar os seus esforços de modo a obter um esforço total coerente. A necessidade de manter a equipa estável é importante, quer no contexto desportivo quer no contexto empresarial.

Estudar o vídeo do jogo: é essencial reflectir sobre o modo como os elementos da equipa trabalham juntos, pois esta é uma oportunidade de aprender coisas novas, bem como de consolidar conhecimentos antigos.

Burnes e O'Donnell estudaram<sup>349</sup> até que ponto os métodos que permitem alcançar o sucesso desportivo podem ser aplicados nas empresas, acabando por concluir que existem semelhanças entre os desafios que se colocam às empresas e os que se colocam ao desporto, e que existem áreas em que os líderes empresariais podem aprender lições do desporto, particularmente em termos de mudança e de desenvolvimento de colaboradores. Os autores anteriormente referidos destacam que tem acontecido gestores procurarem a ajuda de treinadores desportivos, porque estes têm conhecimentos em áreas muito importantes, como sejam a estratégia, a inovação, a construção de equipa e o desenvolvimento pessoal, actuando frequentemente em

---

<sup>349</sup> Burnes, B. e O'Donnell, H. (2011).

ambientes muito competitivos. Burnes e O'Donnell chegaram às seguintes conclusões<sup>350</sup>:

- a liderança é crucial para alcançar o sucesso, quer no desporto quer na gestão;
- existem áreas onde os líderes desportivos têm vantagem relativamente aos líderes empresariais, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento do máximo potencial das equipas e dos indivíduos.

O trabalho de investigação destes autores evidencia indícios de que existem áreas nas quais os líderes desportivos desenvolveram mais as suas competências do que os líderes empresariais. De entre estas, destaca-se a capacidade de aceitar e provocar a mudança. A capacidade de convencer os atletas de sucesso de que precisam de mudar o que fazem, e o modo como o fazem, é uma habilidade dos treinadores desportivos. Se os líderes das empresas aprenderem esta habilidade, as mudanças nas organizações deixam de ser um obstáculo ou uma ameaça e passam a ser uma vantagem competitiva.

Jones identifica<sup>351</sup> cinco áreas específicas em que se pode desenhar uma ligação entre desporto e gestão:

- organização: recursos, comunicação e capacidade de delegar;
- *stress*: como lidar com ele;
- liderança: absolutamente fundamental para o sucesso desportivo e empresarial;
- equipas de elevada *performance*: não têm necessariamente o melhor talento individual, o que significa que outras variáveis, como sejam motivação, respeito, responsabilidade e comunicação, assumem uma importância fundamental;

---

<sup>350</sup> Idem (ibidem).

<sup>351</sup> Jones, G. (2002).

- treino/consultoria um-para-um: permite melhor desempenho.

Jones conclui que os princípios da *performance* de elite no desporto são facilmente transferíveis para o contexto da gestão.

Peters defende<sup>352</sup> que ser treinado por um dos seus pares ajuda os executivos a melhorarem as suas competências profissionais. Segundo esta autora, a implementação nas empresas do "modelo par-treinador" ajuda os colaboradores a trabalharem aos pares e, deste modo, acrescentarem valor ao seu trabalho individual. Existem dois importantes princípios de um treino efectivo, que são destacados por Peters<sup>353</sup>:

- não se pode treinar um profissional que não quer ser treinado;
- os colaboradores individualmente, e não os seus treinadores, são responsáveis pela sua *performance*, eficiência e motivação.

A importância da existência da figura do gestor-treinador deve-se ao facto de este poder ajudar o colaborador da empresa a melhorar a sua *performance*, a compreender as suas forças e fraquezas e a crescer como pessoa. Utilizando o "modelo par-treinador", os gestores podem criar uma "*performance partnership*" com o par por eles escolhido. Esta será uma parceria que, quando bem sucedida, levará a um novo comportamento, ao crescimento organizacional e a maior produtividade pessoal. Para Peters, «*treinar é uma parceria. Para beneficiar do treino, a pessoa que está a ser treinada tem de estar pronta, ter vontade e ser capaz de: mudar; pedir ajuda; partilhar feedback; examinar modos de melhorar; aprender com o que acontece e não o esconder; tentar abordagens novas e diferentes; escutar abertamente, e não na defensiva.*»<sup>354</sup>.

---

<sup>352</sup> Peters, H. (1996).

<sup>353</sup> Idem (ibidem).

<sup>354</sup> Peters, H. (1996, pág. 40) (tradução da autora).

## 2.10. Quadro conceptual — esquematização das questões resultantes da revisão de literatura.

Os principais aspectos retirados da revisão de literatura que serão tidos em conta no nosso estudo e nas suas conclusões encontram-se esquematizados no quadro e nas figuras apresentados de seguida.

**Tab. 10 — Quadro síntese da revisão de literatura.**

Tópico	Descrição
<b>Desporto</b>	Segundo Manuel Sérgio, «(...) o Desporto não é só uma actividade física é, sobre o mais, humana.» <sup>355</sup> . Para Vasco Pinto de Magalhães, «(...) o desporto encerra uma preparação para a vida em sociedade: a noção dos valores pessoais e colectivos, o sentido de unidade, o desempenho consciente da própria função, o reconhecimento e o respeito pelo adversário.» <sup>356</sup> . Para o mesmo autor, o desporto é «(...) o ideal de vida saudável, da gratitude atlética que educa o jovem em todos os sentidos, que faz descobrir o valor do tempo livre, o competir com galhardia e respeito, a riqueza do ócio para além do negócio (...)» <sup>357</sup> . Para Gerardo Seeliger, o desporto «(...) é como a própria vida metida num campo.» <sup>358</sup> .
<b>Desporto federado</b>	Um atleta federado está inscrito, individualmente ou através do clube que representa, numa federação desportiva e, através desta, participa em competições nacionais e/ou internacionais. Segundo o Instituto do Desporto de Portugal, no ano de 2009 estavam em funcionamento 62 federações desportivas e existiam cerca de 12 000 clubes desportivos. Segundo a mesma fonte, a estrutura de funcionamento do movimento desportivo português tem a forma de uma pirâmide, que tem na sua base os clubes desportivos, na posição intermédia as associações de clubes e no topo as federações.
<b>Retalho</b>	Distribuição é «[o] conjunto de actividades que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar.» <sup>359</sup> , segundo Levy e Weitz. Para estes autores, a actividade de comércio a retalho está centrada em dois importantes aspectos: excelência no serviço oferecido aos clientes e experiência de compra.

<sup>355</sup> Sérgio, M. (2006, pág. 122).

<sup>356</sup> Magalhães, S. J., V. P. de (2011, pág. 42).

<sup>357</sup> Idem (2007, pág. 153).

<sup>358</sup> Seeliger, G., *apud* Solera, E. (2011, pág. 31) (tradução da autora).

<sup>359</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (1996), *apud* Rousseau, J. A. (2008, pág. 35).

**Tab. 10 — Quadro síntese da revisão de literatura.**

Tópico	Descrição
<b>Retalho especializado</b>	Grandes superfícies especializadas são cadeias não alimentares de pontos de venda onde os produtos estão expostos de modo a permitir aos clientes a sua livre circulação e a livre escolha, sendo que estes pontos de venda estão identificados com a mesma insígnia e subordinados à mesma estratégia em termos de compras, gestão e expansão — Rousseau <sup>360</sup> .
<b>Gestores comerciais</b>	Para Levy e Weitz <sup>361</sup> , os gestores comerciais das lojas, na sua actividade diária, tomam decisões muito complexas, como sejam: que produtos e serviços disponibilizar aos clientes, como negociar com os fornecedores, qual a melhor forma de treinar e motivar as equipas, que preços praticar, quais as melhores promoções e como apresentar o produto. Para estes autores, as funções ligadas à gestão de loja são muito orientadas para as pessoas, e os gestores comerciais só serão bem sucedidos no seu trabalho se tiverem a capacidade de liderar e motivar as suas equipas.
<b>Competências</b>	Para se gerir uma empresa bem sucedida ou uma equipa vitoriosa, são necessárias as mesmas competências — Woodward <sup>362</sup> . Competências que se adquirem na prática desportiva: compromisso, trabalhar duro, honestidade, integridade, responsabilidade colectiva, orgulho, amizade, confiança, trabalho em equipa, como lidar com o sucesso e fracasso, aprender a ultrapassar os obstáculos, expressar entusiasmo, desenvolver disciplina e comunicação — Coach K <sup>363</sup> . Jones destaca <sup>364</sup> três competências que se adquirem na prática desportiva: trabalho árduo, compromisso e dedicação; para este autor, os comportamentos a serem transferidos do desporto para as empresas são os seguintes: gostar da pressão, fixar-se no longo prazo, aproveitar a competição, reinventar-se, celebrar as vitórias e desejar vencer. Competências do responsável máximo de loja que lhe permitem alcançar o sucesso: análise, criatividade, capacidade de decisão, flexibilidade, iniciativa, espírito de liderança, organização, capacidade de correr riscos e uma elevada tolerância ao <i>stress</i> — Lusch e Serpkenci <sup>365</sup> .

<sup>360</sup> Rousseau, J. A. (2008).

<sup>361</sup> Levy, M. e Weitz, B. A. (2007).

<sup>362</sup> Woodward, C., *apud* Bolchover, D. (2005).

<sup>363</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004).

<sup>364</sup> Jones, G. (2008).

<sup>365</sup> Lusch, R. F. e Serpkenci, R. R. (1990).

**Tab. 10 — Quadro síntese da revisão de literatura.**

---

Tópico	Descrição
<b>Desempenho</b>	Para se alcançar a excelência, é preciso ter paixão pelo que se faz — Woodward <sup>366</sup> . Mais paixão e mais compromisso levam a maior satisfação — Sweetenham <sup>367</sup> . Cinco qualidades que tornam uma equipa excelente: comunicação, confiança, responsabilidade colectiva, prestar atenção aos outros e orgulho — Coach K <sup>368</sup> . Toda a actividade empresarial se fundamenta no trabalho em equipa e este, tanto no meio empresarial como no meio desportivo, é uma questão de sobrevivência — Cubeiro e Gallardo <sup>369</sup> .

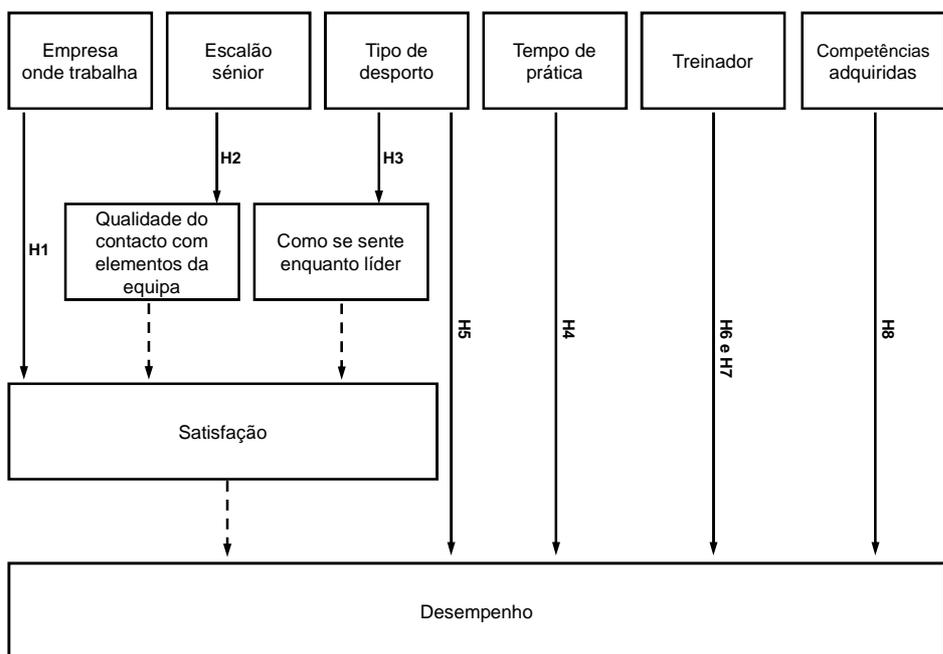
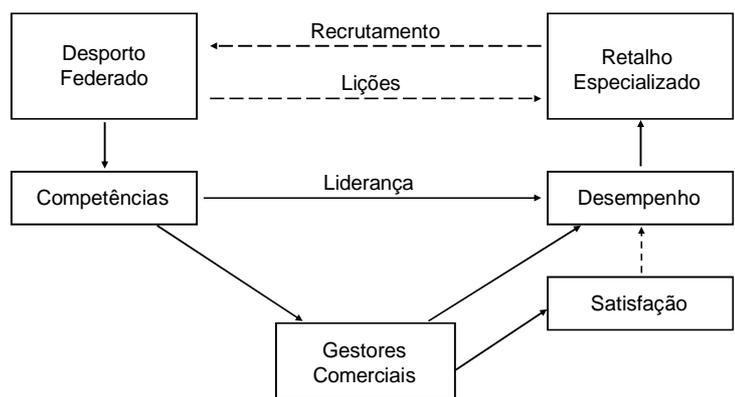
---

<sup>366</sup> Woodward, C., *apud* Bolchover, D. (2005, 19 de Junho).

<sup>367</sup> Sweetenham, B., *apud* Bolchover, D. (2005, 3 de Julho).

<sup>368</sup> Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. (2004).

<sup>369</sup> Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. (2008).





### **3. Metodologia e técnica de recolha de dados.**

Pretendemos dar um contributo para a compreensão da forma como as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o desempenho dos gestores comerciais das lojas e, devido à carência de informação relativa ao tema que se pretendia estudar, sentiu-se a necessidade de proceder a um trabalho de pesquisa. Para tal, em termos de ferramentas metodológicas, foram utilizados dados secundários e dados primários. Relativamente aos primeiros, destaca-se a informação recolhida junto do Instituto Nacional do Desporto e da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. Os dados primários resultam de uma fase de investigação qualitativa (entrevistas) e de uma fase de investigação quantitativa (questionário). A fase de investigação qualitativa realizou-se com o objectivo de complementar a fase de investigação quantitativa e, deste modo, ajudar a posterior interpretação dos resultados.

#### **3.1. Entrevistas.**

Foram realizadas 15 entrevistas no último trimestre de 2011, sendo que uma delas (Tomaz Morais) foi presencial e as restantes via *e-mail*. Fizeram-se dois tipos de entrevista: "entrevista 1" (anexo 5) e "entrevista 2" (anexo 6), tendo sido explicado a todos os entrevistados qual o objectivo. Os estudiosos do desporto e os treinadores desportivos responderam às 3 questões da entrevista 1, enquanto os ex-atletas responderam às 6 questões da entrevista 2. Todos responderam a entrevistas directivas, nas quais tiveram a liberdade de responder de forma tão longa como pretendessem às questões colocadas. Acreditamos que o nosso trabalho sai enriquecido graças ao contributo de estudiosos da relação entre desporto e gestão (Luís Lourenço e Ricardo Vargas), de treinadores desportivos que são uma referência na forma como trabalham com as suas equipas e os seus atletas (Tomaz Morais, José Carvalho e José Miguel Araújo) e de ex-atletas que reflectiram sobre a importância da sua formação desportiva

no seu desempenho profissional (António Abrantes, Pedro Rodrigues e outros). Nenhum dos entrevistados com actividade profissional ligada à gestão exerce funções em empresas de retalho, mas todos eles lideram equipas e foi por nós considerado que o seu contributo acrescenta valor ao presente trabalho de investigação.

### **3.2. Questionário.**

A fase de investigação quantitativa consistiu na realização de um questionário (anexo 7) aplicado a um conjunto de gestores comerciais de três insígnias (Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin) com passado de prática desportiva federada. Com a aplicação do referido questionário, pretendia-se compreender se estes profissionais do retalho consideram que o seu passado desportivo tem influência no seu desempenho profissional. Esta foi a primeira vez que, em Portugal, um questionário com este objectivo foi aplicado a um conjunto de profissionais do retalho.

A aplicação informática SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) foi a ferramenta escolhida para desenhar o questionário, disponível *online* e de preenchimento simples e rápido. O questionário elaborado é misto, pois quanto ao seu conteúdo as questões colocadas são sobre factos e sobre opiniões, enquanto no que respeita à sua forma são abertas, fechadas e em árvore. Aquando da sua elaboração, observou-se um cuidado especial em formular questões claras e ordenadas de modo lógico, em variar a sua forma de modo a evitar a monotonia (tendo, no caso das questões fechadas, sido prestada especial atenção à necessidade de cobrir todas as respostas possíveis) e, por último, em escolher apenas questões úteis. Numa fase inicial, foi realizado um pré-teste ao questionário, tendo-se reunido uma amostra de 5 pessoas com passado de prática desportiva federada, que desempenham a função de gestores comerciais em empresas de comércio especializado (Makro e Aki) diferentes das que são objecto do presente trabalho. Após a realização do teste, foi necessário introduzir pequenas alterações no questionário, para que nenhuma pergunta suscitasse qualquer dúvida nos inquiridos.

As empresas Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin foram contactadas para o presente estudo e todas elas deram o seu acordo a que os seus colaboradores fossem inquiridos. Com o objectivo de identificar os gestores comerciais que preenchiam os requisitos para ser objecto de estudo, foram contactados os directores de recursos humanos da Decathlon e da Leroy Merlin. Na Media Markt, este levantamento foi feito pela autora do presente trabalho, que, à data, integrava a referida empresa e tinha um conhecimento pessoal de todos os gestores comerciais das lojas.

Nos meses de Julho e Agosto de 2011, a autora deste estudo deslocou-se a todas as lojas da Media Markt, onde falou pessoalmente com cada um dos directores no sentido de pedir autorização para que o questionário que integra a presente tese fosse aplicado na sua loja. Após ter obtido o acordo de todos, identificou em cada uma das lojas os líderes de equipa com passado de prática desportiva federada. Depois de explicar o objectivo do seu estudo, solicitou a cada um dos gestores comerciais identificados como possíveis inquiridos a respectiva colaboração. No mês de Outubro de 2011, o enunciado do questionário (em ficheiro do tipo "folha de cálculo") foi enviado, via *e-mail*, para todos os directores de loja, para que o pudessem conhecer e, em simultâneo, foi enviado pela mesma via para todos os assistentes de direcção o *link* para preenchimento do questionário, com um pedido para que fosse reencaminhado para os profissionais previamente identificados como participantes no estudo. Durante um período de quatro semanas, foi enviado um *e-mail* semanal para lembrar o estudo que estava a ser feito.

Em Agosto de 2011, foi enviado um *e-mail* para o director de recursos humanos da Decathlon, solicitando autorização para aplicar o questionário naquela empresa. Após ter sido obtida a referida autorização, e com a ajuda do director de recursos humanos, foram identificados nas 18 lojas à data existentes em Portugal os gestores comerciais com passado de prática desportiva federada. Em Outubro do mesmo ano, o *link* para preenchimento do questionário (juntamente com o enunciado do questionário, sob a forma de uma folha de cálculo, para conhecimento dos directores de loja) foi enviado para os profissionais previamente identificados, para que o mesmo fosse por eles respondido. Das três empresas objecto de estudo, a Decathlon foi aquela onde se revelou mais difícil obter respostas, porque nos últimos dois meses do ano de 2011 esta

empresa estava a preparar a abertura de quatro novas lojas e de um entreposto logístico (o seu primeiro em Portugal). De modo a ultrapassar esta dificuldade, o questionário esteve disponível durante um período de 8 semanas, foi enviado um *e-mail* semanal solicitando o seu preenchimento e foi pedida ajuda a quatro "embaixadores" (ex-colegas da autora do presente trabalho). Estes "embaixadores" foram um apoio muito importante para a obtenção das respostas ao questionário pelos colaboradores da Decathlon.

Na Leroy Merlin, em Agosto de 2011, foi contactado o director de recursos humanos, a quem foi pedida autorização para aplicar o presente estudo naquela empresa. No mês seguinte, numa reunião com um dos elementos do departamento de formação da empresa, foi explicado qual o objectivo do estudo e solicitou-se ajuda para identificar os gestores comerciais com passado de prática desportiva federada. Em Outubro, o *link* para preenchimento do questionário foi enviado, via *e-mail*, para os potenciais inquiridos e foi dado o prazo de 6 semanas para as respostas. Como a autora do presente estudo trabalha desde Setembro de 2011 na Leroy Merlin, explicou pessoalmente a todos os potenciais inquiridos a trabalhar nas lojas de Alfragide, Sintra, Almada, Amadora e Coimbra o objectivo do seu estudo. Nas restantes quatro lojas, teve ajuda de "embaixadores" que explicaram aos colegas qual o objectivo do presente trabalho e solicitaram o preenchimento do questionário. Durante as 6 semanas de duração do prazo para preenchimento dos questionários, a autora acompanhou semanalmente a evolução do número de respostas e enviou um *e-mail* semanal solicitando a colaboração dos gestores comerciais das lojas.

