



A LIDERANÇA, O DESEMPENHO DESPORTIVO E A *BRAND EQUITY* NO FUTEBOL PORTUGUÊS

André Sousa Machado

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

Sob orientação de:

Professor Doutor Francisco Vitorino Martins

Professora Doutora Cristina Maria dos Santos Rodrigues

Setembro de 2013



AGRADECIMENTOS

A minha paixão pelo Marketing e pelo Futebol tornaram a realização desta tese uma experiência intelectual e emocionalmente enriquecedora.

No entanto, este projeto não existiria sem o contributo de algumas pessoas a quem gostaria de a dedicar:

- À minha mulher, em especial, e à minha família a quem devo o que sou e o sentido que hoje atribuo à minha Vida;

- À Faculdade de Economia da Universidade do Porto, na pessoa do Professor Francisco Vitorino Martins pela orientação, apoio e entusiasmo, pelo exemplo e referência que constitui, e à Professora Cristina Rodrigues, da Universidade do Minho/Universidade de Aveiro, por todo o seu apoio incondicional;

- Aos agentes desportivos: Federação Portuguesa de Futebol, Liga Portuguesa de Clubes de Futebol Profissional, Associação de Futebol do Porto, Associação de Futebol de Lisboa, Associação Nacional de Treinadores de Futebol, Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol, Associação Nacional de Agentes de Futebol, Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal. pelo apoio na divulgação e informação disponibilizada e na pessoa do Presidente de cada uma das organizações cujo contributo tornou possível a realização deste projeto de investigação;

- Aos meus amigos e a todas as pessoas que me ajudaram a que este projeto fosse uma realidade.

A elaboração de uma dissertação exige um apoio especial tanto pelas pessoas que nos acompanham no desenvolvimento académico da mesma, como pela motivação que recebemos das pessoas que preenchem o nosso dia-a-dia. Assim, um agradecimento especial a todos os que me acompanharam durante o desenvolvimento deste estudo e não se sintam visados nos agradecimentos descritos anteriormente.

NOTA BIOGRÁFICA

André Sousa Machado é licenciado em Gestão de Marketing, pelo IPAM Porto – Instituto Português de Administração de Marketing, desde 2007.

Em 2012 concluiu o ano escolar conducente à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, previsto para o ano de 2013 na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Profissionalmente iniciou o seu percurso como Responsável de Marketing na Laskasas Interiores em 2007, uma empresa nacional e líder no desenvolvimento e comercialização de mobiliário e decoração.

Em 2008 efetuou uma incursão na indústria farmacêutica, tendo passado pelo departamento comercial de insígnias internacionais como a Novartis A.G. e a A.Menarini.

Em 2010 regressou à Laskasas Interiores, desta vez assumindo a Direção Geral da empresa e tendo sido responsável pela reestruturação efectuada á data e à internacionalização global da marca, nesta organização.

No início de 2013, tornou-se Diretor de Marketing da Clever House, uma empresa nacional que representa marcas internacionais de renome na área da robótica e alta tecnologia e distribui os seus produtos, sendo igualmente o Brand Manager destas insígnias (iRobot, Zucchetti, Windoro, iM Watch, SpareOne, entre outros), em Portugal, no Brasil e nos PALOP.

RESUMO

Devido à importância estratégica que detém na gestão das organizações, temas como liderança e *brand equity* tem atraído uma atenção crescente por parte da comunidade académica. As organizações desportivas com base profissionalizante surgem como um campo de investigação com enorme potencial de análise através de um modelo de funcionamento específico à sua natureza.

O objetivo central deste trabalho de investigação é definir e validar um modelo teórico que explique a importância da liderança transformacional, do desempenho desportivo e da *brand equity* no reconhecimento dos clubes desportivos de base profissional.

Tomando como ponto de partida a revisão da literatura, é definido um modelo inovador no contexto de organização desportiva. Considerando a realidade dos três grandes clubes de futebol português, o modelo é testado e validado junto de uma amostra de 205 agentes desportivos, como jogadores, treinadores, árbitros, empresários entre outros.

O modelo revela boa capacidade explicativa, evidenciando os resultados a importância na gestão de um clube desportivo de conceitos como liderança transformacional, qualidade de gestão, desempenho desportivo, *brand equity*, ética, exemplo para a sociedade e expectativas para o clube.

Palavras Chave: Liderança, Liderança Transformacional, *Brand Equity*, Futebol

ABSTRACT

Due to the strategic importance it holds in organizational management, issues such as leadership and brand equity has attracted the attention from the academic community. Sports organizations with professional structure as emerge as a field of research with an enormous potential analysis through an operating model specific to their nature.

The central objective of this research is to define and validate a theoretical model that explains the importance of transformational leadership, the sport performance and the brand equity in the recognition of basic professional sports clubs.

Taking as its starting point the literature review, we define an innovative model in the context of sports organization. Considering the reality of the three major portuguese football clubs, the model is tested and validated with a sample of 205 sports agents, as players, coaches, referees, and other entrepreneurs.

The model shows good explanatory power, with the results showing the importance in management of concepts such as transformational leadership, quality management, sports performance, brand equity, ethics, example for society and expectations for the club.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Brand Equity, Football

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. MOTIVAÇÃO E PERTINÊNCIA.....	11
1.2. CONCEITOS TEÓRICOS.....	12
1.3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA.....	13
1.4. ORGANIZAÇÃO DA TESE	13
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	14
2.1. INTRODUÇÃO.....	14
2.2. O CONCEITO DE LIDERANÇA	14
2.2.1. O MODELO TRANSFORMACIONAL E TRANSACCIONAL	15
2.3. QUALIDADE DA GESTÃO	21
2.4. PERFORMANCE DESPORTIVA.....	23
2.5. <i>BRAND EQUITY</i>	25
2.6. REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	31
2.7. EXPECTATIVAS.....	34
2.8. HIPÓTESES E MODELO EXPLICATIVO.....	35
3. METODOLOGIA	38
3.1. INTRODUÇÃO.....	38
3.2. PLANO DE INFORMAÇÃO.....	39
3.3. AMOSTRAGEM.....	41
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	43
4.1. INTRODUÇÃO.....	43
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	43
4.3. ESCALAS DE MEDIDA	45
4.4. TESTES EXPLORATÓRIOS.....	51
4.5. ESTIMAÇÃO E TESTE DO MODELO	54
5. CONCLUSÃO	58
5.1. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	59
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	60
BIBLIOGRAFIA	61

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MODELO DE LIDERANÇA DE LARGO ESPECTRO	18
FIGURA 2 DIMENSÕES DO <i>BRAND EQUITY</i>	28
FIGURA 3 DIMENSÕES DA REPUTAÇÃO	33
FIGURA 4 MODELO TEÓRICO	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 DISTRIBUIÇÃO POR CLUBE EM QUE É SÓCIO E/OU ADEPTO	44
GRÁFICO 2 DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DO CLUBE CLASSIFICADO.....	52