## 4. Análise de dados.

Neste capítulo, iremos proceder à análise dos dados recolhidos, quer através do estudo qualitativo (entrevistas) quer através do estudo quantitativo (questionário).

### 4.1. Estudo qualitativo.

Seguidamente, analisaremos as entrevistas realizadas a estudiosos do desporto, treinadores desportivos e ex-atletas, sendo que a versão integral de todas elas está disponível nos anexos de 8 a 22.

No quadro seguinte, apresentamos os estudiosos do desporto e treinadores desportivos a quem foram colocadas as três questões da entrevista 1, as quais pretendiam abordar os seguintes aspectos:

- competências de gestão adquiridas na prática desportiva federada;
- papel dos treinadores desportivos na formação dos futuros profissionais de gestão;
- os profissionais com passado desportivo podem ser considerados profissionais diferentes?

**Tab. 11 — Entrevista 1 — actividade profissional dos entrevistados.**

António Câmara	CEO da YDreams
José Carvalho	Treinador de atletismo
Luís Lourenço	Autor do trabalho 'O Case Study José Mourinho'
Tomaz Morais	Seleccionador nacional de rãguebi
José Miguel Araújo	Treinador de basquetebol
Ricardo Vargas	Autor do livro 'A Arte de Tornar-se Inútil'

Fonte: elaboração da autora.

Para António Câmara, a capacidade de ultrapassar os momentos difíceis, a valorização do planeamento do trabalho e sua execução e o reconhecimento da meritocracia são as

mais importantes competências que se adquirem através da prática desportiva federada. Luís Lourenço considera que há um sem-número de competências no desporto federado que podem ser transpostas para a gestão, mas, na sua opinião, a esmagadora maioria destas não são um exclusivo do desporto. Para este estudioso, é à pessoa que se deve ir buscar as competências, e não à actividade que esta desenvolve. No entanto, na opinião deste investigador, há competências que se desenvolvem e se potenciam no contexto desportivo. Tomaz Morais enumera um conjunto de competências que se adquirem na prática desportiva federada, como sejam: liderança pelo exemplo, saber estar em equipa, atitude comportamental, comunicação, motivação, partilhar o conhecimento e gestão da mudança. O treinador José Miguel Araújo, treinador da equipa sénior feminina de basquetebol do Sport Algés e Dafundo, na temporada de 2012/2013, na sua resposta à primeira questão considerou apenas os desportos colectivos, pois defende que há diferenças importantes na comparação destes com os desportos individuais, e destacou a importância da liderança, da capacidade de gerir pessoas e da motivação. Ricardo Vargas refere a comunicação, a capacidade de coordenação e de trabalho em equipa, o pensamento tático e estratégico e o conhecimento das potencialidades dos recursos humanos como sendo as competências de gestão que se adquirem através da prática desportiva federada.

Relativamente ao papel dos treinadores na formação dos futuros profissionais de gestão, António Câmara acredita que um bom treinador maximiza o potencial de cada atleta, para que a equipa obtenha os melhores resultados possíveis. O treinador, na opinião do presidente da YDreams, tem de saber motivar e orquestrar talentos e, para este gestor, o desafio que se coloca ao treinador desportivo é idêntico ao encontrado diariamente pelos profissionais de gestão. O treinador José Carvalho trabalhou com diversos atletas olímpicos, de entre os quais destacamos Pedro Rodrigues (entrevistado para o presente trabalho). Este treinador reconhece que ocupa uma posição de mentor dos seus atletas em assuntos que ultrapassam a sua preparação desportiva, destacando que os níveis de exigência requerem um elevado grau de confiança entre treinador e atleta. Para este treinador olímpico, o seu papel é o de pedagogo e de exemplo de vida de maior proximidade, condicionando deste modo o desenvolvimento da personalidade dos seus atletas. Luís Lourenço é de opinião que o papel do treinador desportivo na

formação dos futuros profissionais de gestão depende do treinador em questão. Como exemplo, refere que não acredita num treinador de futebol que não tenha a capacidade de se afirmar como líder. Para Tomaz Morais, os treinadores devem ter a preocupação de formar as pessoas, mas são os jogadores que fazem os bons treinadores. José Miguel Araújo acredita que um treinador tem pontos de vista que são muito interessantes para um futuro profissional de gestão, pois o seu quotidiano é passado a liderar (jogadores e equipa técnica) e a gerir (um sem-número de acontecimentos distintos). Ricardo Vargas destaca a importância do treinador ao transmitir o lugar de cada um dentro da equipa, ajudando deste modo ao entendimento do que é a equipa, de como funciona e se desenvolve.

António Câmara é de opinião que o desporto estimula a paixão, a disciplina, a coragem, a liderança, a responsabilidade e a resiliência, como nenhuma outra actividade. Luís Lourenço não está de acordo em que os profissionais de gestão com passado de prática desportiva federada sejam profissionais diferentes. Tomaz Morais, no entanto, acredita que os profissionais com passado de prática desportiva pelo facto de terem lidado sistematicamente com vitórias e derrotas são mais fortes. Segundo o treinador de râguebi, estes profissionais dominam o *stress*, para eles a ansiedade não é um problema, e controlam as emoções. Destaca ainda que esses profissionais sabem que para ganhar é preciso transpirar. José Miguel Araújo considera que quem teve uma actividade de prática desportiva tem forçosamente os seguintes valores: compromisso, respeito, sacrifício, lealdade e solidariedade. Afirma o jovem treinador de basquetebol que está convicto de que um desportista será sempre um profissional diferente. Ricardo Vargas refere que os profissionais com passado desportivo federado são pessoas com capacidades acima da média, porque treinam essas mesmas capacidades em ambientes competitivos, onde só importa o resultado final.

Na entrevista 2, com seis questões, tentámos ilustrar, através de testemunhos na primeira pessoa, de que modo o passado desportivo federado tem influência na vida profissional de um conjunto de gestores que, embora liderem equipas, não exercem a sua actividade no retalho. No quadro seguinte, pode ver-se quem foram os gestores entrevistados.

**Tab. 12 — Entrevista 2 — actividades desportiva e profissional dos entrevistados.**

Nome	Modalidade desportiva praticada	Actividade profissional
António Abrantes	Atletismo (atleta olímpico)	COO da NovaForum
Carlos Fernandes	Atletismo (campeão nacional)	Comercial na Verlux
João Campos	Futebol (liga profissional)	Empresário
José Fernando	Esgrima (campeão nacional militar)	Comandante na TAP
Mário Henriques	Basquetebol (vice-campeão nacional sénior)	Fundador da High Play
Mário Mexia	Basquetebol (internacional sénior)	Director no Banco BPI
Pedro Bento	Pólo aquático (subida à Primeira Divisão)	<i>Area Manager</i> na Calvo Espanha
Pedro Rodrigues	Atletismo (atleta olímpico)	CTO da Fullsix
Rui Campos	Futebol (liga profissional)	Empresário

Fonte: elaboração da autora.

Quando questionados sobre quais as principais competências de gestão adquiridas enquanto atletas federados, os entrevistados destacaram um vasto conjunto de competências:

- resiliência, organização do tempo, ambição, disciplina (autodisciplina e disciplina de equipa), desejo de vencer, agressividade (no bom sentido) na perseguição do objectivo, orientação para resultados, liderança, competências de relação interpessoal, gestão das emoções, autoconhecimento, luta por objectivos, rigor, dedicação e espírito de equipa;
- capacidade de análise, capacidade de definição de objectivos e de execução sistemática e disciplinada de acções com vista ao sucesso, capacidade de gestão do *stress* e da ansiedade, capacidade de gerir a diversidade, capacidade de trabalhar sobre pressão, capacidade de sacrifício e capacidade de trabalho;
- noção de que, com trabalho (treino), a *performance* pode ser melhorada de forma inesperada;
- gestão de recursos: a dosagem de treinos e esforço físico é uma ferramenta bastante aplicável à gestão de um negócio;

- pensar a médio, longo prazo: todo o esforço investido poderá não trazer retorno imediatamente, mas a longo prazo é praticamente garantido.

Relativamente à questão onde se pretende saber de que forma o passado desportivo tem influenciado o percurso profissional dos entrevistados, realçamos a resposta de António Abrantes: «*Tal como atleta, encaro o trabalho como uma forma de atingir uma meta, o que me leva a um empenho nas tarefas muito acentuado.*».

No que respeita ao que distingue os ex-atletas entrevistados de outros profissionais que não tenham praticado desporto federado, as respostas obtidas focam os seguintes aspectos:

- resiliência e forma de encarar os fracassos (António Abrantes);
- maior auto-estima, maior facilidade em trabalhar em equipa e em assumir responsabilidade, maior determinação e atitude inspiradora de confiança, espírito de competição mais apurado, maior resistência física e psicológica (Carlos Fernandes);
- pragmatismo e maior resistência física e psicológica às adversidades (João Campos);
- capacidade de sofrimento, força de vontade, disciplina e liderança (José Fernando);
- capacidade de sacrifício, capacidade para integrar uma equipa, flexibilidade na relação interpessoal, trabalhar em circunstâncias em que o reconhecimento e recompensa ou não existem ou estão adiados (Mário Henriques);

Quase todos os entrevistados responderam recordarem-se, no seu dia-a-dia, de pessoas que conheceram na sua actividade enquanto desportistas federados (dirigentes desportivos, treinadores e/ou atletas). João Campos (ex-jogador de futebol profissional) escreveu: «*Recordo sobretudo o prazer e a dedicação que estes agentes desportivos demonstravam na sua actividade.*».

Todos os ex-atletas dizem que recorrem ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis, embora alguns dos entrevistados julguem fazê-lo de forma inconsciente. António Abrantes escreveu: «(...) *são sempre momentos de introspecção pessoal, normalmente para me evocar a mim próprio enquanto atleta. Pergunto-me muitas vezes o que faria eu mesmo, numa situação idêntica, enquanto atleta.*».

Todos os entrevistados recordam emocionantes momentos: alcançar um recorde nacional, o jogo de estreia na Liga Portuguesa de Futebol, a primeira internacionalização, uma subida de divisão, a participação em campeonatos nacionais, campeonatos da Europa, campeonatos do mundo e jogos olímpicos.

## **4.2. Estudo quantitativo.**

Apresentaremos de seguida os resultados obtidos através do questionário aplicado aos gestores comerciais com passado desportivo federado e, com o objectivo de tornar a leitura mais fácil e precisa, os resultados são apresentados através de gráficos e de figuras, com as observações e comentários que considerámos oportunos. A ferramenta utilizada para a análise de dados foi a aplicação informática IBM SPSS <sup>TM</sup>, tendo-se criado previamente uma folha de cálculo com todos os dados recolhidos.

### **4.2.1. Método de amostragem.**

O tipo de amostragem utilizado no presente trabalho foi a amostragem não aleatória por conveniência. É "não aleatória" porque, segundo Barañano, «(...) *incluem-se métodos que envolvem juízos de valor de quem selecciona.*»<sup>370</sup> e, segundo a mesma autora, é

---

<sup>370</sup> Barañano, A. M. (2008, pág. 91).

"por conveniência" devido ao facto de que «a selecção de unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa.»<sup>371</sup>.

#### 4.2.1.1. Amostra.

Para avaliar de que modo as competências adquiridas através da prática desportiva federada influenciam o trabalho dos gestores comerciais na Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin, obtiveram-se 110 inquiridos válidos. As funções dos potenciais inquiridos por nós consideradas são as que constam no quadro Gestores Comerciais apresentado no subcapítulo 2.3.3. (pág. 45). Conforme se pode ver no referido quadro, a estrutura de gestão da Decathlon é a mais plana e, deste modo, nesta empresa apenas se consideram 3 funções distintas.

**Tab. 13 — Profissionais do retalho inquiridos.**

	Decathlon	Media Markt	Leroy Merlin	Total
<b>Lojas</b>	18	10	9	37
<b>Gestores Comerciais</b>	143	144	178	465
<b>Desportistas</b>	82	69	56	207
<b>Desportistas / Gestores Comerciais</b>	57,34 %	47,92 %	31,46 %	44,52 %
<b>Respostas</b>	23	47	39	110
<b>Taxa de resposta</b>	28,05 %	68,12 %	69,64 %	53,14 %

Fonte: elaboração da autora.

Os dados foram recolhidos em 37 lojas, o que corresponde à soma da totalidade das lojas de cada uma das três insígnias (Decathlon, Media Markt e Leroy Merlin) à data do estudo (último trimestre de 2011). Em Janeiro de 2012, data do tratamento da informação recolhida, a Decathlon tinha mais 4 lojas, enquanto a Media Markt tinha menos 1 loja (Porto Plaza fechou no início do ano). As empresas objecto de estudo tinham, no total, 465 gestores comerciais e a Leroy Merlin é, das três, aquela onde há mais gestores comerciais. Quando se analisa a quantidade de profissionais com passado desportivo federado, conclui-se que é na empresa que comercializa material desportivo que há mais desportistas, quer em valor absoluto quer em valor relativo. Este resultado

<sup>371</sup> Idem (ibidem).

não é surpreendente, tendo em atenção a actividade da empresa e o perfil de profissionais que a mesma procura integrar.

Chamamos a atenção para o facto de o total de respostas ter sido de 110, mas não foi possível identificar em que empresa trabalha um dos inquiridos porque este não respondeu a essa questão. As taxas de respostas que se obtiveram estão fortemente influenciadas pelos seguintes factores:

- no último trimestre de 2011, a Decathlon abriu 4 novas lojas e 1 entreposto logístico, e as suas equipas estavam muito envolvidas nesses novos projectos; a autora deixou de trabalhar naquela empresa há cerca de dez anos, o que explica que já não conheça pessoalmente a maioria dos seus colaboradores;
- a autora trabalhou na sede nacional da Media Markt entre Janeiro de 2005 e Agosto de 2011, o que permitiu que identificasse todos os profissionais desta empresa que reuniam as condições para responder ao questionário e permitiu ainda que explicasse pessoalmente a cada um qual o objectivo do presente trabalho de investigação;
- a autora exerce a sua actividade profissional na Leroy Merlin, o que significa que tem um conhecimento pessoal de muitos dos profissionais desta empresa que reuniam condições para responder ao questionário.

### **4.3. Hipóteses a testar.**

A partir dos objectivos gerais anteriormente expostos, passamos a apresentar as hipóteses a partir das quais foi construído o presente trabalho de investigação.

H1 — O modo como se sente na actividade profissional é influenciado pela empresa onde trabalha.

H2 — Ter chegado ao escalão sénior tem influência na qualidade do contacto com cada elemento da equipa.

H3 — O tipo de desporto que praticou influencia o modo como se sente a liderar a sua equipa.

H4 — O tempo de prática desportiva federada influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

H5 — O tipo de desporto praticado influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

H6 — Recordar-se de algum dos seus treinadores influencia a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho.

H7 — Actuar como treinador desportivo influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

H8 — As competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho.

#### **4.4. Caracterização dos gestores comerciais.**

Neste subcapítulo, iremos proceder à caracterização dos gestores comerciais por nós inquiridos, apresentando as suas características sociodemográficas e socioprofissionais, bem como as suas actividades desportiva e profissional. Os *outputs* da análise estatística que estiveram na base das tabelas e figuras apresentadas integram o anexo 23.

#### 4.4.1. Caracterização sociodemográfica e socioprofissional.

É nossa intenção caracterizar sociodemograficamente os 110 inquiridos, quanto ao sexo, ao escalão etário e às habilitações académicas (tab. 14), bem como o seu contexto socioprofissional em relação aos anos de trabalho no comércio, à empresa onde exercem a sua actividade, à antiguidade nessa empresa, ao número de colaboradores da sua loja e à dimensão da equipa que lideram (tab. 15).

Analisando os dados apresentados na tab. 14, verificamos que a maioria dos gestores (83,5 %) são do sexo masculino. Segundo dados, de 2010, do Instituto Nacional do Desporto <sup>372</sup>, 75,35 % do total de praticantes de desporto federado eram homens. Ainda recorrendo a dados do referido instituto relativos ao mesmo ano, verificamos que, se considerarmos apenas os praticantes federados do escalão sénior (escalão ao qual corresponde a vida activa), a percentagem de homens federados sobe para 81,42 %.

No que concerne à idade dos inquiridos, destacam-se, com larga maioria, os inquiridos que têm idades compreendidas entre os vinte e os quarenta anos (88,1 %), não existindo ninguém com vinte anos ou menos. Este facto poderá ser explicado pela responsabilidade inerente à função de gestor comercial, a qual, para ser exercida com sucesso, implica um número mínimo de anos de experiência profissional. Segundo a APED<sup>373</sup>, na actividade de retalho não alimentar 90 % dos profissionais têm menos de quarenta anos, enquanto no retalho alimentar esta percentagem baixa para 78 %. Estes dados são baseados no total de profissionais, independentemente da sua função, e podem de alguma maneira ser explicados pelo facto de as maiores empregadoras no comércio não alimentar terem uma actividade recente em Portugal. No ano de 2010, segundo a APED, o *ranking*<sup>374</sup> das maiores empregadoras no retalho não alimentar estava ordenado da seguinte forma: Worten (3 717), El Corte Inglés (3 427), FNAC (1 579), SportZone (1 551), Moviflor (1 446) e Leroy Merlin (1 409).

---

<sup>372</sup> Ver anexo 24 (pág. 207).

<sup>373</sup> Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2010 (2011, pág. 6).

<sup>374</sup> Ranking APED (2011, pág. 8).

Tab. 14 — Caracterização sociodemográfica da amostra.

Dados pessoais		Gestores comerciais	
Sexo	masculino	91	83,5 %
	feminino	18	16,5 %
	Total	109	100,0 %
Idade	até 20 anos	0	0,0 %
	entre 20 e 40 anos	96	88,1 %
	a partir de 40 anos	13	11,9 %
	Total	109	100,0 %
Habilitações académicas	inferiores ao 12.º ano	9	8,3 %
	12.º ano	33	30,3 %
	frequência universitária	26	23,9 %
	licenciatura	32	29,4 %
	pós-graduação/mestrado	9	8,3 %
	Total	109	100,0 %

Em relação às habilitações académicas, apesar de o 12.º ano ser a habilitação com mais respostas dadas (30,3 %), tem-se uma maioria de inquiridos com licenciatura ou frequência da mesma (53,3 %), o que poderá indicar um desejo de evoluir na carreira profissional ou mesmo de uma alteração desta. Contudo, este possível motivo é de algum modo contrariado pela elevada percentagem dos inquiridos que trabalham há cinco ou mais anos no comércio, traduzida por 77,8 % dos gestores comerciais (tab. 15). Verifica-se também que 40,2 % trabalham há cinco ou mais anos na mesma empresa e que a empresa mais representada nesta amostra é a Media Markt, com 47 gestores comerciais (43,1 %), das 109 respostas válidas.

Tab. 15 — Caracterização socioprofissional da amostra.

Dados profissionais		Gestores comerciais	
Há quantos anos trabalha no comércio?	Até 2 anos	4	3,7 %
	Entre 2 e 5 anos	20	18,5 %
	A partir de 5 anos	84	77,8 %
	Total	108	100,0 %
Em que empresa trabalha?	Decathlon	23	21,1 %
	Media Markt	47	43,1 %
	Leroy Merlin	39	35,8 %
	Total	109	100,0 %
Há quanto tempo está nesta empresa?	Até 2 anos	15	14,0 %
	Entre 2 e 5 anos	49	45,8 %
	A partir de 5 anos	43	40,2 %
	Total	107	100,0 %

Tab. 15 — Caracterização socioprofissional da amostra.

Dados profissionais	Gestores comerciais		
Quantos colaboradores tem a loja?	Até 25	4	3,7 %
	Entre 25 e 50	18	16,7 %
	A partir de 50	86	79,6 %
	Total	108	100,0 %
No total, quantas pessoas integram a sua equipa?	Até 5	24	22,0 %
	Entre 5 e 10	52	47,7 %
	A partir de 10	33	30,3 %
	Total	109	100,0 %

Por último, e no que respeita à caracterização do contexto social do local de trabalho, constata-se que a maioria das lojas têm uma dimensão considerável em termos de número de colaboradores (79,6 % têm cinquenta ou mais) mas as equipas lideradas pelos gestores comerciais inquiridos têm um tamanho relativamente reduzido (47,7 % das equipas têm entre cinco e dez pessoas).

#### 4.4.2. Caracterização da actividade desportiva.

Para o presente estudo, caracterizar o percurso desportivo dos gestores comerciais é de extrema importância. Assim, vamos neste subcapítulo analisar a actividade desportiva dos inquiridos, através do tipo de desporto que praticam ou praticaram enquanto atletas federados — se é ou foi capitão de equipa, se chegou ao escalão sénior, o tempo de duração da sua prática desportiva e a sua presença na Selecção Nacional.

Observando os dados da tab. 16, constatamos que existe uma maioria de gestores que praticam ou praticaram desporto colectivo (60,4 %), e que 71,7 % dos indivíduos praticam ou praticaram actividade(s) desportiva(s) federada(s) durante cinco ou mais anos. De salientar que a maioria dos inquiridos (53,3 %) chegaram ao escalão sénior enquanto atletas federados e 55,2 % ocupam/ocuparam uma posição de liderança na sua prática desportiva (são/foram capitães de equipa). Dos 15,9 % de gestores comerciais que representaram a selecção nacional, 23,5 % fizeram-no vinte ou mais vezes.

Tab. 16 — Caracterização da actividade desportiva.

Actividade desportiva	Gestores comerciais		
<b>Pratica/praticou, como atleta federado</b>	<b>Desporto individual</b>	29	<b>27,4 %</b>
	<b>Desporto colectivo</b>	64	<b>60,4 %</b>
	<b>Ambos</b>	13	<b>12,3 %</b>
	Total	106	100,0 %
<b>É/foi capitão de equipa?</b>	<b>Sim</b>	48	<b>55,2 %</b>
	<b>Não</b>	39	<b>44,8 %</b>
	Total	87	100,0 %
<b>Chegou ao escalão sénior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?</b>	<b>Sim</b>	56	<b>53,3 %</b>
	<b>Não</b>	49	<b>46,7 %</b>
	Total	105	100,0 %
<b>Há quanto tempo pratica/durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?</b>	<b>Até 1 ano</b>	2	<b>1,9 %</b>
	<b>Entre 1 e 5 anos</b>	28	<b>26,4 %</b>
	<b>A partir de 5 anos</b>	76	<b>71,7 %</b>
	Total	106	100,0 %
<b>Alguma vez representou a Selecção Nacional?</b>	<b>Sim</b>	17	<b>15,9 %</b>
	<b>Não</b>	90	<b>84,1 %</b>
	Total	107	100,0 %
<b>Quantas vezes representou a Selecção Nacional?</b>	<b>Até 10</b>	12	<b>70,6 %</b>
	<b>Entre 10 e 20</b>	1	<b>5,9 %</b>
	<b>A partir de 20</b>	4	<b>23,5 %</b>
	Total	17	100,0 %

Verificamos que existe uma certa semelhança entre a actividade profissional dos gestores comerciais objecto de estudo no presente trabalho de investigação — profissionais que desempenham uma função que implica não só liderar uma equipa, mas também saber trabalhar com e em equipa — e o seu percurso desportivo, no qual a prática de desporto colectivo e a ocupação de um lugar de capitão de equipa estão presentes de uma forma maioritária.

#### 4.4.3. Actividade profissional e experiência desportiva.

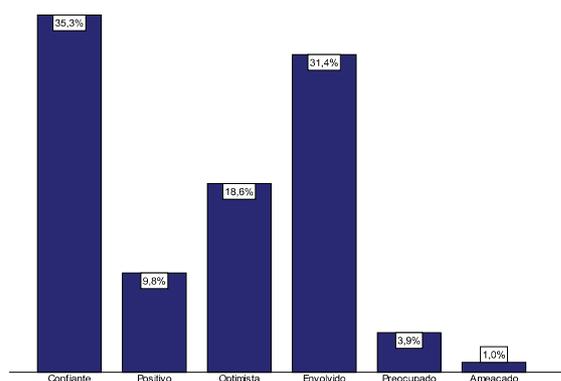
O presente trabalho de investigação pretende dar um contributo para a compreensão da forma como as competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam o desempenho dos gestores comerciais no retalho. Para tal, é importante averiguar como é que os nossos inquiridos se sentem na sua actividade profissional, bem como quais as

competências que consideram ter adquirido na prática desportiva federada. Para além disso, assume aqui especial importância saber se os profissionais objecto de estudo consideram que o seu passado desportivo federado tem relevância no seu desempenho profissional.

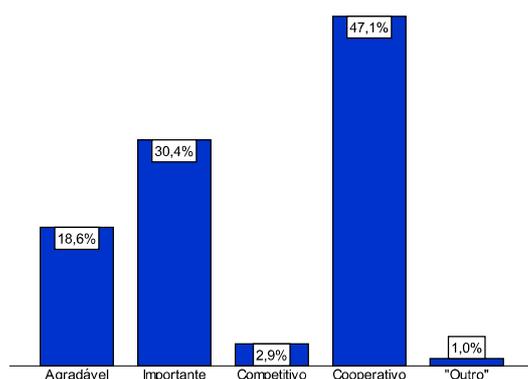
Quando questionados sobre o modo como se sentem na sua profissão (fig. 1), estar confiantes é destacado por 35,3 % dos gestores, seguido de perto (31,4 %) pela postura de envolvimento na actividade profissional. Verificamos que os sentimentos considerados mais negativos obtêm uma taxa relativamente baixa de respostas e somente 1 % dos inquiridos se sentem ameaçados na sua actividade profissional. Em pleno contexto de crise, esta resposta mostra um sentimento de estabilidade que poderá ser considerado de alguma forma surpreendente.

Na definição da qualidade do contacto com cada elemento da equipa (fig. 2), o cooperativo é o indicado pela maior parte dos inquiridos (47,1 %), e o menos referido é o competitivo (2,9 %), o que porventura serão consequências da prática de desporto colectivo pela maioria, conforme referido anteriormente.

**Fig. 1 — «Como se sente na sua actividade profissional?»**



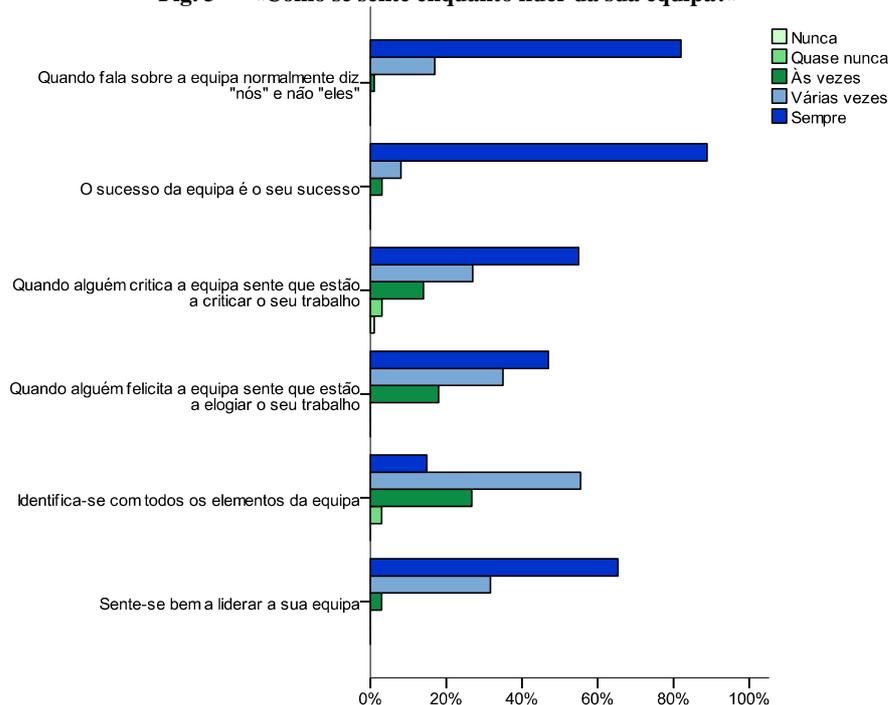
**Fig. 2 — «Como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?»**



Quanto ao que os gestores comerciais sentem enquanto líderes da sua equipa (fig. 3), verificamos que a maioria (65,3 %) se sentem sempre bem nesse papel. A identificação com todos os elementos da equipa é várias vezes sentida pela maioria dos profissionais aqui retratados (55,4 %). Quando alguém felicita a equipa, a maior parte dos inquiridos

(47 %) sentem sempre que também estão a elogiar o seu trabalho e, para a maioria (55,0 %), quando a sua equipa é criticada é como se criticassem também o seu trabalho. Esta identificação com os resultados da equipa leva a que uma larga maioria (88,9 %) considerem que o sucesso da equipa é também o seu sucesso, resultado confirmado igualmente pela integração e pelo reconhecimento de que pertencem à equipa, traduzido pelo facto de a maioria de gestores (82,0 %) afirmarem que, quando falam sobre a equipa, a ela se referem como "nós".

Fig. 3 — «Como se sente enquanto líder da sua equipa?»



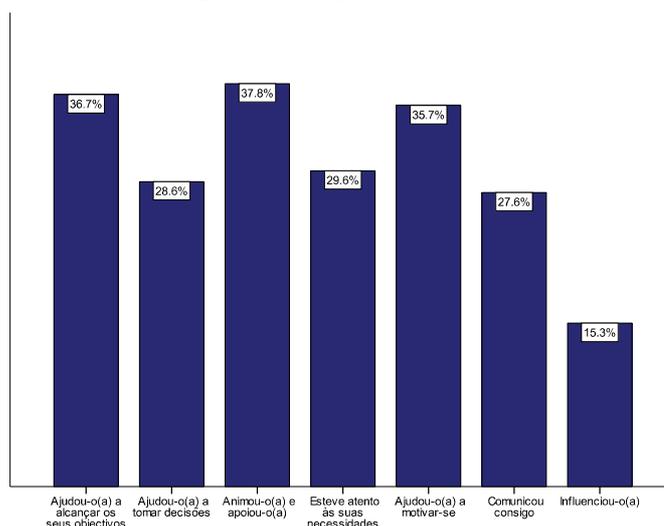
Quando questionados sobre a presença do desporto, em várias vertentes, no seu dia-a-dia profissional, a maioria dos gestores comerciais confirmam-na e afirmam a sua importância, destacando-se os 85,3 % que afirmam que o passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional (tab. 17). A importância dos treinadores é também salientada pela maioria dos inquiridos (85,3 %), quando respondem positivamente ao facto de se recordarem dos seus treinadores no seu dia-a-dia profissional. É muito interessante verificarmos que, enquanto líderes de equipa, 76 % dos gestores comerciais objecto de estudo procuram actuar como treinadores desportivos.

Tab. 17 — Desporto e liderança.

		Gestores comerciais	
No seu dia-a-dia profissional, recorda-se de algum dos seus treinadores?	Sim	87	85,3 %
	Não	15	14,7 %
	Total	102	100,0 %
Enquanto líder de equipa, procura actuar como treinador desportivo?	Sim	76	76,0 %
	Não	24	24,0 %
	Total	100	100,0 %
O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	87	85,3 %
	Não	15	14,7 %
	Total	102	100,0 %

Pedi-se aos inquiridos que recordassem o melhor treinador que tiveram e partilhassem qual tinha sido a sua actuação quando os gestores tiveram um momento desportivo difícil. Sendo uma pergunta de resposta múltipla, as respostas distribuem-se bastante, tendo três actuações percentagens bastante próximas (fig. 4): "ajudou-o a alcançar os seus objectivos", com 36,7%; "animou-o e apoiou-o", com 37,8%; e "ajudou-o a motivar-se", com 35,7%. A influência exercida pelo treinador num momento difícil foi a acção com uma menor percentagem de respostas (15,3%).

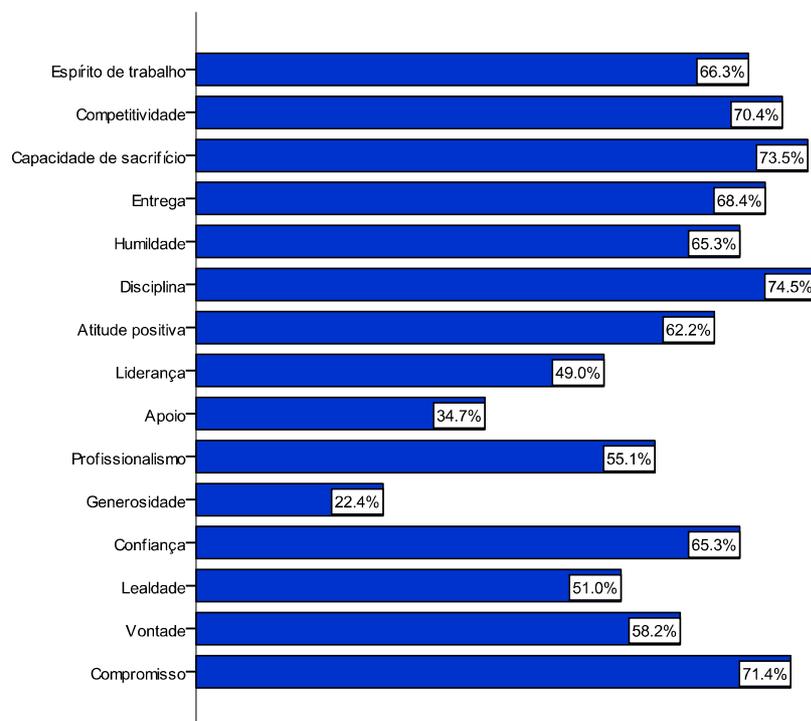
Fig. 4 — Actuação do treinador.



Uma área abordada neste inquérito com resultados muito interessantes foi a das competências que os gestores comerciais pensaram ter adquirido na prática desportiva federada. Das quinze hipóteses de resposta apresentadas (fig. 5), para as quais não existia limite de escolha (pergunta de resposta múltipla), apesar de existir uma

distribuição por várias hipóteses, destacam-se a disciplina, a capacidade de sacrifício e o compromisso como as que obtiveram mais respostas (respectivamente: 74,5 %, 73,5 % e 71,4 %). A disciplina e a capacidade de sacrifício são muito importantes na prática desportiva e são valorizadas pelos gestores comerciais como sendo competências adquiridas no seu percurso, enquanto desportistas. O compromisso com a equipa que se integra na prática de um desporto colectivo é também uma competência valorizada pelos profissionais de retalho que responderam ao questionário que integra a presente dissertação. Opostamente, é a generosidade que é menos referida (22,4 %), sendo que, de entre as várias opções apresentadas, parece ser a competência adquirida na prática desportiva federada que menos se destaca.

**Fig. 5 — Competências adquiridas na prática desportiva.**



#### **4.5. Condicionantes da satisfação e do desempenho.**

De acordo com as hipóteses em estudo, pretendemos neste subcapítulo apurar se existem relações entre as variáveis. No anexo 25, estão disponíveis os *outputs* da

análise estatística que serviram de base à elaboração das figuras que apresentamos mais adiante.

Muitas vezes, a forma de estar na profissão está intrinsecamente ligada com a empresa onde se trabalha. É esta relação que, apesar de fraca<sup>375</sup>, está explanada na fig. 6. O sentir-se confiante na sua actividade profissional é o mais apontado pelos gestores comerciais. Dos 36 gestores que o afirmaram, 41,7 % trabalham na Leroy Merlin, 38,9 % integram a Media Markt e os restantes 19,4 % exercem a sua actividade profissional na Decathlon.

Analisando cada empresa separadamente, verificamos a mesma tendência de resposta. Na Decathlon, a maior parte dos inquiridos (30,4 %) apontam o sentir-se confiante como primeira opção, seguida de perto pelo optimismo (26,1 %). Nesta empresa, ninguém se mostrou preocupado na sua actividade profissional. Em relação à Media Markt, também o sentir-se confiante é referido pela maior parte (31,8 %) dos gestores comerciais, seguido de perto pelo sentir-se envolvido, apontado por 29,5 % dos inquiridos. Existem, no entanto, algumas pessoas preocupadas com a sua actividade (9,1 %). Por último, constatamos que na Leroy Merlin o sentir-se confiante é também a resposta escolhida pela maior parte (44,1 %) dos inquiridos e o sentir-se envolvido aparece em segundo lugar, com 38,2 % de respostas. Na Leroy Merlin, os gestores comerciais não se mostraram nem preocupados nem ameaçados na sua actividade profissional.

Assim, verificamos que os únicos que se sentem preocupados na sua profissão pertencem à Media Markt. É muito interessante referirmos que, poucos meses depois de ser aplicado este questionário, a Media Markt fechou a sua primeira loja em Portugal.

---

<sup>375</sup> V de Cramér = 0,276.

Fig. 6 — «Como se sente na actividade profissional?», segundo a empresa onde trabalha.

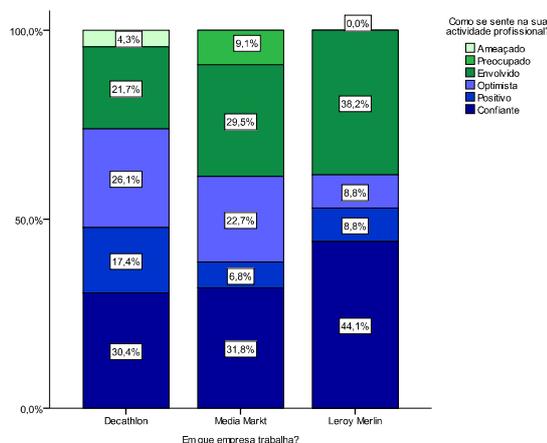
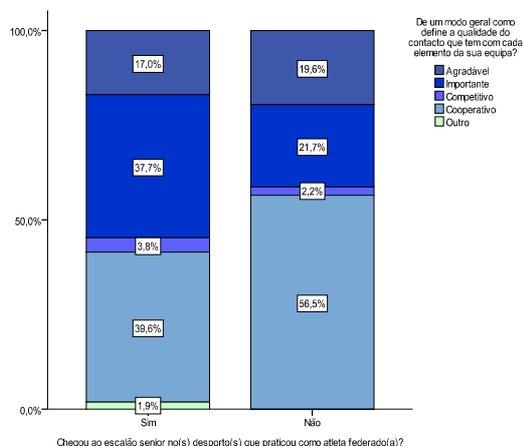


Fig. 7 — «Como define a qualidade do contacto com a equipa?», segundo a ascensão ao escalão sénior.



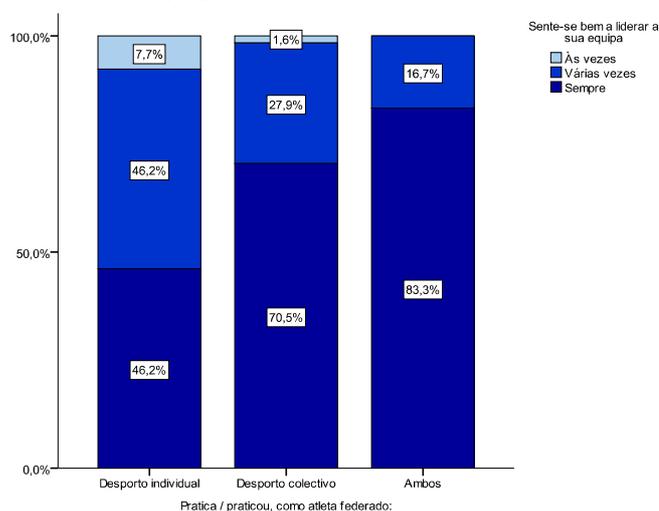
Chegar ao escalão sénior de um desporto federado implica muitas mudanças, nomeadamente uma maior entrega e uma maior responsabilidade, treinos mais exigentes e horários mais apertados. Assim, pretende-se saber se o facto de os gestores comerciais terem chegado ao escalão sénior enquanto praticantes desportivos tem impacto na qualidade do contacto com a equipa de trabalho. Esta relação é fraca e está reflectida na fig. 8<sup>376</sup>. Verificamos que a maioria (53,5%)<sup>377</sup> dos gestores comerciais chegaram ao escalão sénior. Em geral, a qualidade do contacto mais apontada em ambos os casos (gestores comerciais que chegaram ao escalão sénior e gestores comerciais que não chegaram) foi o cooperativo, que é referida quer por grande parte (39,6%) dos gestores comerciais que chegaram ao escalão sénior quer pela maioria (56,5%) dos que não chegaram a este escalão. O motivo pelo qual uma percentagem superior de inquiridos não seniores optaram por esta qualidade poderá estar ligado com a maior interajuda nas equipas de atletas não seniores, em comparação com os seniores. A segunda qualidade mais destacada por ambos os tipos de atleta é a importância do contacto com a equipa, considerada por 37,7% dos inquiridos que chegaram ao escalão sénior como atletas federados e por 21,7% dos gestores comerciais que não chegaram a esse escalão. Ao compararmos as percentagens, verificamos que esta qualidade é mais

<sup>376</sup> V de Cramér = 0,219.

<sup>377</sup> Conforme dados presentes na tab. 16 (pág. 127).

apontada por quem chegou a atleta sénior, o que poderá estar relacionado com a importância dada a uma equipa para o sucesso numa carreira de atleta federado.

**Fig. 8 — «Sente-se bem a liderar a sua equipa?», segundo o tipo de desporto que praticou como atleta federado?**



Propusemo-nos também apurar, ainda quanto aos gestores comerciais, se sentem-se bem a liderar a sua equipa tem alguma relação com o tipo de desporto federado praticado. A relação existente, apesar de fraca<sup>378</sup>, conduz a realçar que, dos praticantes de desporto individual, temos um empate entre "várias vezes" e "sempre" (46,2 %, nas duas categorias). No caso dos gestores comerciais que praticam ou praticaram desporto colectivo, a maioria (70,5 %) afirmam que se sentem sempre bem a liderar a sua equipa. Não é de estranhar, assim, que a maioria (83,3 %) dos que praticam ou praticaram ambos os tipos de desporto também confirmem que se sentem sempre bem a liderar a sua equipa.