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 ESCALAS E AUTORES.....	40
QUADRO 2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE EXPERTISE E PAIXÃO.....	45
QUADRO 3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE LIDERANÇA.....	46
QUADRO 4 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE QUALIDADE DE GESTÃO.....	47
QUADRO 5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE <i>BRAND EQUITY</i>	48
QUADRO 6 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE DESEMPENHO DESPORTIVO.....	49
QUADRO 7 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE ÉTICA.....	49
QUADRO 8 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE DE EXEMPLO PARA A SOCIEDADE.....	50
QUADRO 9 ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ITENS DE EXPETATIVAS.....	50
QUADRO 10 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS.....	51
QUADRO 11 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS: MEDIANAS.....	53
QUADRO 12 HIPÓTESES DO MODELO TEÓRICO.....	54
QUADRO 13 ESTIMAÇÃO DO MODELO TEÓRICO.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS

AFP - Associação de Futebol do Porto
AFL - Associação de Futebol de Lisboa
AGFI - Adjusted Goodness-of-fit Index
AIM - Alternative Investment Market
ANAF - Associação Nacional de Agentes de Futebol
ANOVA - Analysis of Variance
ANTF - Associação Nacional de Treinadores de Futebol
APAF - Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol
CFI - Comparative Fit Index
CIS - Center of Sociological Research
DP - Desvio Padrão
FCP - Futebol Clube do Porto
FIFA - Federação Internacional de Futebol Associado
FPF - Federação Portuguesa de Futebol
GFI - Goodness-of-fit Index
LPFP - Liga Portuguesa de Futebol Profissional
LSE - London Stock Exchange
MLB - Major League Baseball
NBA - National Basketball Association
NFI - Normed Fit Index
NHL - National Hockey League
NYSE - New York Stock Exchange
PGFI - Parsimony Goodness-of-fit Index
PIB - Produto Interno Bruto
RMR - Root Mean Square Residual
RQM - Reputation Quotient Model
SAD - Sociedade Anónima Desportiva
SCP - Sporting Clube de Portugal
SEM - Structural Equation Modeling
SJPF - Sindicato de Jogadores Profissionais de Futebol
SLB - Sport Lisboa e Benfica
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUÇÃO

1.1. Motivação e Pertinência

A liderança é um conceito que tem sofrido diversas interpretações teóricas ao longo do século XX e no início do século XXI. Não existe um conceito unívoco de liderança. No entanto, embora o termo liderança possua diversas acepções, os autores, de forma geral, são unânimes em reconhecer que a liderança envolve um processo de influência sobre um grupo de pessoas. Contudo, as diferenças que mais se destacam entre os autores entendidos neste âmbito centram-se em torno do modo como é exercida a liderança.

Todas as organizações são constituídas por recursos humanos e a forma como o seu contributo influencia os resultados, neste caso particular, dos clubes de futebol, quer desportivamente, quer comercialmente constituem um enorme desafio. O futebol é um dos desportos mais populares do mundo, onde atualmente é praticado por cerca de 265 milhões de pessoas ou 4% da população mundial (Estudo FIFA - Federação Internacional de Futebol associado, *Big Count* 2006). Designado como desporto-rei, movimenta a nível mundial quantias monetárias elevadíssimas e causa, efetivamente, impacto direto nas economias nacionais. As receitas dos clubes de futebol resultam, fundamentalmente, do espetáculo (receitas de bilheteira e transmissão dos direitos televisivos) e da procura de produtos associados à publicidade (merchandising) e da valorização dos seus ativos, nomeadamente os passes dos jogadores de futebol. Na época desportiva de 2009/2010, os vinte maiores clubes do mundo geraram receitas na ordem dos 4.000 milhões de euros, excluindo as transferências de jogadores, cerca de 2% do PIB (produto interno bruto) português (Deloitte, 2011). Em Portugal, em igual período, os clubes de futebol (profissional) geraram 300 milhões de euros, onde aproximadamente 70% destas receitas dizem respeito exclusivamente ao Futebol Clube do Porto, ao Sport Lisboa e Benfica e ao Sporting Clube de Portugal (Universidade Católica; Deloitte, 2011).

As lacunas no conhecimento científico sobre os impactos da liderança transformacional no *brand equity* dos clubes, e especialmente o facto de ainda não existir uma análise aplicável ao universo do futebol português, e ainda a constatação de um enorme potencial de lucro na gestão comercial da marca desportiva, fundamentam a importância e o interesse deste estudo. Não deve ser esquecido, também, a urgência de um tal estudo, uma vez que, uma das maiores vantagens competitivas é a velocidade na tomada de decisão e na operacionalização, deste sector e deste negócio. Para garantir uma maior eficiência e competitividade, uma boa estratégia da marca poderá ter que passar pela forma como é conduzido o clube e a sua estrutura. O tardio registo e observação destas dimensões aqui estudadas e referenciadas

pode imputar desvantagens competitivas diretas.

Para garantir o maior sucesso dos clubes nacionais no seu percurso desportivo, um estudo aprofundado sobre as vantagens neste âmbito será uma ferramenta valiosa tanto para os clubes, como para a comunidade académica.

1.2. Conceitos Teóricos

A liderança pode ser visualizada por vários ângulos. Para Tannenbaum (1970), citado por Chiavenato, corresponde à “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por um processo de comunicação humana para a execução de um ou mais objetivos específicos”. Na mesma vertente, Teixeira (1998) afirma que a liderança “é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo, a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

A liderança é encarada como um processo de redução da incerteza do grupo e que permite à organização caminhar em direção aos seus objetivos.

O líder surge, deste modo, como um meio para a concretização de um fim, dos objetivos desejados pelo grupo, sendo que o mesmo o aceita, porque ele possui e controla os meios que este deseja utilizar para atingir os seus objetivos e a satisfação das suas necessidades. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, que abrangem formas pelas quais provocam mudanças no comportamento das pessoas. Assim, o poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre as outras, é a capacidade de exercer influência, que pode ou não ser realizada. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, significa o poder que uma pessoa possui em virtude do seu papel ou posição assumida na organização. De acordo com Kelley, citado por Rego e Cunha (2007), “os líderes têm grande importância. Mas, na procura tão incessante por melhores líderes, nós temos a tendência a perder de vista as pessoas que eles lideram”. Acrescentando, ainda, que as organizações “atingem o sucesso ou não, em parte, devido à forma como os seus líderes lideram, mas também, em parte, devido ao modo como os seus seguidores os seguem” (idem, 2004, p. 40).