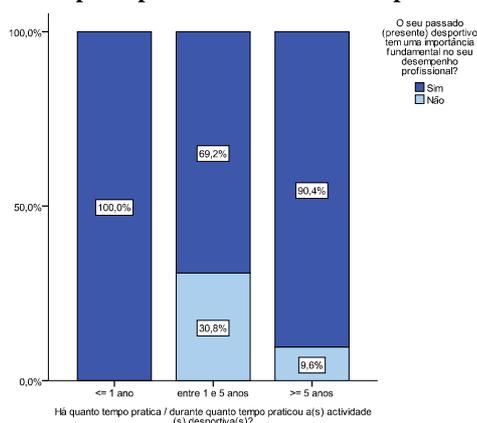
Outra das relações que se pretendia identificar através deste inquérito era entre o tempo de prática da actividade desportiva e o impacto do passado/presente desportivo no desempenho profissional (fig. 9). Verificamos que a relação entre as duas características é fraca<sup>379</sup>; contudo, identificamos que, dos praticantes de desporto entre um e cinco anos, a maioria (69,2 %) pensam que o seu passado/presente desportivo tem

<sup>378</sup> V de Cramér = 0,198.

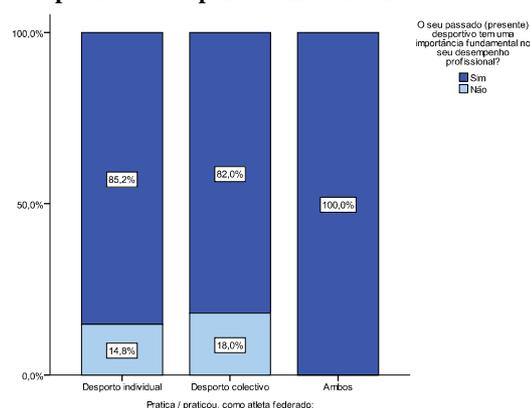
<sup>379</sup> V de Cramér = 0,263.

importância no seu desempenho profissional. Dos gestores comerciais com prática desportiva de cinco ou mais anos, a esmagadora maioria (90,4 %) consideram que o seu percurso ligado ao desporto tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional. Assim, qualquer que seja o tempo de prática desportiva, é evidente a importância no desempenho profissional.

**Fig. 9 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo o tempo de prática de actividade desportiva.**



**Fig. 10 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a prática de desporto como atleta federado.**



E, no que concerne ao tipo de desporto praticado, será que este tem alguma relação com a importância dada ao passado/presente desportivo para o desempenho profissional (fig. 10)? Apesar de a relação entre estas questões ser muito fraca<sup>380</sup>, aqui as respostas não surpreendem: temos uma grande maioria dos praticantes de desporto (independentemente do tipo praticado) a confirmarem a importância da prática desportiva no seu desempenho profissional (85,2 % para o desporto individual e 82,0 % para o desporto colectivo). Dos gestores que praticam ou praticaram ambos os tipos de desporto, todos são unânimes em afirmar que o seu percurso desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

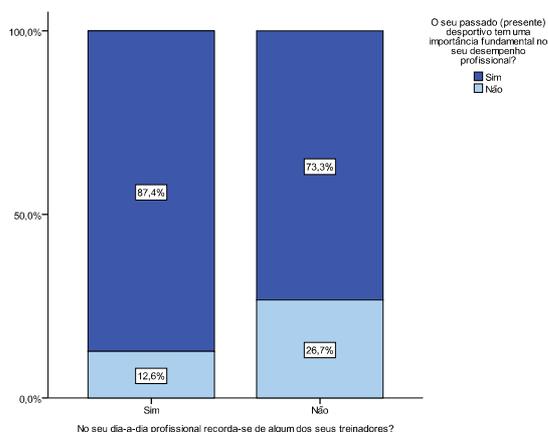
Um elemento comum em todos os praticantes de desporto (seja ele federado ou não) é a presença de um treinador. Será que esta figura tem algum impacto no desempenho da actividade profissional? Assim, relacionou-se a recordação dos treinadores no seu dia-a-dia profissional com a importância do percurso desportivo no desempenho

<sup>380</sup> V de Cramér = 0,160.

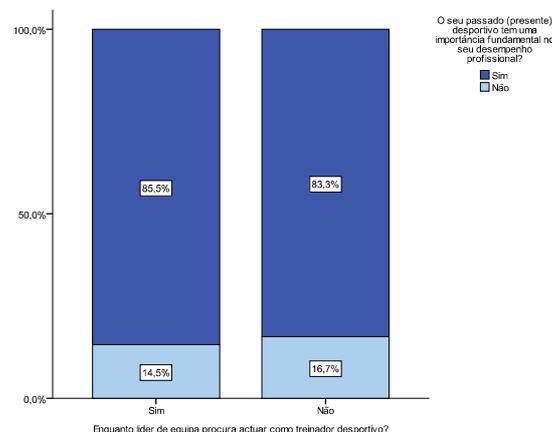
profissional. Desta relação muito fraca<sup>381</sup>, constatamos, pela observação da fig. 11, que a maioria dos gestores comerciais consideram que o seu percurso desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional, quer se recorde quer não dos seus treinadores (87,4 % e 73,3 %, respectivamente).

Propusemo-nos ir mais longe e analisar se o facto de actuar como treinador desportivo enquanto líder de equipa na sua profissão estaria relacionado com a importância dada ao passado/presente desportivo no desempenho profissional. Verificamos que esta relação é inexistente<sup>382</sup> e que, quer o gestor comercial actue como treinador desportivo enquanto líder de equipa, quer assim não se comporte, a maioria (respectivamente, 85,5 % e 83,3 %) continuam a afirmar que o seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental para o seu desempenho profissional, conforme se pode ver na fig. 12.

**Fig. 11 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a recordação dos treinadores no dia-a-dia profissional.**



**Fig. 12 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo a actuação como treinador desportivo enquanto líder de equipa.**



Por último, quisemos saber se as várias competências adquiridas na prática desportiva federada teriam alguma relação com a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho profissional. Das 15 competências analisadas (fig. 13), somente a liderança revela uma relação fraca<sup>383</sup> com a importância do

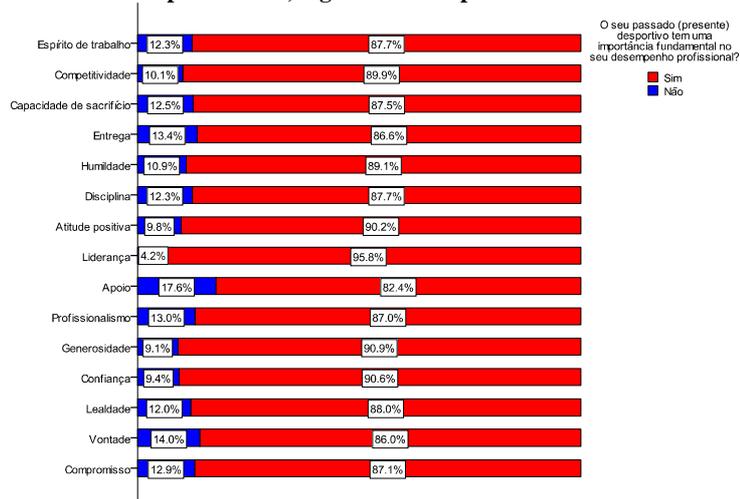
<sup>381</sup> V de Cramér = 0,140.

<sup>382</sup> V de Cramér = 0,026.

<sup>383</sup> V de Cramér = 0,263.

passado/presente desportivo no desempenho profissional. Dos gestores comerciais que responderam que a liderança era uma das competências que tinham adquirido na prática desportiva, a grande maioria (95,8%) consideram que o seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

**Fig. 13 — A importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional, segundo as competências.**





## **5. Conclusões.**

No presente capítulo iremos apresentar as conclusões finais do nosso trabalho de investigação.

### **5.1. Síntese da investigação.**

O objectivo da presente dissertação foi compreender de que forma as competências de gestão adquiridas na prática desportiva federada podem influenciar o desempenho dos gestores comerciais de uma loja. Na primeira parte do nosso estudo, aplicámos ao nosso objecto de investigação desenvolvimentos teóricos que nos pareceram relevantes e que nessa qualidade foram justificados. Seguindo este princípio, referimos, além de noções várias das áreas do desporto e do retalho, diversas teorias sobre liderança, motivação, inteligência emocional, sucesso e gestão de competências. Foi ainda possível identificar um conjunto de lições que o desporto pode ensinar à gestão e que urge integrar na prática empresarial: trabalho em equipa, força mental, objectivos partilhados, recrutamento e selecção, plano de jogo, treino, comunicação, desconto de tempo, avaliação de desempenho, e gestor-treinador. As referidas lições, quando aplicadas no contexto do retalho, poderão ajudar as empresas que integram profissionais com passado desportivo a obterem importantes vantagens competitivas.

Depois de feita a análise teórica, apresentámos as entrevistas realizadas a estudiosos do desporto, treinadores desportivos e ex-atletas, bem como o estudo empírico que partiu de um conjunto de hipóteses anteriormente levantadas e graças ao qual podemos concluir que o passado/presente de prática desportiva federada tem uma importância fundamental no desempenho profissional dos gestores comerciais no retalho.

Passamos de imediato a apresentar algumas reflexões sobre as hipóteses levantadas:

H1 — O modo como se sente na actividade profissional é influenciado pela empresa onde trabalha.

A relação entre o modo como os gestores comerciais se sentem na sua actividade profissional e a empresa onde trabalham é fraca. No entanto, é interessante referir que a Leroy Merlin aparece neste estudo como sendo a única empresa onde os gestores comerciais não se sentem nem ameaçados nem preocupados, o que poderá ser explicado pelo facto de que o comércio de artigos de *bricolage* ultrapassa melhor os períodos de crise do que o comércio de artigos de electrónica de consumo e do que o comércio de artigos destinados à prática desportiva.

H2 — Ter chegado ao escalão sénior tem influência na qualidade do contacto com cada elemento da equipa.

Através dos dados obtidos, podemos verificar que a relação entre a qualidade do contacto que o gestor comercial tem com cada elemento da equipa e o facto de ter chegado ao escalão sénior é fraca. Quer os inquiridos que chegaram ao escalão sénior quer os que não chegaram referem em primeiro lugar o contacto com cada elemento da equipa como sendo cooperativo, mas não surpreende constatar que a percentagem de respostas é diversa: 39,6 % dos gestores comerciais que atingiram o escalão sénior e 56,5 % dos gestores comerciais que não alcançaram esse escalão.

H3 — O tipo de desporto que praticou influencia o modo como se sente a liderar a sua equipa.

Da análise dos dados, concluímos que o modo como os gestores comerciais se sentem a liderar a sua equipa tem uma relação fraca com o tipo de desporto praticado (desporto individual ou desporto colectivo). A percentagem mais elevada de gestores comerciais que se sentem sempre bem a liderar a sua equipa provém daqueles que praticaram ambos os tipos de desporto (83,3 %), seguidos de perto por aqueles que praticaram desporto colectivo (70,5 %).

H4 — O tempo de prática desportiva federada influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

A relação entre a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais e o tempo de prática desportiva é fraca, mas os dados recolhidos mostram que qualquer que seja o tempo de prática desportiva é evidente a sua importância no desempenho profissional dos gestores comerciais no retalho.

H5 — O tipo de desporto praticado influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

Quando analisámos a relação entre a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais e o tipo de desporto praticado, verificámos que esta relação é fraca. É, no entanto, de realçar que 100 % dos inquiridos que praticaram ambos os tipos de desporto (individual e colectivo) consideram que o seu passado/presente de prática desportiva federada tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

H6 — Recordar-se de algum dos seus treinadores influencia a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho.

A maioria dos gestores comerciais inquiridos considera que o seu percurso desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional, quer se recorde ou não dos seus treinadores (87,4 % e 73,3 %, respectivamente). Verificámos que a relação entre estas duas variáveis é muito fraca.

H7 — Actuar como treinador desportivo influencia a importância do passado/presente desportivo no desempenho.

Quer o gestor comercial actue como treinador desportivo enquanto líder de equipa, quer assim não se comporte, a maioria (respectivamente, 85,5 % e 83,3 %) continua a afirmar que o seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental para o seu desempenho profissional. A relação entre estas duas variáveis é inexistente.

H8 — As competências adquiridas na prática desportiva federada influenciam a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho.

De entre as 15 competências adquiridas na prática desportiva federada consideradas no nosso estudo, apenas a liderança revela uma relação fraca com a importância do passado/presente desportivo no desempenho profissional (para todas as outras, esta relação é inexistente). Verificámos, através da análise de dados, que a grande maioria (95,8 %) dos gestores comerciais que responderam que a liderança era uma das competências que tinham adquirido na prática desportiva considera que o seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional.

Os resultados do estudo feito podem resumir-se nos seguintes pontos:

- o passado/presente de prática desportiva federada tem uma importância fundamental no desempenho profissional dos gestores comerciais no retalho;
- a liderança é, de entre as competências de gestão adquiridas na prática desportiva federada, aquela que se relaciona com a importância do passado/presente de prática desportiva federada no desempenho dos gestores comerciais no retalho.

No final do presente trabalho de investigação, não podemos concluir que apenas os gestores comerciais com passado/presente de prática desportiva federada são bem sucedidos no retalho. Podemos, no entanto, afirmar que a experiência desportiva pode ser muito diferenciadora no contexto profissional e, de um modo muito particular, na actividade de retalho. A liderança, o compromisso, a capacidade de sacrifício, a disciplina e a vontade são competências adquiridas pelos desportistas que poderão ser transferidas para o seu contexto profissional. É verdade que é fundamental que os profissionais desportistas se sintam "convidados" a reflectir sobre a sua experiência no mundo do desporto, para deste modo mais facilmente poderem "pôr a render" as competências aí adquiridas.

Como principal conclusão do presente trabalho, destacamos que a maioria dos gestores comerciais inquiridos considerou que o seu passado/presente de prática desportiva federada tem uma grande importância no seu desempenho profissional. Esta conclusão

pode ter uma forte implicação para as empresas retalhistas: no momento de procurarem novos colaboradores, devem prestar especial atenção ao seu *curriculum* desportivo, para além do académico e profissional.

Foi para nós um enorme desafio investigar o retalho sob esta perspectiva, isto é, relacionando-o com o desporto, e desejamos que este trabalho seja um contributo interessante para a compreensão do modo como as competências adquiridas na prática desportiva federada podem contribuir para um melhor desempenho dos gestores comerciais no retalho.

O contributo deste trabalho de investigação é demonstrar que a experiência de prática desportiva federada pode ser considerada uma mais-valia para os gestores comerciais no retalho e deve ser vista como potencialmente impulsionadora de maior satisfação dos clientes das lojas e, como consequência, contribuir para o acréscimo das suas vendas. É muito importante que as empresas compreendam a grande vantagem que podem obter através da integração nos seus quadros de profissionais que tenham sido praticantes federados de desporto.

Tendo em consideração que não são conhecidos trabalhos de investigação sobre a relação entre a prática desportiva federada e o desempenho como gestor comercial no retalho, esta dissertação poderá eventualmente constituir um importante contributo para o conhecimento científico nesta área.

## **5.2. Limitações do estudo.**

A compreensão do modo como as competências adquiridas na prática desportiva federada podem influenciar o desempenho profissional dos gestores comerciais no retalho é um objectivo importante para os gestores e para as empresas, mas mostrou-se um objectivo complexo e com muitas e variadas dimensões para poder ser alcançado num só estudo.

Embora este trabalho de investigação tenha permitido analisar alguns aspectos muito importantes da actividade dos gestores comerciais no retalho, chamamos a atenção para o facto de que este estudo tem limitações. Em primeiro lugar, é apenas fundamentado em três empresas de comércio especializado a operar em Portugal, o que significa que não poderá ser feita nenhuma generalização para a totalidade das empresas retalhistas existentes no nosso país. Em segundo lugar, a representatividade da amostra poderá ser posta em causa, porque as respostas obtidas dependeram da disponibilidade dos inquiridos para responderem às questões que lhes foram colocadas. Como última limitação do presente trabalho de investigação, referimos o facto de o mesmo não considerar os resultados económicos obtidos pelos gestores comerciais desportistas.

### **5.3. Futuras investigações.**

O desenvolvimento da presente dissertação levou-nos a colocar questões que poderão ser objecto de futuros trabalhos e, por esta razão, a investigação sobre a influência do passado desportivo federado dos gestores comerciais do retalho na sua actividade profissional deverá continuar. Por um lado, consideramos que seria muito interessante investigar se os resultados económicos alcançados por estes gestores comerciais são melhores do que os resultados alcançados pelos profissionais sem um percurso de prática desportiva. Por outro lado, seria também muito interessante estudar o que sentem aqueles que são liderados por gestores comerciais com passado de prática desportiva federada em comparação com aqueles que têm não desportistas como seus líderes. Os primeiros sentem-se mais satisfeitos no seu trabalho do que os segundos? Para além disso, parece-nos ser conveniente alargar-se o trabalho de investigação a empresas retalhistas da área alimentar. Por último, recomendamos que em futuras investigações seja apresentado o modo como, tecnicamente, a transferência de competências do desporto para o retalho poderá ser feita.

O que ficou claro depois de concluída a presente dissertação é que é necessária mais investigação sobre a relação entre a prática desportiva federada e a gestão comercial no

retalho. Desejamos, pois, que o presente trabalho seja apenas o início da investigação feita sobre este tema e sirva de incentivo para futuros estudos.



## **Bibliografia**

### Referências bibliográficas

#### **Monografias (livros):**

Araújo, J. 2008. Gerir é Treinar. Booknomics.

Barañano, A. M. 2008. Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Sílabo.

Câmara, A. 2009. Voando com os Pés na Terra. Lisboa: Bertrand.

Câmara, A. 2009. O Futuro Inventar-se. Lisboa: Objectiva.

Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. 2008. Liderazgo, Empresa y Deporte. Madrid: LID.

Instituto do Desporto de Portugal. 2011. Estatísticas do Desporto de 1996 a 2009. Instituto do Desporto de Portugal.

Krzyzewski, M. e Phillips, D. T. 2004. Leading with the heart (2nd ed.). New York: Business Plus.

Levy, M. e Weitz, B. A. 2007. Retailing Management (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévy, J. e Dionísio, P. 2009. Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing (12.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Magalhães, S. J., V. P. de. 2011. O Râguebi, um desporto completo. Coimbra: Tenacitas.

Magalhães, S. J., V. P. de. 2007. O Olhar e o Ver. Coimbra: Tenacitas.

Morais, T. e Mendonça, C. F. 2007. Compromisso: Nunca Desistir (3.ª ed.). Booknomics.

Rousseau, J. A. 2008. Manual de Distribuição (2.ª ed.). Estoril: Princípia.

Saxton, C. K. 2011. O ABC do Râguebi. Coimbra: Tenacitas.

Schell, E. e Andrés, E. de. 2008. Basquetoboru. Madrid: ESIC.

Wooden, J. e Jamison, S. 2007. *The Essential Wooden*. New York: McGraw-Hill.

**Periódicos científicos:**

Arnold, S. J. 2002. Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (11): 562–570.

Arnold, T. J., Palmatier, R. W., Grewal, D. e Sharma, A. 2009. Understanding Retail Managers' Role in the Sales of Products and Services. *Journal of Retailing*, 85 (2): 129–144.

Broadbridge, A. 2007. Dominated by women: managed by men? The career development process of retail managers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (12): 956–974.

Burnes, B. e O'Donnell, H. 2011. What can business leaders learn from sport?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1 (1): 12–27.

Duckett, H. e Macfarlane, E. 2003. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6): 309–317.

Foster, C., Whysall, P. e Harris, L. 2008. Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (4): 423–435.

Hart, C., Stachow, G. B., Farrell, A. M. e Reed, G. 2007. Employer perceptions of skills gaps in retail: issues and implications for UK retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (4): 271–288.

Higón, D. A., Bozkurt, Ö., Clegg, J., Grugulis, I., Salis, S., Vasilakos, N. e Williams, A. M. 2010. The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 201–217.

Jones, G. 2002. Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 268–281.

Kantabutra, S. e Vimolratana, P. 2010. Vision-Based Leaders And Their Followers In Retail Stores: Relationships And Consequences In Australia. *Journal of Applied Business Research*, 26 (6): 123–134.

Katz, N. 2001. Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15 (3): 56–67.

Knee, C. 2002. Learning from experience: five challenges for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (11): 518–529.

- Liu, J., Srivastava, A. e Woo, H. S. 1998. Transference of skills between sports and business. *Journal of European Industrial Training*, 22 (3): 93–112.
- Lusch, R. F. and Serpkenci, R. R. 1990. Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers. *Journal of Marketing*, 54 (1): 85–101.
- Novelli, W. D. 1990. Achieving black belt excellence in marketing health care. *Journal of Health Care Marketing*, 10 (4): 2–7.
- Oshagbemi, T. e Ocholi, S. A. 2006. Leadership styles and behaviour profiles of managers. *Journal of Management Development*, 25 (8): 748–762.
- Piercy, N. F., Harris, L. C. e Lane, N. 2002. Market orientation and retail operatives' expectations. *Journal of Business Research*, 55: 261–273.
- Reich, J. R., Brockhausen, P., Lau, T. e Reimer, U. 2002. Ontology-Based Skills Management: Goals, Opportunities and Challenges. *Journal of Universal Computer Science*, 8 (5): 506–515.
- Rhoads, G. K., Swinyard, W. R., Geurts, M. D., Price, W. D. 2002. Retailing as a career: A comparative study of marketers. *Journal of Retailing*, 78: 71–76.
- Sérgio, M. 2006. A Educação Desportiva. *Motricidade*, 2 (2): 117–122.
- Shim, S., Lusch, R. F. e Goldsberry, E. 2002. Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 4 (4): 186–201.
- Sitkin, S. B. e Hackman, J. R. 2011. Developing Team Leadership: An Interview With Coach Mike Krzyzewski. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3): 494–501.
- Sy, T., Tram, S. e O'Hara, L. A. 2006. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 461–473.
- Taniguchi, M. 2006. Succeeding where others fail to try. *Career Development International*, 11 (3): 216–229.
- Weinberg, R. e McDermott, M. 2002. A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14: 282–298.
- Zizzi, S., Deaner, H. e Hirschhorn, D. 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence and Performance Among College Basketball Players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15: 262–269.

### **Teses e dissertações:**

Lourenço, L. 2006. O Case Study José Mourinho. Uma investigação sobre o fenómeno da liderança e a operacionalização da perspectiva paradigmática da complexidade. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Organização e Novas Tecnologias, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

### **Outras referências:**

Alberts, P. J. 1995. You can learn a lot about service from athletes. *Marketing News*, 29 (17): 4–5.

Braim, S. 1999. Poor skills management results in low retention. *Computing Canada*, 25 (27): 31.

Cunha, M. P. e Habib, N., Rego, A., Abrantes, A., Almeida, P. L., Viana, M. F., Palma, P. e Afonso, P. L. 2012. *Superequipas*. Universidade Nova de Lisboa, 1–26.

Deneen, K. 2005. The Most Powerful Position in Retail. *Gallup Management Journal*, October.

Fox, J. 2011. What Is It That Only I Can Do?. *Harvard Business Review*, January-February, 119–123.

Jones, G. 2008. How the Best of the Best Get Better and Better. *Harvard Business Review*, June, 1–6.

Jones, R. 1996. Do athletes make good reps?. *Sales & Marketing Management*, 148 (11): 92–97.

Leibowitz, J. 2010. Rediscovering the art of selling. *McKinsey Quarterly*, October.

Loehr, J. e Schwartz, T. 2001. The Making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review*, January, 120–128.

Magalhães, S. J., V. P. de. 2003. O Desporto e o Espírito; o espírito do Desporto. Em compilação, *O Desporto para além do óbvio*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal, 159–169.

O'Boyle, E., Kroenert, R., Tyler, J. e Meyer, E. 2010. Retail and the "New Normal". *Gallup Management Journal*, April.

Peters, H. 1996. Peer Coaching for Executives. *Training & Development*, March, 39–41.

Sérgio, M. 2003. O Desporto e o Ser. Em compilação, O Desporto para além do óbvio. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal, 109–125.

Szumski, D., Mitchell, C. e Schaeffer, P. 2008. Drawing a Cultural Blueprint for Leadership and Growth: The Wawa Story. *People and Strategy*, 31 (3): 30–33.

Wagner, R. e Harter, J. K. 2007. Performance Reviews Without the Anxiety. *Gallup Management Journal*, July.

### **Imprensa:**

Carrizosa, S. 2011. Directivos de primera división. *El País Negocios*, 23 de Octubre, 36.

Guedes, R. T. 2010. Mourinho fora de jogo. *Visão*, 929: 92–97.

Magalhães, P. 2007. Alta competição para executivos. *Maisfutebol*, 4 a 10 de Outubro: 17.

Silva, C. S. 2011. Lecciones de gestión del Eurobasket. *El País Negocios*, 11 de Septiembre, 25.

Solera, E. 2011. La universidad busca cantera en los estadios. *El País Negocios*, 25 de Septiembre, 30–31.

### **Referências obtidas por internet:**

Alves, N. Sucesso – Tempo, Talento e Dinheiro. *Ressalto*. 9 Out. 2011. [Consult. 14 Out. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://ressalto.net/index.php/186-geral/opinioes/934-sucesso-tempo-talento-e-dinheiro.htm>>

APED. Balanço Recursos Humanos APED – Ano 2010. N.º 61 Out./Dez. 2011. [Consult. 13 Mai. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.aped.pt/Media/files/Balanço%20Recursos%20Humanos%20APED%20-%20Ano%202010.pdf>>

APED. Ranking APED. N.º 60 Ago./Set. 2011. [Consult. 13 Mai. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.aped.pt/Media/files/Ranking%20APED%202010.pdf>>

Bolchover, D. Sports shows business how to win. The Sunday Times. 19 Jun. 2005. [Consult. 30 Abr. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article138131.ece>>

Bolchover, D. Special Report: Cricket lessons for big business. The Sunday Times. 26 Jun. 2005. [Consult. 30 Abr. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/business/article138838.ece>>

Bolchover, D. Take the plunge and learn to love success. The Sunday Times. 3 Jul. 2005. [Consult. 30 Abr. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article139581.ece>>

Bolchover, D. Doing Business: Rowing coach shows how to pull together. The Sunday Times. 10 Jul. 2005. [Consult. 30 Ago. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://highperformancerowing.net/journal/2011/7/30/doing-the-business-with-jurgen-grobler.html>>

Bolchover, D. Turn your team into champions. The Sunday Times. 17 Jul. 2005. [Consult. 30 Abr. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/Migration/article141284.ece>>

Burns, J. Who's the Greatest of Them All? Barcelona! Newsweek International. 157:24. 3 Jun. 2011. [Consult. 30 Ago. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2011/06/03/is-barcelona-the-greatest-soccer-team-ever.html>>

Deloitte. Switching channels – Global Powers of Retailing 2012. Jan. 2012. [Consult. 20 Mai. 2012]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(en-mx\)Global\\_Power\\_Retailing.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(en-mx)Global_Power_Retailing.pdf)>

Eurostat. January 2012 compared with December 2011 – Volume of retail trade up by 0,3 % in euro área – Up by 0,4 % in EU27. Newsrelease euroindicators. 34/2012. 5 Mar. 2012. [Consult. 14 Mar. 2012]. Disponível em WWW:<URL:[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/4-05032012-AP/EN/4-05032012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-05032012-AP/EN/4-05032012-AP-EN.PDF)>

Instituto Português do Desporto e Juventude. Praticantes federados (última act. dados 2010). 2011. [Consult. 5 Abr. 2012]. Disponível em WWW:<URL:[http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/PROCAFD%20RT/praticantes\\_act\\_2010\(1\).xls](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/PROCAFD%20RT/praticantes_act_2010(1).xls)>

Jay, J. Lead and Motivate – Not Just Your Team, But Yourself Too. EHSToday. 6 Abr. 2010. [Consult. 14 Out. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://ehstoday.com/safety/management/lead-motivate-team-yourself-3203/>>

Lane4. What's Motivating You. 2010. [Consult. 5 Fev. 2012]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.lane4performance.com/Lane4-survey-results-Whats-motivating-you.html>>

O'Boyle, E., Kroenert, R., Tyler, J. e Meyer, E. Retail and the "New Normal". Gallup Business Journal. 27 Abr. 2010. [Consult. 1 Nov. 2011]. Disponível em WWW:<URL:<http://businessjournal.gallup.com/content/127520/retail-new-normal.aspx#2>>

#### Outra bibliografia

Araújo, J. 2011. A Busca da Excelência. Lisboa: Guerra e Paz.

Bradley, B. 1999. Values of the Game. New York: Broadway Books.

Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. 2010. Liderazgo Guardiola (5.ª ed.). Barcelona: Alienta.

Cubeiro, J. C. e Gallardo, L. 2011. Los Mosqueteros de Guardiola. Barcelona: Alienta.

Hill, A. e Wooden, J. 2001. Be Quick — But Don't Hurry!. New York: Simon & Schuster.

Laureano, R. e Botelho, M. do C. 2010. SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida. Lisboa: Sílabo.

Whalin, G. 2009. Retail Superstars. New York: Portfolio.

## ***Websites consultados ao longo da investigação***

[www.decathlon.pt](http://www.decathlon.pt) (Decathlon Portugal)

[www.decathlon.fr](http://www.decathlon.fr) (Decathlon França)

[www.oxylane.com](http://www.oxylane.com) (Grupo Oxylane)

[www.mediamarkt.pt](http://www.mediamarkt.pt) (Media Markt Portugal)

[www.mediamarkt.de](http://www.mediamarkt.de) (Media Markt Alemanha)

[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de) (Grupo Metro)

[www.leroymerlin.pt](http://www.leroymerlin.pt) (Leroy Merlin Portugal)

[www.leroymerlin.fr](http://www.leroymerlin.fr) (Leroy Merlin França)

[www.adeogroupe.fr](http://www.adeogroupe.fr) (Grupo Adeo)

[www.idesporto.pt](http://www.idesporto.pt) (Instituto Português do Desporto e Juventude)

## ANEXO 1 — Número total de praticantes federados, em 2010

**Número total de atletas federados, por modalidade, em 2010.**

<b>Modalidade</b>	<b>Atletas</b>	
<b>Futebol</b>	148 106	28,53 %
<b>Voleibol</b>	42 386	8,17 %
<b>Basquetebol</b>	41 830	8,06 %
<b>Andebol</b>	39 708	7,65 %
<b>Total</b>	<b>518 968</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Instituto Português do Desporto e Juventude  
(segmentação e reapresentação pela autora).



## ANEXO 2 — Comércio a retalho, em 2009 e 2010

### Top 10 Volume de Negócios.

Posição	Empresa	2010	2009	2010 vs 2009
		<i>(em milhões de euros)</i>		
1	Sonae	5 203	5 006	4 %
2	Pingo Doce	3 453	3 112	11 %
3	Auchan	1 601	1 501	7 %
4	Lidl	1 199	1 211	-1 %
5	MiniPreço	903	897	1 %
6	El Corte Inglés	482	470	3 %
7	Fnac	360	339	6 %
8	Ikea	333	301	10 %
9	Leroy Merlin	220	159	38 %
10	Aki	192	182	6 %

Fonte: APED



### ANEXO 3 — Comércio especializado, em 2009 e 2010

**Top 15 Volume de Negócios Não Alimentar.**

Posição	Empresa	2010	2009	2010 vs 2009
		<i>(em milhões de euros)</i>		
1	Worten	765	703	9 %
2	El Corte Inglés	482	470	3 %
3	Fnac	360	339	6 %
4	Ikea	333	301	10 %
5	SportZone	229	221	4 %
6	Leroy Merlin	220	159	38 %
7	Aki	192	182	6 %
8	Staples	190	190	0 %
9	Media Markt	182	194	-6 %
10	Moviflor	182	170	7 %
11	Decathlon	162	133	22 %
12	Modalfa	150	138	9 %
13	Lojas Francas	145	135	7 %
14	C&A	136	158	-14 %
15	Massimo Dutti	92	87	6 %

Fonte: APED



## ANEXO 4 — Pirâmide do sucesso, de John Wooden

**WOODEN ON LEADERSHIP™**

**THE ART OF SUCCESS**

**ACHIEVEMENT**

*"Failure to prepare is preparing to fail."  
What makes activity for achievement.*

True success comes only to an individual by self-satisfaction in knowing that you gave everything to become the very best that you are capable of.

**John Wooden, Head Coach**

**SUCCESS**

*Success is not a destination, it is a journey.*

**“Success is peace of mind which is a direct result of self-satisfaction in knowing you made the effort to become the best of which you are capable.”**

**PATIENCE**

**COMPETITIVE GREATNESS**  
"Perform at your best when your best is required. Your best is required each day."

**POISE**  
"Be yourself. Don't be thrown off by events whether good or bad."

**CONFIDENCE**  
"The strongest steel is well-founded self-belief. It is earned, not given."

**FAITH**

**CONDITION**  
"Ability may get you to the top, but character keeps you there - mental, moral, and physical."

**SKILL**  
"What a leader learns after you've learned it all counts most of all."

**TEAM SPIRIT**  
"The star of the team is the team. 'We' supercedes 'me.'"

**ALERTNESS**  
"Constantly be aware and observing. Always seek to improve yourself and the team."

**INITIATIVE**  
"Make a decision! Failure to act is often the biggest failure of all."

**INTENTNESS**  
"Stay the course. When thwarted try again, harder; smarter. Persevere relentlessly."

**INDUSTRIOUSNESS**  
"Success travels in the company of very hard work. There is no trick, no easy way."

**FRIENDSHIP**  
"Strive to build a team filled with camaraderie and respect: comrades-in-arms."

**LOYALTY**  
"Be true to yourself. Be true to those you lead."

**COOPERATION**  
"Have utmost concern for what's right rather than who's right."

**ENTHUSIASM**  
"Your energy and enjoyment, drive and dedication will stimulate and greatly inspire others."

**12 LESSONS IN LEADERSHIP**

1. Good Values Attract Good People
2. Love Is The Most Powerful Four-Letter Word
3. Call Yourself A Teacher
4. Emotion Is Your Enemy
5. It Takes 10 Hands To Make A Basket
6. Little Things Make Big Things Happen
7. Make Each Day Your Masterpiece
8. The Carrot Is Mightier Than A Stick
9. Make Greatness Attainable By All
10. Seek Significant Change
11. Don't Look At The Scoreboard
12. Adversity Is Your Asset

[www.CoachJohnWooden.com](http://www.CoachJohnWooden.com)



## **ANEXO 5 — Enunciado (guião) da entrevista 1: estudiosos do desporto e treinadores desportivos**

### Entrevista 1

1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?
2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?
3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?



## **ANEXO 6 — Enunciado (guião) da entrevista 2: ex-atletas**

### Entrevista 2

1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?
2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?
3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?
4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?
5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?
6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?



## ANEXO 7 — Enunciado do questionário

### Desporto e Retalho

O presente questionário foi elaborado com o objectivo de analisar de que forma a pratica desportiva e o comércio se relacionam, e integra uma investigação para uma tese de mestrado de uma aluna do ISCTE Business School.

Não existem respostas certas ou erradas e a informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação.

Este questionário deverá demorar 10 minutos a responder e todas as respostas serão confidenciais e anónimas.

Destina-se a ser preenchido por profissionais do retalho que lideram equipa e praticaram ou praticam desporto federado

O questionário está dividido nas seguintes secções:

SECÇÃO A: questões que permitem caracterizar quem está a responder ao questionário.

SECÇÃO B: recorde a sua experiência como desportista federado(a) e responda a um conjunto de questões relacionadas com essa mesma experiência.

SECÇÃO C: faça uma análise da possível relação entre a sua actividade profissional e a sua experiência desportiva.

**Desporto e Retalho**

**Secção A - Dados Pessoais e Profissionais**

**1. Sexo**

Masculino

Feminino

**2. Idade**

≤ 20 anos

entre 20 e 40 anos

≥ 40 anos

**3. Habilitações académicas**

inferiores ao 12º ano

12º ano

frequência universitária

licenciatura

pós-graduação/mestrado

outras

**4. Há quantos anos trabalha no comércio?**

≤ 2 anos

entre 2 e 5 anos

≥ 5 anos

**5. Em que empresa trabalha?**

Decathlon

Media Markt

Leroy Merlin

**6. Há quanto tempo está nesta empresa?**

≤ 2 anos

entre 2 e 5 anos

≥ 5 anos

**7. Qual a sua função na loja?**

## Desporto e Retalho

**8. Descreva, sucintamente, a sua função:**

**9. Quantos colaboradores tem a loja?**

- ≤ 25
- entre 25 e 50
- ≥ 50

**10. No total quantas pessoas integram a sua equipa?**

- ≤ 5
- entre 5 e 10
- ≥ 10

## Desporto e Retalho

### Secção B - Actividade Desportiva

**11. Pratica / praticou, como atleta federado:**

**[Se responder 'desporto individual' passe para a questão 13]**

- desporto individual
- desporto colectivo
- ambos

**12. É / foi capitão de equipa?**

- Sim
- Não

**13. Chegou ao escalão sénior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?**

- Sim
- Não

**14. Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva (s) referida(s) na questão 11?**

- ≤ 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- ≥ 5 anos

**15. Alguma vez representou a Selecção Nacional?**

**[Se responder 'não' passe para a questão 17]**

- Sim
- Não

**16. Quantas vezes representou a Selecção Nacional?**

- ≤ 10
- entre 10 e 20
- ≥ 20

## Desporto e Retalho

### Secção C - Actividade Profissional e Experiência Desportiva

#### 17. Como se sente na sua actividade profissional?

- Confiante
- Positivo
- Optimista
- Envolvido
- Preocupado
- Ameaçado

Outro (especifique)

#### 18. De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?

- agradável
- importante
- competitivo
- cooperativo

Outro (especifique)

#### 19. Como se sente enquanto lider da sua equipa?

	Nunca	Quase Nunca	Às vezes	Várias Vezes	Sempre
Sente-se bem a liderar a sua equipa	<input type="radio"/>				
Identifica-se com todos os elementos da equipa	<input type="radio"/>				
Quando alguém felicita a equipa sente que estão a elogiar o seu trabalho	<input type="radio"/>				
Quando alguém critica a equipa sente que estão a criticar o seu trabalho	<input type="radio"/>				
O sucesso da equipa é o seu sucesso	<input type="radio"/>				
Quando fala sobre a equipa normalmente diz "nós" e não "eles"	<input type="radio"/>				

## Desporto e Retalho

**20. No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?**

- Sim
- Não

**21. Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?**

- Sim
- Não

**22. Recorde o melhor treinador que teve. Num momento desportivo difícil para si como é que ele actuou?**

- Ajudou-o(a) a alcançar os seus objectivos
- Ajudou-o (a) a tomar decisões
- Animou-o (a) e apoiou-o(a)
- Esteve atento às suas necessidades
- Ajudou-o(a) a motivar-se
- Comunicou consigo
- Influenciou-o(a)

Outro (especifique)

**23. Em momentos profissionais difíceis como actua, enquanto líder, com a sua equipa?**

## Desporto e Retalho

### 24. Quais das seguintes competências adquiriu na prática desportiva federada?

- Compromisso
- Vontade
- Lealdade
- Confiança
- Generosidade
- Profissionalismo
- Apoio
- Liderança
- Atitude Positiva
- Disciplina
- Humildade
- Entrega
- Capacidade de Sacrificio
- Competitividade
- Espirito de Trabalho

Outras competências que tenha adquirido na prática desportiva federada:

### 25. Qual(Quais) a(s) competência(s) adquirida(s) na prática desportiva federada que considera mais influenciadora(s) para a sua vida profissional ?

## Desporto e Retalho

**26. Ordene de forma crescente os factores que considera importantes para alcançar bons resultados:**

**(Preencha a coluna com uma escala de 1 a 7, sendo 1 - Nada Importante e 7 - Muito Importante)**

Recrutamento	<input type="text"/>
Procedimentos	<input type="text"/>
Disciplina	<input type="text"/>
Motivação	<input type="text"/>
Conhecimento profundo da concorrência	<input type="text"/>
Trabalho e dedicação de todos os elementos da equipa	<input type="text"/>
Avaliação permanente da equipa	<input type="text"/>
Outro (especifique)	<input type="text"/>

**27. O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?**

- Sim  
 Não

**28. Comentários / Sugestões**

Muito obrigada pela sua colaboração.