1.3. Objectivos e Metodologia

Embora existam alguns estudos que comprovam o impacto positivo da liderança transformacional na performance desportiva dos clubes, este cruzamento com o impacto positivo no *brand equity* é ainda uma área recente e pouco explorada. Segue-se a questão, o porquê, a razão de existirem tantos clubes de futebol, nacionais e internacionais que ainda não beneficiam desta nova abordagem. Assim, a principal questão de investigação subjacentes a este estudo é “quais os determinantes da *brand equity* de clubes profissionais?”, assumindo-se o reconhecimento da especificidade do mundo do futebol profissional e da necessidade de resultados desportivos. Com a validação de um modelo explicativo, é esperado um contributo significativo para a compreensão desta realidade, com implicações ao nível da gestão estratégica dos clubes e da gestão das expectativas dos adeptos, acionistas e demais interessados.

Nesse sentido, o objetivo da investigação é definir e validar um modelo teórico que explique a importância da liderança transformacional, do desempenho desportivo e da *brand equity* no reconhecimento dos clubes desportivos de base profissional. O modelo operacionaliza um conjunto de sete conceitos teóricos: liderança, qualidade da gestão, desempenho desportivo, *brand equity*, ética, exemplo para a sociedade e expectativas para o clube.

1.4. Organização da Tese

Para além da introdução, a presente tese está organizada em quatro capítulos. No capítulo fundamentos teóricos são apresentados os principais contributos teóricos para um melhor enquadramento do tema na literatura atual, com ênfase nas teorias de liderança, nas teorias de *brand equity* e na literatura existente sobre a performance desportiva, a qualidade de gestão, as expectativas e a reputação e no âmbito do ambiente desportivo, criando uma ligação entre os conhecimentos científicos e as estratégias desportivo-comerciais. No capítulo metodologia são apresentados os objetivos do estudo e plano de informação. No capítulo análise de resultados é testado e validado o modelo teórico. Finalmente, no capítulo conclusões são apresentadas as principais conclusões, limitações do trabalho e investigação futura.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Introdução

A liderança é a capacidade de influenciar os liderados, mas realça-se que o processo de influência não é unidirecional. Esta perspectiva assenta na ideia de que o líder influencia os liderados e estes, por sua vez, influenciam o comportamento do líder.

Neste sentido, Rego (1997) diz-nos que os seguidores são parceiros dos líderes na execução do trabalho organizacional e que sem bons seguidores não há bons líderes. A liderança é, portanto, perspectivada, por vários autores, como um processo contínuo de escolha que permite à organização caminhar em direção aos seus objetivos. A liderança aparece relacionada com a redução de incerteza do grupo, na medida em que é a escolha ou a tomada de decisão por parte do líder que irá ajudar o grupo a tomar as decisões mais adequadas. Na opinião geral, a liderança é entendida como “uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns”.

2.2. O Conceito de Liderança

A liderança está dependente de variáveis que estão relacionadas com o líder, os subordinados e a situação. Deste modo, a liderança é a conjugação das características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. Neste caso, é da responsabilidade do líder conjugar e ajustar todas estas características. Na opinião de Goleman, Boyatzis & McKee (2003), o modelo da liderança primário baseia-se em relações com ciências como a neurologia, indicando-nos que há “descobertas recentes e importantes na investigação sobre o cérebro que mostram as razões pelas quais as ações e os estados de espírito dos líderes têm um impacto enorme sobre quem é liderado”. Estas investigações vêm lançar “uma nova luz” sobre o poder da liderança, emocionalmente inteligente, para inspirar a paixão e o entusiasmo e para manter as pessoas motivadas e comprometidas com o que estão a fazer. Realça-se a visão de liderança que advoga este trabalho, assente na perspetiva de que os líderes podem exercer influência, notória, nos colaboradores e nos processos da organização, embora também se perceba que a sua atividade pode ser condicionada ou facilitada por um elenco muito vasto de fatores, como as pessoas, as situações, as organizações a que pertencem e as suas próprias

ações enquanto líderes. O comportamento do líder deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos e a satisfazer as suas necessidades, bem como as da organização.

Existe alguma controvérsia sobre o que é designado de liderança: há quem defenda que a liderança inclui, apenas, os processos de influência relacionados com as tarefas e os objectivos do grupo; outro ponto de vista salienta que a liderança inclui todas as tentativas de influência exercidas sobre os seguidores, independentemente do propósito que move o influenciador; e alguns teóricos consideram que só as tentativas de influência que suscitam o comprometimento, o empenho entusiástico dos outros, podem ser designadas de atos de liderança (Rego, 2007). Jesuíno (2005) diz-nos até que existem “quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir”. É, pois, importante que se registre esta diversidade e que se reflita acerca deste fenómeno tão complexo como é a liderança, tendo em vista uma melhor compreensão desta, sendo preferível admitir que todas as concepções têm a sua validade e contribuem para a sua operacionalização.

2.2.1. O modelo transformacional e transaccional

O modelo da liderança transaccional e transformacional foi construído a partir dos trabalhos realizados por Bass (1985), propondo-se uma versão inicial que dividia a liderança transformacional da transaccional, para depois se avançar com algumas alterações em publicações posteriores, sugerindo-se uma discriminação mais detalhada das várias dimensões da liderança, desde a transformacional até à *laissez-faire*. (ver Bass, 1998; Bass & Avoio, 1993). Assim, o líder transaccional baseia a sua ação na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns na ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e à chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Paralelamente, valoriza-se a obtenção dos objetivos estabelecidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser apontada a utilização dos reforços e punições como arma fundamental para a promoção do empenho dos colaboradores e para o controlo dos comportamentos indesejáveis. Já no que se refere aos transformacionais, os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores, que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, atribui-se ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada visão para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio. A partir dessa dupla formulação, o modelo veio então a sofrer uma maior complexificação, distribuindo-se por três áreas, juntando-se um novo domínio caracterizado pela ausência e/ou “rejeição” da liderança.

Na área transformacional, foram propostas quatro dimensões:

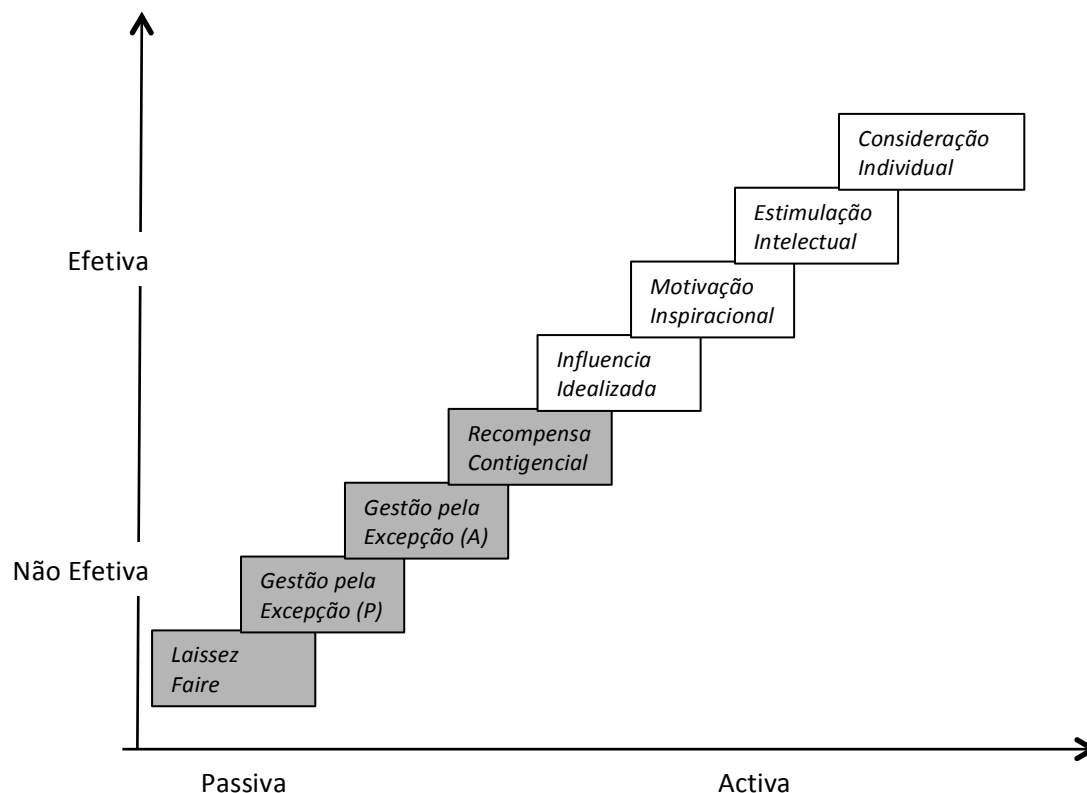
- a) Influência nos ideais/carisma: significa o nível mais elevado da liderança transformacional, sendo o responsável percebido pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Assim, é possível observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho;
- b) Motivação inspiracional: representa a capacidade do líder para fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. As questões relacionadas com o espírito de equipa, bem como o entusiasmo e o optimismo nas capacidades de todos para ultrapassarem as dificuldades, são aspectos caracterizadores desta faceta. Neste caso, quem chefia tende a ser descrito como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade de o grupo ter um futuro melhor;
- c) Estimulação intelectual: identifica os comportamentos do responsável no sentido de incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Por isso, não existe um ambiente de crítica e de pouca abertura às novas ideias, pois a originalidade é um valor importante promovido pelo líder, que reage com naturalidade ao aparecimento de propostas distintas das suas;
- d) Consideração individual: remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, verificando-se uma preocupação de quem chefia com as necessidades de realização, pessoal e profissional, dos colaboradores.

Ao nível da liderança transaccional, foram avançadas duas áreas distintas. A primeira diz respeito ao reforço contingente, significando a utilização de consequências positivas por parte do líder em face dos bons desempenhos dos membros do grupo. Apesar de esta dimensão poder constituir-se como uma área de ação eficaz, ela não é entendida como passível de gerar os mesmos efeitos das quatro áreas anteriores. Tal fato fica a dever-se ao entendimento dessa ação de liderança como sendo baseada numa troca entre algo que o líder pode oferecer perante um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais ou de valores. O segundo fator remete para a intervenção em momento de crise (tradução a partir do original *management-by-exception*). Essa dimensão significa que o líder só atua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado.

As ações de correção ocorrem através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas (intervenção ativa) ou então podem dizer respeito a uma postura mais reservada do responsável, que só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efetivamente ocorrem (intervenção passiva). Os efeitos dessas duas práticas fazem-se sentir na reduzida vontade em assumir riscos e inovar por parte dos funcionários, pois eles receiam as reações negativas de quem chefia. Em termos de eficácia, este fator tende a apresentar piores resultados do que o reforço contingente e, claro, do que todas as dimensões da liderança transformacional.

Por último, a ausência do exercício da liderança é representada pela dimensão *laissez-faire*, traduzindo-se normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem Bass e Avolio (1999) o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança.

A partir da formulação dessas dimensões, Avolio e Bass (1988) sugeriram uma combinação das várias facetas da liderança ao longo de dois eixos. Um deles dá-nos indicações acerca dos níveis de eficácia de cada fator, defendendo que, à medida que o líder aumenta os seus comportamentos, desde a intervenção em crise (ativa) passando pelo reforço contingente até às quatro áreas da liderança transformacional, vão melhorando progressivamente os resultados obtidos pelos colaboradores e a performance final. O segundo eixo refere-se ao envolvimento do líder na execução das tarefas e na procura de realização dos objetivos traçados, constituindo o reforço contingente o ponto de corte que discrimina decisores mais passivos (que são fundamentalmente caracterizados pela intervenção em crise e *laissez-faire*) e decisores mais ativos, que apresentam um aumento progressivo dos restantes comportamentos (ver fig.1):



Os quadrados cinzentos representam as dimensões da Liderança Transacional .
O conjunto de quadrados representa todas as dimensões da Liderança Transformacional.

Figura 1 | Modelo de Liderança de Largo Espectro (adaptado de Avolio & Bass 1991).

Assim, o perfil de liderança designado como ótimo é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, a demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das ações. Já o perfil deficitário (*suboptimal profile*) é marcado por uma atitude no sentido inverso, ou seja, o supervisor é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, evidenciando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais (Avolio, 1999). O líder mais eficaz é aquele em que predomina a liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (ativa e depois a passiva) e, em último lugar, o *laissez-faire* (Avolio & Bass, 1988).

Relacionado com esse conceito de eficácia encontra-se o efeito do aumento dos resultados alcançados, sendo defendido que através da avaliação da liderança transformacional é possível conseguir uma predição de outras variáveis como, por exemplo, os níveis de esforço, a performance e a satisfação dos colaboradores. A antecipação mais exata daquilo que pode ocorrer nessas áreas é, para Bass (1985), uma progressão relativamente àquilo que se conseguia obter através da análise da liderança transacional. Dito por outras palavras, o autor defende que o efeito do aumento dos resultados tende a ocorrer na medida em que os que ocupam posições de poder assumam uma dimensão transformacional no seu relacionamento com os outros, conseguindo que estes obtenham performances acima das suas expectativas iniciais. Devido aos efeitos positivos produzidos nas capacidades e potencialidades dos colaboradores, existe ainda a possibilidade de o líder ajudar a promover as competências de liderança, dando-se assim o efeito em cascata, desde os níveis mais elevados de poder até aos responsáveis dos níveis médios e inferiores da hierarquia (Bass, 1985). Uma última premissa fundamental associada a este modelo refere que, independentemente do contexto cultural ou do país onde as pessoas se encontram, quando lhes pedimos para descreverem os indivíduos que mais as marcaram, observa-se a tendência para emitirem atributos da liderança transformacional e carismática (Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1989; Offerman, Kenney, & Wirtz, 1994).

Em síntese, aquilo que distingue os líderes transformacionais é uma capacidade para demonstrarem comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas distintas (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999):

- i) estimulação no sentido de as pessoas adotarem novas perspetivas acerca do trabalho, valorizando ideais e valores que são comuns a todos;
- ii) envolvimento de todos na missão e visão que o grupo ou a organização pretende concretizar;
- iii) sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho;
- iv) maior disponibilidade para fazerem sacrifícios e abdicarem de interesses pessoais quando tal se revela necessário.