## **ANEXO 8 — Entrevista (guião 1) com António Câmara**

António Câmara

Professor universitário na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

CEO da empresa YDreams

### Entrevista

**1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?**

*«A capacidade de ultrapassar os momentos difíceis, a valorização do planeamento do trabalho e sua execução, e, sobretudo, o reconhecimento da meritocracia.»*

**2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?**

*«Um bom treinador maximiza o potencial de cada atleta para que a equipa obtenha os melhores resultados possíveis. Tem de saber motivar e orquestrar talentos. Um desafio idêntico ao encontrado diariamente pelos profissionais de gestão.»*

**3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?**

*«O desporto estimula a actividade, a paixão, a disciplina, a coragem, a liderança, a responsabilidade e a resiliência como nenhuma outra actividade.»*



## ANEXO 9 — Entrevista (guião 1) com José Carvalho

José Carvalho

Treinador de atletismo

Ex-técnico nacional de velocidade e barreiras

### Entrevista

1. *Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?*

2. *Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?*

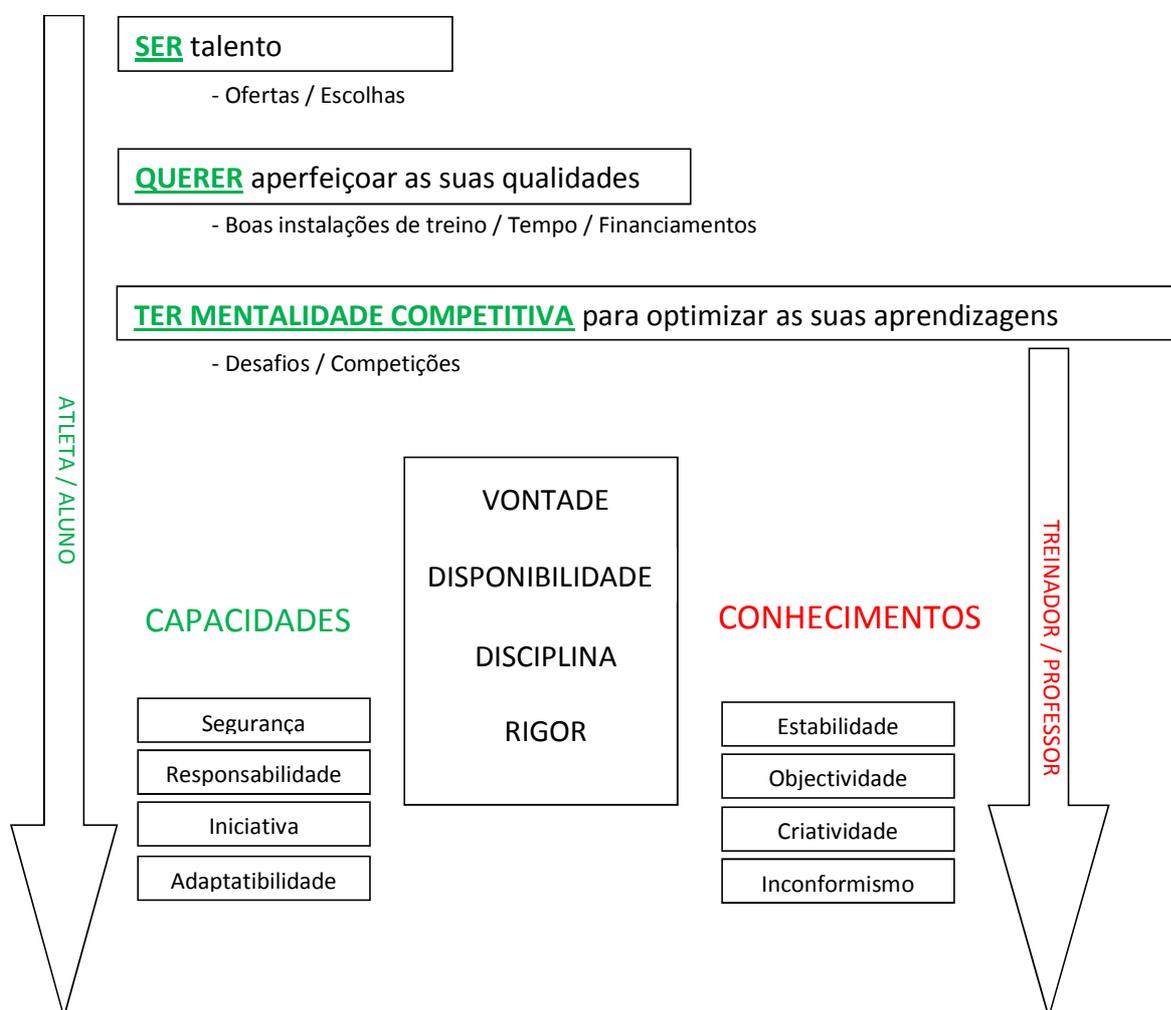
3. *O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?*

*«Não sou capaz de responder objectivamente às perguntas que me são colocadas, pois, para além de não dominar as temáticas ligadas à gestão, não tenho os feedbacks necessários para aferir da competência profissional dos atletas no seu pós-carreira desportiva.*

*Sucintamente, posso referir alguns dos **ideais-valores que regem a minha conduta como treinador** e, resultante da díade (treinador/atleta) que se cria e se reforça diariamente na concretização dos objectivos comuns, reconhecer que o treinador ocupa uma posição de **mentor** do atleta em assuntos que ultrapassam as questões da sua preparação desportiva.*

*Os níveis de exigência que se assumem para concretizar um resultado desportivo de excelência — nos limites das capacidades físicas dos atletas — requerem um elevado grau de **confiança** entre todas as partes envolvidas, especialmente entre o treinador e atleta. Assim, pela sua maior idade, experiência e conhecimentos, o atleta, ao interagir com o treinador, estabelece com este uma relação de submissão e de aprendizagem, até porque o tempo que passa com o treinador supera, em muitos casos, o tempo de relacionamento com a sua própria família. O treinador é o seu pedagogo e o **exemplo** de vida de maior proximidade, condicionando significativamente o desenvolvimento da sua **personalidade**.»*

*Ideais-valores que regem a minha conduta como treinador*



## ANEXO 10 — Entrevista (guião 1) com Luís Lourenço

Luís Lourenço

Professor universitário

Entrevista

### **1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?**

*«Trata-se de uma questão que não é de fácil resposta, pela sua própria natureza. É claro que existe um sem número de competências no desporto federado que podem ser transpostas para a gestão. Contudo, julgo que a esmagadora maioria dessas competências não são um exclusivo do desporto.*

*Repare, quando falamos do desporto, estamos a falar do "humano"; logo, estamos a falar de pessoas que, com as suas características pessoais, desenvolvem actividades humanas concretas. É ao "humano" que vamos buscar essas características. Essas características existem, assim, no "humano", independente da actividade que se esteja a desenvolver.*

*Assim, é à pessoa que temos de ir buscar as competências e não à actividade que desenvolve.*

*Admito, porém, que há competências que se desenvolvem e se potenciam no seu contexto, neste caso o desportivo. Mas nada poderá ser descontextualizado. Ou seja, quando eu estudo o Mourinho e a sua liderança, eu estudo o Mourinho no contexto do futebol; contudo, sem qualquer margem para dúvidas, o meu objecto de estudo é o Mourinho (numa actividade humana concreta). Claro que não o posso estudar fora do seu contexto, que muito contribui para a sua afirmação como homem e como profissional. Noutro contexto, que não o do futebol, os resultados do meu estudo sobre Mourinho seriam diferentes, é certo. O que eu não posso é extrapolar o Mourinho e dizer que se trata do futebol a dar ensinamentos à gestão. É o Mourinho quem as dá, através do futebol, como o próprio Mourinho também recebe ensinamentos de outros gestores, de organizações comuns, para o futebol.*

*No fundo, não creio que exista uma mensagem padrão, ou específica, desta ou daquela actividade humana para outra qualquer. O que existe é um conjunto de competências padrão que poderemos encontrar em qualquer equipa, seja ela de que natureza for. E todas as equipas podem aprender com outras.*

*Dizer que as organizações comuns têm muito que aprender com as organizações desportivas está certo por natureza. Só que é irrelevante, já que se torna numa redundância. O desporto é uma actividade humana que se funda no humano, afinal como todas as outras. A troca e a partilha fazem parte do humano. É a partir daqui que tudo se desenvolve e operacionaliza.*

*A questão, quanto a mim, é que até há bem pouco tempo o desporto, nomeadamente o futebol, era encarado como algo menor, uma actividade de gente inculta e sem cultura. A um gestor de topo até ficava mal ver futebol, quanto mais olhar para ele de uma forma profissional e tentar aprender com ele. Quando se desmistificou essa ideia e o futebol até acabou por se tornar um local de visibilidade, começou-se a olhar para o futebol com outros olhos e percebeu-se (e já não ficava mal) aprender algo com o futebol. Mas a ideia é global e não específica: o futebol, como qualquer outra actividade na vida, tem sempre algo para ensinar e tem sempre muito para aprender. Atente numa das frases preferidas de Mourinho: "Um treinador que só sabe de futebol, de futebol nada sabe."»*

### **2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?**

*«Esta resposta entronca na anterior. Depende do treinador em questão e não da noção global de treinador. Os treinadores não inventaram os princípios de gestão. Foi aos princípios de gestão que eles*

*foram buscar o seu conhecimento, ou seja, informação operacionalizada na área concreta que desenvolvem. Assim, todas as áreas específicas têm algo a ensinar, mas depende muito de quem e como as desenvolve. Um exemplo: não acredito num treinador de futebol que não seja capaz de se afirmar como líder. Estamos a falar de actividade de alta competição ou alto rendimento. Tenho a mesma crença para qualquer outra actividade que se enquadre neste contexto. Considero o Alex Ferguson um treinador de fundo, de maratona. A sua forma de liderar e organizar é feita a médio/longo prazo. Sabe esperar pelos resultados que se tornam, depois, duradouros. Fixa-se numa organização e cresce com ela, molda-a quase à sua imagem. O Mourinho é um "sprinter", quer resultados imediatos; por isso, arrisca, expõe-se, vive intensamente o momento... e depois parte para outro desafio. Qualquer um destes casos, ou mesmo os dois simultaneamente, podem ser aplicados a uma organização comum; contudo, depende essencialmente do tipo de organização de que estejamos a falar, do seu ambiente e das suas necessidades imediatas, a médio/longo prazo ou ambas. Porém, encontramos as características de Ferguson ou de Mourinho em muitos outros gestores que não estão ligados ao futebol. Acho que tudo é contextual.»*

**3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?**

*«Não concordo com a premissa da sua pergunta. Não acho que os desportistas com passado desportivo sejam diferentes. Existem milhões de desportistas com passado desportivo que hoje ninguém sabe onde estão ou o que fazem. Só mesmo os melhores ficam para a história (e por vezes nem pelas melhores razões). Acho, no entanto, que para serem os melhores algo têm de diferente, mas essencialmente enquanto seres humanos. E acaba por ser este o factor que os torna diferentes: eles já eram diferentes antes de serem profissionais do desporto.»*

## ANEXO 11 — Entrevista (guião 1) com Tomaz Morais

Tomaz Morais

Treinador de rúgubi

Responsável técnico da Federação Portuguesa de Rugby

### Entrevista

#### **1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?**

*«Liderança pelo exemplo: no desporto não há outra liderança que impere. Os jogadores serão sempre a imagem dos seus treinadores e capitães.*

*Saber estar em equipa: gerir bem é saber estar em equipa e sentir-se um elemento da equipa. A equipa não está acima nem abaixo nem ao lado e é a razão da sua presença aí.*

*Atitude comportamental: esta atitude é outro dos factores de gestão fundamentais; os valores inerentes às pessoas estão inerentes às equipas.*

*Atitude: quanto maior a atitude, maior o rendimento.*

*Comunicação: o poder da comunicação — verbal, visual, corporal, ou mesmo posicional.*

*Para tomarmos decisões e passarmos a mensagem temos de dominar estes factores.*

*Motivação: mais do que um conceito, é uma força viva apoiada numa resistência intrínseca de cada pessoa. Pode ser exteriorizada e potenciada pela vontade de fazer, pelo gosto em pertencer à equipa, e é sempre movida por objectivos individuais e colectivos.*

*A forma como as pessoas conseguem criar os seus próprios objectivos e sentem que atingi-los passa pela vitória colectiva, pela conquista colectiva.*

*O planeamento, a gestão de prioridades que o desporto nos obriga a integrar no dia-a-dia, quer no processo de treino quer em competição; a visão estratégica, a forma como podemos aceitar e gerir os conflitos são ferramentas de gestão que o desporto, de uma forma natural, nos transmite.*

*Partilhar o conhecimento.*

*As metodologias que "dão" em determinado momento não "dão" no momento a seguir.*

*Gestão da mudança.»*

#### **2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?**

*«Os treinadores desportivos aprendem a dominar e aplicar os conceitos de que falámos anteriormente. Preocupação com a formação da pessoa de uma forma hábil, franca e honesta. Os jogadores é que fazem dos treinadores bons treinadores.»*

#### **3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?**

*«O facto de termos adversários e acima de tudo o facto de os respeitarmos e sentirmos que temos de os superar para nos sentirmos realizados. Espírito de sacrifício, integração, partilha e respeito são*

*fundamentais em qualquer área. O facto de termos de lidar sistematicamente com vitórias e derrotas e que o sucesso do passado nada significa no presente torna-nos mais fortes para os diferentes paradigmas que vamos encontrando. Habitamo-nos a compreender o que são estratégias, sistemas táticos, importância da técnica, do detalhe, e que a acomodação é o nosso principal inimigo. Dominamos o stress, a ansiedade não é um problema, facilmente controlamos as emoções. Adaptabilidade e aceitabilidade que os faz distintos nas estruturas empresariais. Promove uma capacidade de superação e o sentimento que o desporto nos dá de que nunca estamos formados. Desafiamos os nossos limites e pomo-nos à prova. Facilmente inspiramos os outros e sabemos que para ganhar é preciso transpirar.»*

## ANEXO 12 — Entrevista (guião 1) com José Miguel Araújo

José Miguel Araújo

Treinador de basquetebol da equipa sénior feminina do Sport Algés e Dafundo

### Entrevista

#### **1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?**

*«Vou reportar-me apenas à prática dos desportos colectivos, pois considero haver algumas diferenças importantes em relação aos desportos individuais.»*

*O desporto federado implica um quadro competitivo com uma ou mais provas em que uma equipa irá participar. Sendo assim, toda e qualquer equipa, da mais forte à mais fraca, traça objectivos, sejam estes a médio ou longo prazo. Como se está a competir, o sucesso ou o insucesso estarão sempre presentes. Os resultados vão, de uma forma clara e por vezes implacável, revelar se os objectivos a que nos propusemos foram alcançados ou não.*

*Em primeiro lugar, a liderança é fundamental. É essencial e decisivo alguém que tenha o conhecimento necessário para estabelecer objectivos concretos, com ideias claras sobre como os atingir, mas que possua a capacidade de congregar todos os elementos de uma equipa na procura da conquista de um bem comum, o sucesso.*

*Por muito grandes que sejam o conhecimento e a capacidade de ensinar, de fazer passar todas as ideias, sem capacidade de gestão dificilmente se chega ao sucesso. Para mim, uma das características do meu trabalho mais difíceis e mais interessantes é gerir pessoas.*

*Dentro do grupo de trabalho, todos devem ter um papel, todos devem ser responsáveis e respeitados pelas tarefas que lhes são atribuídas. É verdade que, numa equipa, os jogadores não são todos iguais, há jogadores melhores que outros, há jogadores com mais talento que outros; mas também é verdade que existem tarefas, por vezes consideradas "menores", que são essenciais para se atingir o sucesso. Considero que, se todos os elementos de uma equipa forem responsáveis por tarefas que realmente contribuam para a vitória (o sucesso), então teremos uma equipa motivada. Só estando motivado se pode pensar em superação: uma equipa motivada tem muito mais hipóteses de alcançar os objectivos e por vezes, em superação, fazer mais.*

*Quando temos uma equipa motivada, pronta para trabalhar em conjunto, então o respeito, a solidariedade e o reconhecimento pelo trabalho dos outros estarão presentes no dia a dia. Acredito que quem mais trabalha e mais produz deve ser reconhecido e recompensado; todos devem ter o direito de evoluir e de crescer dentro da equipa, de uma forma continuada e progressiva, assim o mereçam.»*

#### **2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?**

*«O quotidiano de um treinador é, no fundo, preenchido a liderar e gerir jogadores, equipa técnica, directores, imprensa... um sem número de pessoas e acontecimentos bastante distintos.»*

*Parece-me lógico que tenha pontos de vista muito interessantes para um futuro profissional de gestão.*

*Imagino que numa qualquer empresa, tal como numa qualquer equipa, o gestor/treinador seja o grande responsável por criar condições para que o trabalho em equipa e a motivação necessária estejam presentes.*

*Por outro lado, um treinador já passou por momentos difíceis, quando aconteceu o insucesso. Também aqui é decisivo saber gerir, conseguir motivar e liderar, de forma a fazer com que uma equipa seja capaz de superar-se e seguir na procura do próximo objectivo.»*

**3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?**

*«Por vezes olho para a minha equipa como uma "microssociedade". Todos temos as nossas personalidades, talentos, fraquezas, qualidades e defeitos, sonhos e medos, relações e empatias com os outros... O mais interessante é que esta sociedade está em constante mutação, é orgânica, vai variando com o tempo e com as circunstâncias, no fundo está em constante evolução. Nada tem de estanque, matemático ou previsível.*

*Mas, como em qualquer sociedade, há leis, e estas, sim, não mudam nunca, sem excepções, sem flexibilidade, e são aplicadas de forma justa a todos e por todos. Estas leis são, no fundo e acima de tudo, "valores" que não foram declarados ou impostos, apenas existem, estão presentes de uma forma natural. As "leis" são simples (mas fazem toda a diferença): compromisso, respeito, sacrifício, lealdade e solidariedade.*

*Quem levou uma prática desportiva durante longos anos tem forçosamente estes valores presentes na sua vida.*

*Quem passou anos a treinar ao frio até às onze da noite (com aulas ou trabalho no dia seguinte cedo pela manhã) com certeza não vai faltar ao seu trabalho à mais pequena contrariedade.*

*Quem passou anos a fio, em período de férias, a treinar num pavilhão com trinta e oito graus (em vez de estar na praia) com certeza não vai deixar de tentar sempre fazer as suas tarefas com o maior empenho.*

*Quem perdeu um sem número de acontecimentos sociais, pela simples razão de haver treino (os amigos diriam "é só um treino", o atleta "não, é mais um treino e não quero falhar"), com certeza não terá nenhum problema em ficar a trabalhar mais um pouco para ajudar um colega com alguma dificuldade.*

*Espero não estar enganado, mas acredito que quem viveu dentro de uma equipa, numa "microssociedade", leva consigo estas "leis".*

*Estou convicto de que um desportista será sempre um profissional diferente.»*

## ANEXO 13 — Entrevista (guião 1) com Ricardo Vargas

Ricardo Vargas

CEO da empresa Consulting House

Entrevista

**1. Quais as competências de gestão que, na sua opinião, se adquirem através da prática desportiva federada?**

«As competências de gestão adquiridas através da prática desportiva federada são: comunicação, capacidade de coordenação e de trabalho em equipa, pensamento tático e estratégico e o conhecimento das potencialidades dos recursos humanos para atingir resultados e não só. Na prática desportiva, conhecemos como as pessoas reagem e lidam com dificuldades próprias e restrições no ambiente, sempre existentes.»

**2. Qual o papel do treinador desportivo na formação dos futuros profissionais de gestão?**

«Para sermos bons líderes é preciso sermos bons seguidores, e isso requer treino. Só com o treino conseguimos desenvolver a disciplina necessária para a prossecução de resultados de médio e longo prazo. Bem como o entendimento de diferentes formas de exercer a disciplina, para desenvolver a nossa própria forma.

O treinador tem aqui o papel de treinar a coordenação entre os elementos da equipa e de desenvolver a capacidade de comunicação de cada um de forma construtiva. O papel do treinador, ao transmitir o lugar de cada um dentro da equipa, ajuda ao entendimento do que é uma equipa, como funciona e como se desenvolve.»

**3. O que tem o desporto de especial que torna os profissionais com passado desportivo em profissionais diferentes?**

«Habitualmente são pessoas com capacidades acima da média, porque treinaram essas mesmas capacidades em ambientes competitivos, onde só importa o resultado final. O segundo lugar é o primeiro dos últimos. Na competição, apenas o primeiro lugar interessa. A concentração e a resiliência, o esforço continuado, e mesmo a aceitação do sofrimento físico e psicológico do treino, são capacidades e atitudes importantes desenvolvidas no desporto de competição.

Estes profissionais são, por isso, pessoas com atitude diferente, esforçando-se por atingir resultados, e são orientados no sentido da eficácia das suas acções.»