A teoria da liderança transformacional tem sido um importante campo de investigação, dentro da ciência organizacional, uma vez que atraiu um elevado número de investigadores (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney e Coglisier, 2010; Lowe e Gardner, 2011).

Vários estudos descobriram que existe uma relação entre a liderança transformacional e a eficácia das organizações (Avolio, 1999; Avolio, Bass e Jung, 1995; Dumdum, Lowe e Avolio, 2002) e uma meta análise corroborou as ligações positivas entre a liderança transformacional dos superiores e a performance dos seus subordinados (Judge e Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck e Sivasubramanian, 1996). Os líderes transformacionais, em contraste com os líderes transacionais, são vistos como agentes de mudança social e organizacional (Bass 1985; Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003). São descritos como modelos de conduta e como capazes de articular uma nova e estimulante visão sobre os seus seguidores. Desta forma, eles aumentam a moral, inspiram os seguidores e motivam perante grandes metas e conquistas (Bass, 1985).

Um líder, nos dias de hoje, enfrenta inúmeros desafios, desde do recrutamento, à gestão e manutenção dos funcionários, assegurando a competência transversal. A habilidade do líder para inspirar, motivar, criar e desenvolver o comprometimento para um objetivo comum é extremamente crucial (Bass, 1997).

As teorias tradicionais de liderança concentram-se num processo racional. Mas as teorias da liderança carismática e liderança transformacional enfatizam as emoções e os valores (Yukl, 1994) e implicam que o líder e os seus seguidores construam mutuamente elevados níveis de moral e motivação (Burns, 1978). Líderes transformacionais têm sido descritos como alavancas do interesse para os seguidores, gerando notoriedade e aceitação entre eles, e motivando-os a seguirem mais além, a ultrapassar os seus interesses pessoais em prol do grupo (Bass, 1997). Existem diversos estudos que cruzam a efetividade organizacional e a liderança transformacional, podendo-se afirmar que a liderança transformacional está intimamente relacionada com a eficácia das organizações (Rukmani et. al., 2010).

Será, contudo, importante referir que o modelo da liderança transformacional é baseado num processo contínuo. Neste processo, os líderes podem recompensar os seguidores, aquando o atingir dos objetivos propostos. A motivação e a inspiração dos seguidores levam-nos a um desempenho extra na procura de atingir objetivos transcendentais, onde as recompensas são, essencialmente, internas. Apesar de mostrar que a liderança transformacional está intimamente relacionada com a eficácia organizacional, as componentes transacionais são igualmente importantes.

A liderança é um tema desenhado e apetecido pelos investigadores, desde sempre. Devido aos seus traços únicos, os líderes influenciam as organizações e a sociedade de uma forma geral. Nas organizações, os líderes transformacionais podem bem ser uma vantagem competitiva, de forma a incrementar a eficácia e a performance. Estas organizações têm de assumir algumas mudanças, de forma a adoptarem este ambiente corporativo. Estas mudanças podem ocorrer, nos diversos departamentos, alvos e objetivos, estratégias, estruturas, sendo por vezes, necessário ocorrerem mudanças radicais e fundamentais. E um dos resultados é a melhoria da

performance organizacional. Eles propiciam um fácil sistema de acesso ao sistema organizacional e o estabelecimento de objetivos maiores.

No futebol em geral, e no caso dos clubes portugueses, a liderança assume um papel preponderante, onde em esquemas organizacionais menos complexos, a figura do presidente ou do responsável pela direção apresenta o ónus da decisão. No caso da primeira liga de futebol profissional (o escalão máximo do futebol português), em 2012, apenas existiam nove sociedades anónimas desportivas (designadas por SAD's). Este facto responsabiliza e reforça ainda mais o papel do líder, de uma forma global, que se vê obrigado a tomar decisões, mesmo sem estrutura ou dados de suporte, em diversas ocasiões. No caso concreto das SAD's, o presidente eleito é, normalmente, o presidente do clube, onde o campo desportivo se cruza com o plano económico-financeiro. No caso particular dos clubes selecionados (Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal), são os únicos em Portugal que têm as suas sociedades anónimas desportivas cotadas em Bolsa, nomeadamente na NYSE (New York Stock Exchange) Euronext Lisbon.

2.3. Qualidade da Gestão

A performance do negócio está muito relacionada com o sucesso e com o constructo de "excelência" proposto por *Peters and Waterman*, nos anos 80. Peacock (1995), assim como outros autores, enfatiza que não existe uma definição ideal de uma correta performance do "trabalho" e sugere que os conflitos entre as perspetivas de gestão de sucesso devem ser identificadas. Uma abordagem mais holística é propiciada por Staw (1986), que refere que a performance deve ser situada e analisada ao nível individual, grupal e organizacional. As implicações da performance das diferenças perceptuais entre estes níveis são referidas como um "gap estratégico" por Edgar (1996), no seu estudo. A performance do negócio pode ser vista de diferentes perspetivas, agora pelo olhar dos acionistas. O estudo de Gu's (1994) revê a performance da gestão, segundo o ponto de vista do investidor, num comparativo de 10 anos, medindo os riscos e o retorno das operações, concluindo que poderão existir duas medidas comparativas.

A revisão da literatura enfatiza ainda grandes preocupações para os resultados da performance que poderão levar ao sucesso organizacional, em ambientes competitivos, onde os desafios são lançados pela gestão existente. Apesar da medição da performance "bottom-line" ser extremamente importante, indicadores mais leves oferecem grandes oportunidades para a eficácia da organização, a longo prazo. A estratégia central da performance de gestão

será o foco na satisfação do consumidor interno e externo, através da melhoria da qualidade dos processos. Peters (1994) concluiu que um conhecimento partilhado da qualidade é um antecedente para estabelecer uma base e que a qualidade possui duas componentes, uma estática e uma dinâmica. A estática é o que normalmente é esperado, enquanto que a dinâmica representa os “momentos da verdade” da interação humana.

Segundo Coyle and Dale (1993), as falhas da qualidade são vulgarmente o resultado da existência de falhas na percepção entre consumidores e proponentes do serviço. Eles defendem que um esforço maior deverá ser despendido, de forma a determinar as necessidades e as expectativas dos consumidores e que os métodos tradicionais, como os questionários, são inadequados para servir este propósito, considerando o contacto humano como o principal canal de influência direta. A abordagem holística de Heymann requer que as organizações desenvolvam uma cultura positiva e adaptativa, de forma a assegurar a continuidade da melhoria, baseada no planeamento sistemático e na “utilização” adequada dos recursos humanos. Este tema de mudança sustentada e programada é apoiada igualmente por Atkinson (1994), através do modelo “mix-of-six”, uma abordagem à melhoria contínua. A manutenção da qualidade, ao longo do tempo, requiere um comprometimento de todas as classes e graduações de funcionários, processo de gestão e gestores envolvidos.

Grande parte da literatura que referencia a performance e a qualidade da gestão enfatiza que as organizações podem, de forma contínua, melhorar o negócio de forma efetiva através de técnicas analíticas e através das pessoas. O trabalho de equipa é a força da coordenação e da comunicação. A qualidade do serviço é um fator decisivo para o desenvolvimento das organizações (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985), mas, mais importante e essencial será conhecer as suas dimensões e ser capaz de as analisar, conhecendo as suas partes e melhorando a eficiência e a eficácia do mesmo (Corma 2005; Redondo, Olivar & Redondo 2006). Nas últimas décadas, diferentes implementações foram aplicadas, na tentativa de uma avaliação da qualidade, tanto de forma subjetiva (percepcionada) como de forma objetiva. A análise pode ser quantitativa ou qualitativa, ambas interna ou externa à organização. Contudo é essencial atingir a satisfação completa do consumidor.

Autores como Gronroos (1984), Levesque e McDougall (1994), Dabholkar (1995), Dabholkar, apesar de usarem uma nomenclatura diferente, centram a sua análise em três dimensões principais da qualidade: os resultados das operações, informação na percepção do consumidor e os indicadores relativos aos processos do serviço.

Nas mais recentes décadas, a qualidade envolvida era baseada segundo a conformidade com as especificações, onde os produtos e os serviços necessitavam de se encaixar, sem erro. Agora tornou-se indispensável conhecer as características e os objetivos das ferramentas usadas para medir a qualidade dos serviços associados ao desporto.

Com a profissionalização da gestão dos clubes de futebol, surgem algumas questões relacionadas com o objetivo real e concreto de um clube (maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de sócios e adeptos). Em estudos realizados (Szymanski e Kuypers, 1999), os resultados económicos, financeiros e desportivos dos clubes europeus comprovaram a existência de fortes relações entre os principais fatores que regem o lucro e a lógica do negócio (desempenho, lucro, receitas e despesas com salários). Szymanski e Kuypers (1999) afirmam ainda que, apesar da gestão estratégica contemplar objetivos aparentemente antagónicos, tais como a conquista de títulos desportivos e o controlo de custos, a seguinte definição está baseada no relacionamento fundamental dentro da estrutura do negócio para os clubes: Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, este deve abranger definições, princípios e funções que correspondam a um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os seus fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do cliente (sócio ou adepto), da produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade financeira do clube, entre outros. Noll (1982) sugere ainda que os gestores dos clubes de futebol podem assumir uma de três perspectivas estratégicas: maximização das vitórias sem constrangimentos financeiros, maximização das vitórias sujeitas a um orçamento pré-determinado e maximização do lucro.

Em suma, cada vez mais os clubes ou as SAD's procuram alternativas para aumentar o lucro, através da exploração comercial ou da marca. No entanto, não pode ser esquecido o facto de que os clubes disputam campeonatos, títulos, e que assim sendo, a gestão estratégica que o clube de futebol procura deverá assentar numa base de gestão eficaz dos recursos, de forma a obter a maximização das receitas e o controlo dos custos, em simultâneo com a obtenção de títulos e troféus. Uma questão de decisão.

2.4. Performance Desportiva

Até à data, o modelo de liderança transformacional recebeu a abordagem mais empírica possível, em consenso com as definições parametrizadas das organizações. E a utilidade do modelo será alavancada, se for verificada em outros contextos mais específicos. Surge, porém, alguma especulação acerca da relevância da liderança transformacional, no domínio desportivo (Murray e Mann, 1998). Contudo, esta tem sido apenas descritiva e limitada ao conceito “carisma” e à importância de existir uma visão (Yukelson, 1997).

Chelladurai e Saleh (1980) provaram que o apoio social dos gestores e treinadores, direcionado para a promoção e manutenção dos suportes e condições dos atletas, prevê à

partida, garantia de uma boa performance (ampliando o conceito de consideração individual).

A forma como a liderança transformacional afeta a performance apenas recentemente se tornou atrativa para a investigação. Indicadores primários sugerem que a liderança transformacional afeta a performance indiretamente, por intermédio de diversos mecanismos.

Primeiro, o estudo experimental de Kirkpatrick e Locke (1996) apontava para o papel mediador da crença da eficácia própria. Em segundo, um estudo de investigação que usou dados longitudinais apontaram para os efeitos do comprometimento emocional (Barling et. Al. 1996, 1998) e da confiança na gestão (Barling et. al. 1998).

O conceito da motivação intrínseca, que reflete a escolha individual no envolvimento nas atividades, retirando o máximo prazer na sua execução, não é novo. Existem diversas razões para a correlação entre a liderança transformacional e a motivação intrínseca.

Ryan, Mims e Koestner (1983) sugerem que o aspecto de controlo das recompensas diminui a motivação intrínseca (Rummel e Feinberg, 1988). Contudo, os líderes transformacionais, são mais conhecidos pelo “empowerment” do que pelo controlo efetivo dos seus seguidores ou colaboradores (Kanungo e Mendonça, 1998). Isto é suportado por alguns dados que revelam que o estilo de liderança é um modelo de suporte e promove autonomia, que será consistente com o facto de a liderança transformacional promover a motivação intrínseca (Richer e Vallerand, 1995). Este processo de “empowerment” é pensado para aumentar o número de seguidores, a eficácia individual e a capacidade para a autodeterminação. Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson e Briere (1995) aplicaram o conceito da motivação intrínseca no contexto desportivo. Aqui, a motivação intrínseca consiste em três aspectos:

- i. conhecer, aprender e compreender;
- ii. cumprir e estar orientado para a tarefa;
- iii. experimentar a estimulação e as sensações.

Dado este ênfase à capacitação individual, ao pensamento por si próprio, e à abordagem dos velhos problemas de diferentes formas, a componente da estimulação intelectual da liderança transformacional aumenta o conhecimento, a aprendizagem. Á sua semelhança, o carisma aumenta as expectativas individuais e do grupo, revelando o que eles podem atingir, aumentando o cumprimento e a componente de orientação para a tarefa, na motivação intrínseca. Assim, torna-se evidente que a motivação intrínseca propicia uma performance desportiva aumentada. De forma geral, a motivação é encontrada como uma variável de fraca predição da performance.

Contudo, existem evidências com forte ligação da motivação intrínseca e a performance, como o esforço e a persistência (Vallerand e Senecal, 1992 e Pelletier e Tuson 1992). Outro aspecto advém da revisão da literatura, que liga, de uma forma consistente, a motivação intrínseca à performance, através da orientação para o objetivo.

Esta função, a orientação, é geralmente atribuída ao líder, com incidência sobre o liderado. O desporto possui a componente emocional e motivacional de forma muito vincada, e a performance desportiva, para além de estar condicionada por estas e por outras dimensões da psicologia, condiciona e propicia estas e outras dimensões na psicologia aquando dos resultados.