## ANEXO 14 — Entrevista (guião 2) com António Abrantes

António Abrantes

ex-praticante de atletismo

COO da empresa Nova Forum

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Resiliência, capacidade de trabalho, trabalho por objectivos, organização do tempo, ambição, mas, principalmente, a noção de que com trabalho (treino) a performance pode ser melhorada de forma inesperada.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«O passado desportivo tornou-me muito competitivo, determinado e resiliente, características que têm influenciado decisivamente o meu percurso profissional. Tal como quando atleta, encaro o trabalho como uma forma de atingir uma meta, o que me leva a um empenho nas tarefas muito acentuado.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«A resiliência e a forma de encarar os fracassos. Um fracasso, para um atleta, é apenas uma fase que se atravessa até à vitória no futuro.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Recordo treinadores e atletas. Os dirigentes recordo pelas piores razões. Normalmente são sinónimos de falta de competência, de ignorância sobre os verdadeiros valores inerentes ao desporto e ao desporto de alta competição em particular. No que diz respeito a atletas e treinadores, tenho referências muito importantes na minha formação como atleta, profissional, e mesmo como ser humano. Curiosamente, no rol de referências tanto tenho atletas e treinadores de grande nomeada como outros, de performance qualitativa média, mas de grande dimensão humana e profissional.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Sim. Mas são sempre momentos de introspecção pessoal, normalmente para me evocar a mim próprio enquanto atleta. Pergunto-me muitas vezes o que faria eu mesmo, numa situação idêntica, enquanto atleta.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«Tenho vários. Prefiro salientar, não o mais importante (até porque o critério de importância seria discutível), mas aquele que mais me marcou. Tenho de o contar, porque foi um momento pouco relevante no meu CV desportivo, mas muito marcante para mim.

«Estava em França a fazer um circuito de meetings e alojava-me em casa de um grande amigo meu e também atleta, Cristóvão Amaro. O Cristóvão teve um acidente de automóvel e faleceu. Recebi a notícia enquanto estava com a mulher com quem o Cristóvão vivia e foi um momento de grande dramatismo. Tive de dar a notícia à mãe do Cristóvão, por telefone, talvez o momento mais difícil da minha vida, até hoje. Durante uma semana, tive de tratar de todos os assuntos burocráticos referentes ao transporte do corpo para Lisboa, pois ninguém da família estava em condições de o fazer. Foi uma semana

*praticamente sem dormir, sem treinar e sob um clima emocional que prefiro não recordar. A chegada a Lisboa foi mais intensa do que eu poderia imaginar, pois pude libertar toda a minha dor e emoção e entrei em verdadeiro descalabro emocional, que se agravou com a minha visita à mãe do Cristóvão. Nesse fim-de-semana iria realizar-se o meeting internacional de Santo António, em Alvalade. Foi na tarde do dia do funeral do Cristóvão. Vieram atletas de França, amigos do Cristóvão e que queriam prestar-lhe uma homenagem. O meeting foi uma grande homenagem ao Cristóvão. Eu não dormia mais do que uma hora por dia havia cerca de uma semana, não treinava, estava um caco emocional e fui competir na tarde do funeral do meu melhor amigo na altura. Ganhei a prova (à frente de um queniano que viria a ser medalha de bronze nos Jogos Olímpicos desse ano), que dediquei ao Cristóvão, adoeci por excesso de fadiga e só voltei a recuperar fisicamente muitos dias depois. Emocionalmente, é um assunto ainda não resolvido.*

*Foi uma prova de segundo plano, uma vitória que nunca ficará em qualquer registo relevante, mas a minha maior vitória de sempre. A vitória da minha vida.»*

## ANEXO 15 — Entrevista (guião 2) com Carlos Fernandes

Carlos Fernandes

Ex-praticante de atletismo

Comercial na empresa Verlux

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Capacidade de análise, de definição de objectivos e de execução sistemática e disciplinada de acções com vista ao sucesso.

*A minha capacidade de gestão do stress e da ansiedade saiu fortemente reforçada com a actividade desportiva de alta competição.»*

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Por um lado atrasou a minha entrada no mercado de trabalho, por outro desenvolvi uma atitude que tem sido positivamente diferenciadora.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«De uma forma geral, sinto que tenho uma maior auto-estima, que me permite assumir os meus pontos menos fortes e melhorá-los.

*Maior facilidade em trabalhar em equipa e assumir responsabilidades.*

*Maior determinação e atitude inspiradora de confiança.*

*Espírito de competição mais apurado.*

*Maior resistência física e psicológica.»*

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Sim, embora tenha outras referências inspiradoras.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Recorro à experiência e às competências adquiridas ao longo da minha vida, entre as quais se encontra o meu passado desportivo.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«A primeira vez que bati um recorde nacional individual.»

### RESUMO DO C.V. DESPORTIVO E PROFISSIONAL

Representei o Sport Lisboa e Benfica, o Sporting Clube de Portugal e a selecção nacional portuguesa.

Vários títulos nacionais individuais e por equipas, nas categorias de juvenil, júnior, sub-23 e sénior, nas especialidades de 100 m, 200 m, 4 x 100 m e 4 x 400 m.

Recorde nacional de 4 x 400 m juniores.

Recorde nacional de 60 m juniores (ainda não foi batido, passados 24 anos).

Recorde nacional de clubes de 4 x 100 m.

Mínimos de participação nos jogos olímpicos, nos 4 x 100 m (não participei nos jogos, devido a lesão).

Participação em competições internacionais, tais como o Campeonato da Europa e do Mundo, as Taças da Europa, os Campeonatos Ibero-Americanos e a Taça dos Clubes Campeões Europeus.

Gerente comercial do ramo alimentar, de 1993 a 1995.

Consultor imobiliário, de 1995 a 1999.

Professor de Geografia do 3.º ciclo, de 1999 a 2000.

Delegado técnico comercial no ramo de materiais de construção, desde 2000 até à actualidade.

Preparador físico de atletas de alta competição.

## ANEXO 16 — Entrevista (guião 2) com João Campos

João Campos

Ex-jogador de futebol

Sócio-gerente da empresa N10

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Objectivamente, julgo não ter adquirido de forma directa nenhuma competência de gestão; porém, os anos como atleta federado permitiram-me adquirir valores e vivências que me permitem desempenhar melhor a minha função como gestor desportivo.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Estive sempre ligado ao futebol, dos 9 aos 18 anos, como atleta amador, depois, dos 18 aos 31, como atleta profissional, e, hoje, como sócio gerente de uma empresa (N10) cuja principal actividade está ligada directamente ao futebol.

O N10 tem duas escolinhas de futebol (dos 4 aos 13 anos), com cerca de 180 crianças; para além disso, dedica-se ao aluguer dos seus campos de futebol de 5 e de 7 em relva sintética a grupos privados e à organização de torneios.

Todos estes anos ligados ao futebol permitiram-me, com os conhecimentos adquiridos, poder fazer escolhas mais acertadas relativamente ao funcionamento da empresa. A escolha de recursos humanos, nomeadamente monitores e treinadores, e as condições dos campos de futebol e espaços físicos anexos são feitas seguindo critérios e conhecimentos adquiridos enquanto atleta.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«O desporto federado possibilitou-me ter tido vivências únicas. Aprendi no desporto que dentro de um grupo (equipa) todos são iguais, sendo esta situação transversal a idades, raças, religiões e estratos sociais. A pressão competitiva e os objectivos imediatos fizeram de mim uma pessoa mais prática, pragmática e com uma maior resistência física e psicológica às adversidades.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Recordo sobretudo o prazer e a dedicação que estes agentes desportivos demonstravam na sua actividade. Aprendi, por isso, que só gostando do que se faz se pode ter sucesso em qualquer actividade. Recordo também o espírito de sacrifício e companheirismo de alguns ex-colegas, situações estas que só o desporto nos pode proporcionar.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Os anos vividos como atleta fortaleceram-me e deram-me competências que me permitem ter melhores capacidades para encarar o mundo do trabalho.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«Em termos pessoais, destaco, como o momento mais importante, a minha estreia na Primeira Liga portuguesa. Um jogo Académica vs. Sporting, jogado à noite com o estádio completamente cheio e

*televisado. Em termos colectivos, ter feito parte da equipa da Académica que subiu à Primeira Liga, onde hoje se mantém.»*

## ANEXO 17 — Entrevista (guião 2) com José Fernando

José Fernando

Ex-praticante de esgrima

Comandante de aeronave na TAP

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Principalmente a disciplina. É claro que outras qualidades também utilizadas na gestão foram adquiridas com o facto de ter praticado desporto, nomeadamente o trabalho em equipa, desejo de vencer, agressividade (no bom sentido) na perseguição do objectivo.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Torna-se difícil de dizer, porque não sei como eu seria hoje se não tivesse praticado desporto, mas posso opinar que as qualidades atrás referidas me ajudaram a atingir um estágio mais elevado, visto a minha carreira ser em parte baseada na componente física.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«Acho que a capacidade de sofrimento, a força de vontade e a disciplina, coadjuvadas com um toque de liderança, fazem alguma diferença quando falo com colegas da mesma actividade.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«De vez em quando, somos marcados por alguns destes atletas/dirigentes como um exemplo (mesmo pela negativa) de como devemos liderar em momentos difíceis. Nessas alturas, tentamos colocar-nos na sua posição e pensar qual seria a sua opção.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Várias vezes, e pelas razões referidas anteriormente.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«A vitória por equipas da Academia da Força Aérea nos campeonatos inter-academias, com a ajuda preciosa da classificação em esgrima (a minha modalidade da altura).»



## ANEXO 18 — Entrevista (guião 2) com Mário Henriques

Mário Henriques

Ex-jogador de basquetebol

Sócio-gerente da empresa High Play

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Autodisciplina e disciplina de equipa, maior capacidade de gerir a diversidade, trabalhar sobre pressão, orientação para resultados, resiliência, capacidade de sacrifício, liderança, competências de relação interpessoal, gestão das emoções, autoconhecimento.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Bastante, tendo em conta que o próprio negócio que desenvolvo se baseia em actividades desportivas que servem de simulação à formação de empresas; além disso, as metáforas e exemplos que tenho e me inspiram são, na sua maioria, resultado da minha sensibilidade desportiva.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«Capacidade de sacrifício, capacidade para integrar uma equipa, flexibilidade na relação interpessoal, trabalhar em circunstâncias em que o reconhecimento e a recompensa não existem ou estão adiados.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Constantemente.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Alguns, nomeadamente na relação com clientes, com o mercado e com as pessoas da própria equipa.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«Treinador de minibasquetebol, quando vencemos vários torneios seguidos com um grupo de 35 jovens que tinha começado havia dois anos a jogar a modalidade.»

Jogador de basquetebol federado, entre 1978 e 1995 ("Académica de Coimbra", Olivais Futebol Clube, "Académico do Porto")

Treinador de iniciadas femininas — CIC (Clube Independente de Coimbra) (1992–1993)

Treinador de minibasquetebol — Santa Casa da Misericórdia de Condeixa (1993–1996)

Treinador do Futebol Clube do Porto — sub-23 (1996–1997); coordenador técnico de formação (1996–1998)

Títulos: (jogador) — vice-campeão na época de 1994 pela ACC (Primeira Divisão); (treinador) — Campeão distrital sub-23 (FCP) e nacional (1996–1997)

## ANEXO 19 — Entrevista (guião 2) com Mário Mexia

Mário Mexia

Ex-jogador de basquetebol

Director no banco BPI

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Trabalho em equipa e liderar equipas de trabalho; gestão da ansiedade; lidar melhor com o stress.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Conseguir gerir no dia-a-dia diversas actividades profissionais ao mesmo tempo.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«Julgo que as competências referidas no 1.º ponto são comuns à maior parte dos atletas federados.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Adriano Baganha; Jorge Araújo e o meu pai.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Julgo que sim, as competências adquiridas enquanto atleta ajudam-me a ultrapassar esses momentos.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«A primeira internacionalização.»

C. V.

Jogador de basquetebol durante cerca de 20 anos; em alta competição cerca de 12 anos; toda a carreira foi realizada na AAC, com excepção de uma época no Sangalhos; Internacional Júnior; sub-21 e Sénior



## ANEXO 20 — Entrevista (guião 2) com Pedro Bento

Pedro Bento

Ex-jogador de polo-aquático

Area manager na empresa Calvo

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

*«Trabalhar em grupo: afinal, praticava um desporto colectivo.»*

*Gestão de recursos: a dosificação de treinos e esforço físico é uma ferramenta bastante aplicável à gestão de um negócio.»*

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

*«A nível físico: é muito importante uma boa forma física para um bom rendimento no trabalho.»*

*A nível "psicológico": as competências que refiro no ponto 1. são os maiores contributos com que o desporto pode contribuir para a minha formação.»*

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

*«Pode-se praticar desporto como hobby ou de maneira mais competitiva. A segunda via é, sem dúvida, a mais interessante, já que estimula a motivação, a competitividade e o carácter do atleta.»*

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

*«Qualquer dos treinadores com que coincidi foi um grande contributo para a minha formação (Rui Tejo, Marques Pereira...).»*

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

*«Sim, ainda que inconscientemente. Sobretudo aquele esforço último que finalmente aparece, ainda que não pareça possível.»*

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

*«Recordo muitos momentos bons, seja em vitórias, derrotas, treinos, deslocações.»*



## ANEXO 21 — Entrevista (guião 2) com Pedro Rodrigues

Pedro Rodrigues

Ex-praticante de atletismo

CTO da empresa Fullsix

### Entrevista

#### 1. **Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Várias vertentes distintas:

*Pensar a médio, longo prazo: todo o esforço investido poderá não trazer retorno imediatamente, mas a longo prazo é praticamente garantido.*

*A partir dos meus 18/19 anos já recebia um "ordenado", mas que podia vir com muitos meses de atraso. Ao contrário da maior parte dos jovens dessa idade, tornou-me independente financeiramente mas obrigou também a ter algum cuidado e poupar.*

*O ter ido estudar para os E.U.A. com 21 anos (sozinho, sem família) obrigou-me ainda mais a "crescer" e a tornar-me responsável.*

*Não sei se será algo que vem do desporto ou se será intrínseco à pessoa, mas o ser ambicioso e lutar por determinados objectivos traduziu-se em sucesso, tanto no desporto como na minha vida profissional.»*

#### 2. **De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

*«Teve certamente um grande impacto quando no final do meu curso decidi voltar a Portugal, em vez de aceitar ficar a trabalhar nos E.U.A. Após ter falhado os jogos de 1996, nos quais tinha grandes aspirações, ficou algo cá atravessado, e nos E.U.A. teria sido impossível ter continuado a treinar.*

*Voltou a ter impacto quando, dois anos mais tarde, quis mudar da engenharia automóvel para a área das tecnologias de informação (de forma a ter horários mais compatíveis com os treinos) e acabou por ser através de um conhecimento na Federação que consegui uma entrevista que concretizou essa mudança de área.*

*Fora destas duas situações, sempre tentei ao máximo separar as duas actividades. Não escondia o que fazia, mas nunca quis que pudesse haver alguma dúvida sobre o meu profissionalismo e dedicação.*

*Na prática, ainda fiz sete anos (1997–2004) de alta competição quando já trabalhava. Foram raríssimas as vezes que a parte desportiva impactou a parte profissional (apenas participações em jogos olímpicos e outros grandes campeonatos); terão sido muito mais comuns as situações onde o meu trabalho impactou a parte desportiva.»*

#### 3. **Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

*«Existe, naturalmente, um passado vivido de forma completamente diferente, mas conheço várias pessoas que não praticaram desporto e que considero relativamente parecidos em termos de sucesso profissional, ambição, maneira de ser. Da mesma forma que também conheço vários ex-atletas cujos sucessos e experiência de vida parecem não se ter traduzido em qualquer impacto positivo na vida profissional após desporto...»*

*No entanto, não me admiraria nada que percentualmente se encontre profissionais mais competentes e ambiciosos quando têm um passado de desporto federado e que isso se traduza em sucesso profissional.*

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

*«Quem mais me marcou foi declaradamente o meu treinador, Prof. José Carvalho. Foi ele que desde muito novo sempre me motivou a querer e lutar por mais.*

*Duas situações exemplificativas:*

*No princípio do meu primeiro ano de júnior, reuniu o grupo de treino e disse: “Se querem ter nível internacional, não basta brincarem ao atletismo. Existirão sempre alguns atletas estrangeiros com mais talento que vocês, pelo que, se lhes querem ganhar, têm de treinar mais e melhor do que eles.”. Nesse ano, sei que treinei mais do que 365 vezes (à conta de vários treinos bidários).*

*Cerca de um ano e meio mais tarde, numa das primeiras provas da época de 1990, e já como júnior de segundo ano, bati o recorde nacional de juniores de 400 m barreiras. Estava felicíssimo. Já tinha alguns recordes nacionais de juvenis, mas aquilo era algo muito mais importante. Recordes de juniores têm outro valor, e o resultado colocava-me como melhor português sénior desse ano. Quando cheguei ao pé do meu treinador, à espera de uns belos parabéns, levei com algo do estilo: “foste demasiado lento na passagem à 4.ª barreira, devias ter trocado de perna uma barreira mais tarde, porque fizeste passinhos, e da última barreira à meta também foi muito lento. Podias ter feito aí 1 s melhor!” ... Ele tinha ficado decepcionado, e aquilo marcou-me bastante! Coincidência ou não, três semanas depois competi na Taça dos Clubes Campeões Europeus e melhorei esse 1 s!»*

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

*«Diria que não.»*

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

*«É difícil definir um...*

*1990 — Fiz 50,33 s nos 400 m barreiras (a prova da melhoria de um segundo) — foi o salto: entrar num patamar de nível mundial. Na altura, era o melhor resultado júnior no mundo. A partir daí, aqueles sonhos tão distantes começaram a parecer possíveis.*

*1994 — Ganhar os 110 m barreiras dos campeonatos nacionais de clubes, contra o recordista nacional. Foi decisivo para que o Benfica ganhasse esses campeonatos ao Sporting. Foi a vitória que celebrei mais efusivamente em toda a minha carreira.*

*1994 — Campeonatos da Europa. Se não tivesse participado nestes campeonatos, tudo seria diferente. Em quatro dias corri três vezes e bati o recorde nacional de cada vez que corri. O recorde passou de 49,46 s (que já era meu) para 49,05 s, depois para 49,04 s, depois para 48,77 s. Este resultado deu-me o 9.º lugar no ranking mundial de 1994. Os sonhos cada vez mais verdade...*

*1999, 2000, 2002 — Campeonatos do Mundo, Jogos Olímpicos e Campeonatos da Europa. Foi a segunda vida da minha carreira desportiva. Depois de muitas lesões, de ter sido operado em 1996 a ambos os tendões de Aquiles e de estar a trabalhar a tempo inteiro, estes campeonatos mostraram que consegui regressar ao mais alto nível, apesar de todas as dificuldades. Em 2000 e 2002 passei, inclusivamente, às meias-finais dos Jogos Olímpicos e dos Campeonatos da Europa.»*

## ANEXO 22 — Entrevista (guião 2) com Rui Campos

Rui Campos

Ex-jogador de futebol

Sócio-gerente da empresa N10

### Entrevista

**1. Quais as principais competências de gestão que adquiriu enquanto atleta federado?**

«Rigor, dedicação, espírito de equipa, ambição, capacidade de análise.»

**2. De que forma o seu passado desportivo tem influenciado o seu percurso profissional?**

«Acima de tudo, tenho tido o respeito de quem percebe a dificuldade de ter conseguido conciliar duas actividades tão exigentes.»

**3. Na sua opinião, o que o distingue de outros profissionais que não praticaram desporto federado?**

«Tenho uma capacidade invulgar para resistir às dificuldades. Se tiver um objectivo, só descanso quando o alcançar. Para além disso, fui educado para respeitar e ajudar sempre os meus colegas. A equipa está sempre em primeiro lugar.»

**4. Recorda, no seu dia-a-dia profissional, dirigentes desportivos, treinadores ou atletas que o tenham marcado?**

«Não.»

**5. Recorre ao seu passado desportivo para ultrapassar momentos profissionais mais difíceis?**

«Inconscientemente, penso que sim. A capacidade de um atleta é reagir às adversidades.»

**6. Que momento desportivo recorda como o mais importante?**

«A subida da "Académica" à Primeira Divisão, depois de quase duas décadas de frustrações.»



## ANEXO 23 — Caracterização dos gestores comerciais

### Como se sente na sua actividade profissional?

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Confiante	36	32,7	35,3
	Positivo	10	9,1	9,8
	Optimista	19	17,3	18,6
	Envolvido	32	29,1	31,4
	Preocupado	4	3,6	3,9
	Ameaçado	1	,9	1,0
	Total	102	92,7	100,0
Missing	NR	8	7,3	
Total		110	100,0	

### De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Agradável	19	17,3	18,6
	Importante	31	28,2	30,4
	Competitivo	3	2,7	2,9
	Cooperativo	48	43,6	47,1
	"Outro"	1	,9	1,0
	Total	102	92,7	100,0
Missing	NR	8	7,3	
Total		110	100,0	

### «Como se sente enquanto líder da sua equipa?»

	Nunca		Quase nunca		Às vezes		Várias vezes		Sempre		Total	
	Gestores comerciais	%	Gestores comerciais	%	Gestores comerciais	%	Gestores comerciais	%	Gestores comerciais	%	Gestores comerciais	%
Sente-se bem a liderar a sua equipa	0	,0	0	,0	3	3,0	32	31,7	66	65,3	101	100,0
Identifica-se com todos os elementos da equipa	0	,0	3	3,0	27	26,7	56	55,4	15	14,9	101	100,0
Quando alguém felicita a equipa sente que estão a elogiar o seu trabalho	0	,0	0	,0	18	18,0	35	35,0	47	47,0	100	100,0
Quando alguém critica a equipa sente que estão a criticar o seu trabalho	1	1,0	3	3,0	14	14,0	27	27,0	55	55,0	100	100,0
O sucesso da equipa é o seu sucesso	0	,0	0	,0	3	3,0	8	8,1	88	88,9	99	100,0
Quando fala sobre a equipa normalmente diz "nos" e não "eles"	0	,0	0	,0	1	1,0	17	17,0	82	82,0	100	100,0

### Actuação do treinador (pergunta de resposta múltipla)

#### Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Treinador <sup>a</sup>	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Actuação do treinador (pergunta de resposta múltipla)****\$Treinador Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Actuação do Treinador <sup>a</sup>	Ajudou-o(a) a alcançar os seus objectivos	36	17,4%	36,7%
	Ajudou-o(a) a tomar decisões	28	13,5%	28,6%
	Animou-o(a) e apoiou-o(a)	37	17,9%	37,8%
	Esteve atento às suas necessidades	29	14,0%	29,6%
	Ajudou-o(a) a motivar-se	35	16,9%	35,7%
	Comunicou consigo	27	13,0%	27,6%
	Influenciou-o(a)	15	7,2%	15,3%
Total		207	100,0%	211,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**Competências adquiridas na prática do desporto (pergunta de resposta múltipla)****Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Competencias <sup>a</sup>	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$Competencias Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Competências adquiridas prática desporto <sup>a</sup>	Compromisso	70	8,0%	71,4%
	Vontade	57	6,6%	58,2%
	Lealdade	50	5,7%	51,0%
	Confiança	64	7,4%	65,3%
	Generosidade	22	2,5%	22,4%
	Profissionalismo	54	6,2%	55,1%
	Apoio	34	3,9%	34,7%
	Liderança	48	5,5%	49,0%
	Atitude Positiva	61	7,0%	62,2%
	Disciplina	73	8,4%	74,5%
	Humildade	64	7,4%	65,3%
	Entrega	67	7,7%	68,4%
	Capacidade de sacrifício	72	8,3%	73,5%
	Competitividade	69	7,9%	70,4%
	Espírito de trabalho	65	7,5%	66,3%
Total		870	100,0%	887,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

## ANEXO 24 — Atletas federados homens

### Proporção de atletas federados homens (todos os escalões), em 2010.

	Atletas	
Total	518 968	100,00 %
<b>Homens</b>	391 020	<b>75,35 %</b>

Fonte: Instituto Português do Desporto e Juventude  
(segmentação e rerepresentação pela autora).

### Proporção de atletas federados homens (séniores), em 2010.

	Atletas	
Total	151 485	100,00 %
<b>Homens</b>	123 340	<b>81,42 %</b>

Fonte: Instituto Português do Desporto e Juventude  
(segmentação e rerepresentação pela autora).



## ANEXO 25 — Condicionantes da satisfação e do desempenho

### «Como se sente na sua actividade profissional?», segundo a empresa em que trabalha

Case Processing Summary							Symmetric Measures			
	Cases						Nominal by Nominal	Cramer's V	Value	Approx. Sig.
	Valid		Missing		Total					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent				
Como se sente na sua actividade profissional? * Em que empresa trabalha?	101	91,0%	10	9,0%	110	100,0%		,276	,117	
							N of Valid Cases		101	

#### Como se sente na sua actividade profissional? \* Em que empresa trabalha? Crosstabulation

Como se sente na sua actividade profissional?		Count	Em que empresa trabalha?			
			Decathlon	Media Markt	Leroy Merlin	Total
Confiante	Count	7	14	15	36	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	19,4%	38,9%	41,7%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	30,4%	31,8%	44,1%	35,6%	
	% of Total	6,9%	13,9%	14,9%	35,6%	
Positivo	Count	4	3	3	10	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	17,4%	6,8%	8,8%	9,9%	
	% of Total	4,0%	3,0%	3,0%	9,9%	
Optimista	Count	6	10	3	19	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	31,6%	52,6%	15,8%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	26,1%	22,7%	8,8%	18,8%	
	% of Total	5,9%	9,9%	3,0%	18,8%	
Envolvido	Count	5	13	13	31	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	16,1%	41,9%	41,9%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	21,7%	29,5%	38,2%	30,7%	
	% of Total	5,0%	12,9%	12,9%	30,7%	
Preocupado	Count	0	4	0	4	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	,0%	9,1%	,0%	4,0%	
	% of Total	,0%	4,0%	,0%	4,0%	
Ameaçado	Count	1	0	0	1	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	4,3%	,0%	,0%	1,0%	
	% of Total	1,0%	,0%	,0%	1,0%	
Total	Count	23	44	34	101	
	% within Como se sente na sua actividade profissional?	22,8%	43,6%	33,7%	100,0%	
	% within Em que empresa trabalha?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	22,8%	43,6%	33,7%	100,0%	

### «De um modo geral, como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da equipa?», segundo ter chegado ao escalão sénior como atleta federado

Case Processing Summary							Symmetric Measures			
	Cases						Nominal by Nominal	Cramer's V	Value	Approx. Sig.
	Valid		Missing		Total					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent				
De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa? * Chegou ao escalão sénior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	99	89,2%	12	10,8%	110	100,0%		,219	,316	
							N of Valid Cases		99	

**«De um modo geral, como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da equipa?», segundo ter chegado ao escalão sénior como atleta federado**

De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa? \* Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)? Crosstabulation

			Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?		
			Sim	Não	Total
De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	Agradável	Count	9	9	18
		% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	17,0%	19,6%	18,2%
		% of Total	9,1%	9,1%	18,2%
	Importante	Count	20	10	30
		% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	37,7%	21,7%	30,3%
		% of Total	20,2%	10,1%	30,3%
	Competitivo	Count	2	1	3
		% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	3,8%	2,2%	3,0%
		% of Total	2,0%	1,0%	3,0%
Cooperativo	Count	21	26	47	
	% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	44,7%	55,3%	100,0%	
	% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	39,6%	56,5%	47,5%	
	% of Total	21,2%	26,3%	47,5%	
"Outro"	Count	1	0	1	
	% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	1,9%	,0%	1,0%	
	% of Total	1,0%	,0%	1,0%	
Total	Count	53	46	99	
	% within De um modo geral como define a qualidade do contacto que tem com cada elemento da sua equipa?	53,5%	46,5%	100,0%	
	% within Chegou ao escalão senior no(s) desporto(s) que praticou como atleta federado(a)?	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	53,5%	46,5%	100,0%	

**«Sente-se bem a liderar a sua equipa?», segundo ter praticado desporto como atleta federado**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sente-se bem a liderar a sua equipa * Pratica / praticou, como atleta federado:	99	89,2%	12	10,8%	110	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Cramer's V	,198	,099
N of Valid Cases	99	

«Sente-se bem a liderar a sua equipa?», segundo ter praticado desporto como atleta federado

Sente-se bem a liderar a sua equipa \* Pratica / praticou, como atleta federado:  
[Se responder 'desporto individual' passe para a questão 13] Crosstabulation

			Pratica / praticou, como atleta federado:			
			Desporto individual	Desporto colectivo	Ambos	Total
Sente-se bem a liderar a sua equipa	Às vezes	Count	2	1	0	3
		% within Sente-se bem a liderar a sua equipa	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	7,7%	1,6%	,0%	3,0%
		% of Total	2,0%	1,0%	,0%	3,0%
	Várias vezes	Count	12	17	2	31
		% within Sente-se bem a liderar a sua equipa	38,7%	54,8%	6,5%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	46,2%	27,9%	16,7%	31,3%
		% of Total	12,1%	17,2%	2,0%	31,3%
	Sempre	Count	12	43	10	65
		% within Sente-se bem a liderar a sua equipa	18,5%	66,2%	15,4%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	46,2%	70,5%	83,3%	65,7%
		% of Total	12,1%	43,4%	10,1%	65,7%
Total	Count	26	61	12	99	
	% within Sente-se bem a liderar a sua equipa	26,3%	61,6%	12,1%	100,0%	
	% within Pratica / praticou, como atleta federado:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,3%	61,6%	12,1%	100,0%	

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?», segundo o tempo de prática de actividade desportiva

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?	100	90,1%	11	9,9%	110	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Cramer's V	,263	,031
N of Valid Cases		100	

O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? \* Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11? Crosstabulation

			Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?			
			<= 1 ano	entre 1 e 5 anos	>= 5 anos	Total
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	1	18	66	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	1,2%	21,2%	77,6%	100,0%
		% within Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?	100,0%	69,2%	90,4%	85,0%
		% of Total	1,0%	18,0%	66,0%	85,0%
	Não	Count	0	8	7	15
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	,0%	53,3%	46,7%	100,0%
		% within Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?	,0%	30,8%	9,6%	15,0%
		% of Total	,0%	8,0%	7,0%	15,0%
	Total	Count	1	26	73	100
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	1,0%	26,0%	73,0%	100,0%
		% within Há quanto tempo pratica / durante quanto tempo praticou a(s) actividade(s) desportiva(s) referida(s) na questão 11?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,0%	26,0%	73,0%	100,0%

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo a prática de actividade desportiva federada

	Case Processing Summary						Symmetric Measures			
	Cases									
	Valid		Missing		Total					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	Nominal by Nominal	Cramer's V	Value	Approx. Sig.
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Pratica / praticou, como atleta federado:	100	90,1%	11	9,9%	110	100,0%			,160	,278
							N of Valid Cases		100	

O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? \* Pratica / praticou, como atleta federado: Crosstabulation

			Pratica / praticou, como atleta federado:			
			Desporto individual	Desporto colectivo	Ambos	Total
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	23	50	12	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	27,1%	58,8%	14,1%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	85,2%	82,0%	100,0%	85,0%
		% of Total	23,0%	50,0%	12,0%	85,0%
Não	Não	Count	4	11	0	15
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	26,7%	73,3%	,0%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	14,8%	18,0%	,0%	15,0%
		% of Total	4,0%	11,0%	,0%	15,0%
Total	Total	Count	27	61	12	100
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	27,0%	61,0%	12,0%	100,0%
		% within Pratica / praticou, como atleta federado:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	27,0%	61,0%	12,0%	100,0%

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo «No seu dia-a-dia recorda-se de algum dos seus treinadores?»

	Case Processing Summary						Symmetric Measures			
	Cases									
	Valid		Missing		Total					
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	Nominal by Nominal	Cramer's V	Value	Approx. Sig.
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?	102	92,7%	8	7,3%	110	100,0%			,140	,157
							N of Valid Cases		102	

**«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo «No seu dia-a-dia recorda-se de algum dos seus treinadores?»**

**O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? \* No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores? Crosstabulation**

				No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?		
				Sim	Não	Total
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	76	11	87	
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	87,4%	12,6%	100,0%	
		% within No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?	87,4%	73,3%	85,3%	
		% of Total	74,5%	10,8%	85,3%	
	Não	Count	11	4	15	
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	73,3%	26,7%	100,0%	
		% within No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?	12,6%	26,7%	14,7%	
		% of Total	10,8%	3,9%	14,7%	
		Total	Count	87	15	102
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	85,3%	14,7%	100,0%	
	% within No seu dia-a-dia profissional recorda-se de algum dos seus treinadores?	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	85,3%	14,7%	100,0%		

**«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo «Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?»**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?	100	90,9%	10	9,1%	110	100,0%

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Cramer's V	,026	,793
N of Valid Cases		100	

**O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? \* Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo? Crosstabulation**

				Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?		
				Sim	Não	Total
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	65	20	85	
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	76,5%	23,5%	100,0%	
		% within Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?	85,5%	83,3%	85,0%	
		% of Total	65,0%	20,0%	85,0%	
	Não	Count	11	4	15	
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	73,3%	26,7%	100,0%	
		% within Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?	14,5%	16,7%	15,0%	
		% of Total	11,0%	4,0%	15,0%	
		Total	Count	76	24	100
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	76,0%	24,0%	100,0%	
	% within Enquanto líder de equipa procura actuar como treinador desportivo?	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	76,0%	24,0%	100,0%		

**«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo as competências**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Compromisso	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Vontade	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Lealdade	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Confiança	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Generosidade	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Profissionalismo	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Apoio	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Liderança	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Atitude positiva	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Disciplina	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Humildade	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Entrega	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Capacidade de sacrifício	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Competitividade	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional? * Espírito de trabalho	98	89,1%	12	10,9%	110	100,0%

Crosstab

		Compromisso			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	61	24	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	71,8%	28,2%	100,0%
		% within Compromisso	87,1%	85,7%	86,7%
	Não	Count	9	4	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Compromisso	12,9%	14,3%	13,3%
Total	Count	70	28	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	71,4%	28,6%	100,0%	
	% within Compromisso	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	71,4%	28,6%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,019	,851	1,000
N of Valid Cases		98		

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?», segundo as competências

		Vontade		Total	
					Sim
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	49	36	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	57,6%	42,4%	100,0%
		% within Vontade	86,0%	87,8%	86,7%
	Não	Count	8	5	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	61,5%	38,5%	100,0%
		% within Vontade	14,0%	12,2%	13,3%
Total	Count	57	41	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	58,2%	41,8%	100,0%	
	% within Vontade	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	58,2%	41,8%	100,0%	

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,027	,791	1,000
N of Valid Cases		98		

		Lealdade		Total	
					Sim
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	44	41	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	51,8%	48,2%	100,0%
		% within Lealdade	88,0%	85,4%	86,7%
	Não	Count	6	7	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	46,2%	53,8%	100,0%
		% within Lealdade	12,0%	14,6%	13,3%
Total	Count	50	48	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	51,0%	49,0%	100,0%	
	% within Lealdade	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	51,0%	49,0%	100,0%	

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,038	,706	,772
N of Valid Cases		98		

		Confiança		Total	
					Sim
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	58	27	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	68,2%	31,8%	100,0%
		% within Confiança	90,6%	79,4%	86,7%
	Não	Count	6	7	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	46,2%	53,8%	100,0%
		% within Confiança	9,4%	20,6%	13,3%
Total	Count	64	34	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	65,3%	34,7%	100,0%	
	% within Confiança	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	65,3%	34,7%	100,0%	

		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,157	,119	,209
N of Valid Cases		98		

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?», segundo as competências

**Crosstab**

		Generosidade			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	20	65	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	23,5%	76,5%	100,0%
		% within Generosidade	90,9%	85,5%	86,7%
		% of Total	20,4%	66,3%	86,7%
	Não	Count	2	11	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	15,4%	84,6%	100,0%
		% within Generosidade	9,1%	14,5%	13,3%
		% of Total	2,0%	11,2%	13,3%
	Total	Count	22	76	98
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	22,4%	77,6%	100,0%
% within Generosidade		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		22,4%	77,6%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,066	,512
N of Valid Cases		98	

**Crosstab**

		Profissionalismo			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	47	38	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	55,3%	44,7%	100,0%
		% within Profissionalismo	87,0%	86,4%	86,7%
		% of Total	48,0%	38,8%	86,7%
	Não	Count	7	6	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	53,8%	46,2%	100,0%
		% within Profissionalismo	13,0%	13,6%	13,3%
		% of Total	7,1%	6,1%	13,3%
	Total	Count	54	44	98
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	55,1%	44,9%	100,0%
% within Profissionalismo		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		55,1%	44,9%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,010	,922
N of Valid Cases		98	

**Crosstab**

		Apoio			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	28	57	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	32,9%	67,1%	100,0%
		% within Apoio	82,4%	89,1%	86,7%
		% of Total	28,6%	58,2%	86,7%
	Não	Count	6	7	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	46,2%	53,8%	100,0%
		% within Apoio	17,6%	10,9%	13,3%
		% of Total	6,1%	7,1%	13,3%
	Total	Count	34	64	98
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	34,7%	65,3%	100,0%
% within Apoio		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		34,7%	65,3%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,094	,351
N of Valid Cases		98	

**«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?», segundo as competências**

		Crosstab			
		Liderança		Total	
		Sim	Não		
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	46	39	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	54,1%	45,9%	100,0%
		% within Liderança	95,8%	78,0%	86,7%
		% of Total	46,9%	39,8%	86,7%
	Não	Count	2	11	13
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	15,4%	84,6%	100,0%	
	% within Liderança	4,2%	22,0%	13,3%	
	% of Total	2,0%	11,2%	13,3%	
Total	Count	48	50	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	49,0%	51,0%	100,0%	
	% within Liderança	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	49,0%	51,0%	100,0%	

Symmetric Measures				
		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,263	,009	,015
N of Valid Cases		98		

		Crosstab			
		Atitude positiva		Total	
		Sim	Não		
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	55	30	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	64,7%	35,3%	100,0%
		% within Atitude positiva	90,2%	81,1%	86,7%
		% of Total	56,1%	30,6%	86,7%
	Não	Count	6	7	13
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	46,2%	53,8%	100,0%	
	% within Atitude positiva	9,8%	18,9%	13,3%	
	% of Total	6,1%	7,1%	13,3%	
Total	Count	61	37	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	62,2%	37,8%	100,0%	
	% within Atitude positiva	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	62,2%	37,8%	100,0%	

Symmetric Measures				
		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,130	,199	,229
N of Valid Cases		98		

		Crosstab			
		Disciplina		Total	
		Sim	Não		
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	64	21	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	75,3%	24,7%	100,0%
		% within Disciplina	87,7%	84,0%	86,7%
		% of Total	65,3%	21,4%	86,7%
	Não	Count	9	4	13
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	69,2%	30,8%	100,0%	
	% within Disciplina	12,3%	16,0%	13,3%	
	% of Total	9,2%	4,1%	13,3%	
Total	Count	73	25	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	74,5%	25,5%	100,0%	
	% within Disciplina	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	74,5%	25,5%	100,0%	

Symmetric Measures				
		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,047	,640	,734
N of Valid Cases		98		

«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?», segundo as competências

**Crosstab**

		Humildade			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	57	28	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	67,1%	32,9%	100,0%
		% within Humildade	89,1%	82,4%	86,7%
		% of Total	58,2%	28,6%	86,7%
	Não	Count	7	6	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	53,8%	46,2%	100,0%
		% within Humildade	10,9%	17,6%	13,3%
		% of Total	7,1%	6,1%	13,3%
Total	Count	64	34	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	65,3%	34,7%	100,0%	
	% within Humildade	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	65,3%	34,7%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	,094	,351	,533
N of Valid Cases	98		

**Crosstab**

		Entrega			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	58	27	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	68,2%	31,8%	100,0%
		% within Entrega	86,6%	87,1%	86,7%
		% of Total	59,2%	27,6%	86,7%
	Não	Count	9	4	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Entrega	13,4%	12,9%	13,3%
		% of Total	9,2%	4,1%	13,3%
Total	Count	67	31	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	68,4%	31,6%	100,0%	
	% within Entrega	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	68,4%	31,6%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	,007	,943	1,000
N of Valid Cases	98		

**Crosstab**

		Capacidade de sacrificio			
		Sim	Não	Total	
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	63	22	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	74,1%	25,9%	100,0%
		% within Capacidade de sacrificio	87,5%	84,6%	86,7%
		% of Total	64,3%	22,4%	86,7%
	Não	Count	9	4	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Capacidade de sacrificio	12,5%	15,4%	13,3%
		% of Total	9,2%	4,1%	13,3%
Total	Count	72	26	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	73,5%	26,5%	100,0%	
	% within Capacidade de sacrificio	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	73,5%	26,5%	100,0%	

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	,038	,710	,741
N of Valid Cases	98		

**«O seu passado/presente desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?»,  
segundo as competências**

		Competitividade			Total
		Sim	Não		
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	62	23	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	72,9%	27,1%	100,0%
		% within Competitividade	89,9%	79,3%	86,7%
		% of Total	63,3%	23,5%	86,7%
	Não	Count	7	6	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	53,8%	46,2%	100,0%
		% within Competitividade	10,1%	20,7%	13,3%
		% of Total	7,1%	6,1%	13,3%
Total	Count	69	29	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	70,4%	29,6%	100,0%	
	% within Competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	70,4%	29,6%	100,0%	

Symmetric Measures				
		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,142	,160	,196
N of Valid Cases		98		

		Espírito de trabalho			Total
		Sim	Não		
O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	Sim	Count	57	28	85
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	67,1%	32,9%	100,0%
		% within Espírito de trabalho	87,7%	84,8%	86,7%
		% of Total	58,2%	28,6%	86,7%
	Não	Count	8	5	13
		% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	61,5%	38,5%	100,0%
		% within Espírito de trabalho	12,3%	15,2%	13,3%
		% of Total	8,2%	5,1%	13,3%
Total	Count	65	33	98	
	% within O seu passado (presente) desportivo tem uma importância fundamental no seu desempenho profissional?	66,3%	33,7%	100,0%	
	% within Espírito de trabalho	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	66,3%	33,7%	100,0%	

Symmetric Measures				
		Value	Approx. Sig.	Exact Sig.
Nominal by Nominal	Cramer's V	,040	,695	,757
N of Valid Cases		98		