Renneboog e Vanbrabant (2000) estudaram o efeito dos resultados desportivos nas performances das ações dos clubes de futebol. Para este estudo, os autores analisaram os clubes ingleses cotados na LSE (*London Stock Exchange*) e na AIM (*Alternative Investment Market*), entre 1995 e 1998 e concluíram que no dia seguinte a uma vitória, as ações dos clubes apresentavam retornos anormais de quase 1%, e que após uma derrota ou um empate as ações eram penalizadas até 1,4%. Segundo alguns autores (Vrooman, 2000; Szymanski e Kuypers, 1999) a conciliação da performance económico-financeira com o desempenho no campo constitui o principal objetivo dos gestores dos clubes de futebol profissional no longo-prazo.

2.5. *Brand Equity*

A teorização do conceito de *brand equity* é um fenómeno recente, e a sua primeira exibição foi desenvolvida no artigo de Gardner e Levy, publicado na *Harvard Business Review*, em 1955, encontrando-se fortemente associada à noção de “imagem de marca”, que é o conjunto de atributos de associações que os consumidores correlacionam ao nome de marca (Biel, 1993). O conceito *capital da marca*, que emergiu na década de oitenta (Keller, 2003), em grande parte como consequência da onda de fusões e aquisições de empresas por valores muito superiores às cotações em bolsa, originou que os gestores e diretores das empresas tomassem consciência que boa parte do património reside fora da própria empresa, na mente dos potenciais compradores (Kapferer, 2003). Nesse contexto, o conceito de *brand equity* assume relevância ao integrar e concretizar o novo paradigma. A pluralidade de perspetivas e definições de *brand equity*, patente na literatura, condiciona e limita o desenvolvimento de um constructo integrador e consensual (Louro, 2000). Esta diversidade pode ser ilustrada pela identificação de algumas das concepções mais difundidas do *brand equity*. Segundo Aaker

(2007) o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou ao serviço.

Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações e lealdade à marca. Neste seguimento, Keller (1993) introduz ainda o conceito de valor da marca baseado no consumidor (*consumer based brand equity*). Na perspetiva financeira de Stobart (1994), a avaliação da marca deve partir da análise da força da marca, na medida em que é este indicador que vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a utilizar sobre os *cash-flows* gerados pela marca.

A procura de diferenciação de produtos e serviços, bem como o aumento da qualidade empregue em ambos, já não representa uma razão competitiva, e sim, uma necessidade de sobrevivência das empresas que procuram a diferenciação e o sucesso. As novidades são rapidamente incorporadas no mercado, a tecnologia tem sofrido modificações ao longo dos tempos, os processos têm sido reinventados e o alto número de concorrentes ávidos por destacar-se no mercado fazem com que as organizações parem e analisem as estratégias a serem aplicadas.

Neste contexto, a criação e a gestão de marcas tornaram-se essenciais para o sucesso e para a rentabilidade das empresas, resultando também na constatação do valor de marca, ou seja, do valor agregado à mesma. Segundo Aaker (1998) o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e ao seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores desta.

Na década passada, investigadores centraram toda a sua atenção no constructo de valor da marca, que refere a utilidade incremental ou valor para um produto através da marca. Utilizando um comportamento baseado no ponto de vista do consumidor, definiram *brand equity* através das diferentes respostas obtidas, entre produtos com e sem relevância de marca, onde ambos apresentam o mesmo nível de investimento de marketing e atributos referentes ao produto. A verdadeira resposta do consumidor poderá dever-se ao nome da marca e demonstra os efeitos de marketing de longo prazo investidos na mesma.

Investigadores descobriram que o *brand equity* dos produtos afecta positivamente os proveitos e o futuro *cash-flow* (Srivastava and Shocker, 1991), o desejo dos consumidores em pagar preços *premium* (Keller, 1993), a tomada de decisão nas fusões e aquisições (Mahajan et. Al., 1994), o preço das ações (Simon and Sullivan, 1993; Lane and Jacobson, 1995), a vantagem competitiva sustentável (Bharadwaj, et. al., 1993) e o marketing de sucesso (Ambler, 1997). Grande parte das atividades de marketing existem, com ou sem sucesso, para construir, gerir ou explorar o *brand equity* (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo, Donthu, and Lee, 2000).

E apesar de diversos estudos terem examinado o *brand equity*, o seu foco principal não foi o desenvolvimento da sua aferição. Atualmente, investigadores usaram modelos de medição “ad-hoc”, como o preço premium (Aaker, 1991), análise conjunta do valor do nome de marca (Rangaswamy, et. al., 1993), composição múltipla de atributos de classificações equilibradas do nome da marca (Park and Srinivasan, 1994), coleção de medições baseadas no consumidor (Agarwal and Rao, 1996), e um scanner baseado na medida dos dados obtidos (Kamakura and Russel, 1993).

Outros estudos “ad-hoc”, incluindo o valor financeiro da marca, como a previsão de ganhos no futuro (Aaker, 1991), o incremento do *cash-flow* (Simon and Sullivan, 1993), e a equalização de preço (Swait et. al., 1993). Contudo, estas medições foram desenvolvidas sem testes psicométricos rigorosos e sem parcimónia suficiente para gerir. O *brand equity* apresenta diversas definições e formas, como as impressões favoráveis, as disposições da atitude, e as predileções comportamentais (Rangaswamy et. al., 1993); lealdade da marca, notoriedade da marca, qualidade percebida, associações à marca e outros valores de propriedade da marca (Aaker, 1991); conhecimento da marca como a notoriedade e as associações à marca de um produto devido ao nome da marca (Srivastava and Shocker, 1991). Estas dimensões podem ser usadas para explorar as descobertas de marketing (Fig.2) e a pesquisa no comportamento de consumidor, na relação com o *brand equity* (Barwise, 1993).

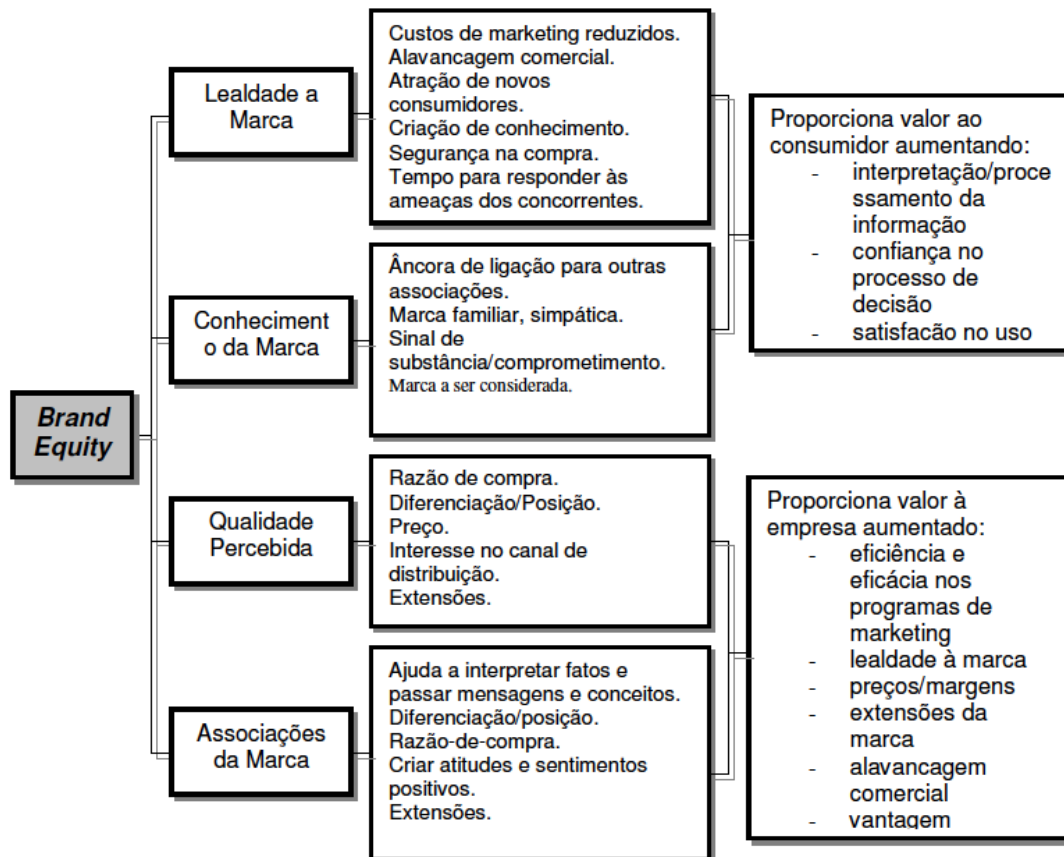


Figura 2 | Dimensões do *Brand Equity* (Aaker 1996).

Aaker (1991) define a lealdade da marca como o anexo, uma reserva que um consumidor detém. A lealdade da marca refere a tendência para ser-se leal a determinada marca, demonstrada através da intenção de comprar produtos ou serviços, como primeira escolha (Oliver, 1997). Em contraste, alguma investigação anterior focou a sua atenção nos aspectos comportamentais da lealdade à marca (Guadagni and Little, 1983); Gupta, 1988).

A notoriedade da marca é a capacidade de um comprador reconhecer ou relembrar que uma marca é membro de determinada categoria de produto (Aaker, 1991). A notoriedade consiste precisamente em ambos, no reconhecimento e na lembrança (Rossier and Percy, 1987; Keller, 1993). A qualidade percebida é o julgamento do consumidor acerca da avaliação superior global de um produto (Zeithaml, 1988). Assim, é baseada nas subjetivas avaliações dos consumidores ou dos utilizadores da qualidade do produto.

Aaker (1991) define as associações da marca como algo ligado intrinsecamente, na memória, e a imagem de marca como um conjunto de associações relacionadas com um sentido lógico. As associações tem um determinado nível de resistência/força (Aaker and Keller, 1993) e a ligação a uma marca será mais forte quando é baseada nas diversas experiências ou exposições positivas (Aaker, 1991).

As estratégias de gestão de manutenção de marca de longa duração, em contraponto com as performances de curta duração tem sido consideradas por diversas companhias de diversos países (Aoki, 1997). O *brand equity* pode ser definido de diversas perspetivas, destacando-se duas: o valor da marca para a companhia e o valor da marca para os consumidores. As revisões anteriores possuíam uma perspetiva exclusivamente financeira. O *brand equity* tem sido considerado em diversos contextos: o efeito diferencial do conhecimento da marca por parte do consumidor através da resposta ao marketing da marca (Keller, 1993); a utilidade incremental (Simon and Sullivan, 1993); a utilidade total (Swait et al., 1993); a diferença entre a preferência global da marca e a preferência dos múltiplos atributos, baseada objetivamente na medição dos níveis de atributos (Park and Srinivasan, 1994); e a qualidade global e a intenção de escolha (Agarwal and Rao, 1996). Todas estas definições implicam o *brand equity* como sendo um valor incremental de um produto (Srivastava and Shocker, 1991).

Existem, porem, três abordagens distintas que consideram o *brand equity*:

- i. Perspetiva baseada no consumidor;
- ii. Perspetiva baseada na vertente financeira;
- iii. Perspetiva combinada.

A perspetiva baseada no consumidor assume dois conceitos multidimensionais de força da marca e de valor da marca (Srivastava and Shocker, 1991). A força da marca é baseada nas percepções e comportamentos do consumidor que permitem à marca aproveitar a sustentada e diferenciada vantagem competitiva. Valor da marca é o resultado financeiro da hábil gestão, que permite alavancagem da força da marca através das ações estratégicas que propiciam lucros elevados atuais e futuros.

Existe uma abordagem direta e uma abordagem indireta, segundo a perspetiva baseada no consumidor (Keller, 1993). A abordagem indireta requiere a medição da notoriedade da marca e das características e relações entre as associações à marca. A notoriedade da marca pode ser acedida eficazmente através de uma variedade de medidas de memória que podem ser aplicadas para testar a identificação ou lembrança de uma marca.

As associações à marca podem ser medidas através de técnicas qualitativas como as tarefas de associação livre que levam os consumidores a descrever o que as marcas significam para eles, técnicas de projeção como o completar de uma frase, a interpretação de uma imagem ou a descrição da sua personalidade.

O desporto tem vindo a tornar-se, ao longo dos anos, um setor cada vez mais apelativo para o comércio e as entidades desportivas têm crescido, profissionalmente falando. As transferências das estrelas de futebol, explicadas muitas vezes basicamente pelas considerações da marca servem como exemplo para a crescente importância dos aspetos de marketing na gestão das equipas desportivas profissionais (Ashelm, 2003). Os clubes ou as sociedades desportivas tem forçosamente que tornar-se empresas vendedoras de serviços, de forma a que possam competir com outras entidades de outros sectores. É fundamental a gestão do estabelecimento de atividades relacionais com os seus fãs (como por exemplo o apoio de clubes de adeptos, o desenvolvimento de ações onde possibilitam a comunicação com as suas equipas) e com outros grupos de acionistas como o caso dos patrocinadores corporativos. Um elemento de elevada importância relacionada com este desenvolvimento é a marca, que é muitas vezes considerada um dos mais importantes, senão o principal, ativo dos clubes desportivos.

Nos clubes desportivos o sucesso é apenas mais um aspeto importante e determinante da força da marca. A gestão de marca profissional e orientada para o consumidor é obrigatória e imperativa para o sucesso a longo prazo. Enquanto o sucesso desportivo pode sofrer flutuações ao longo do tempo, o foco e o comprometimento com os consumidores, não (Gladden et. al. 2001). Gladden and Milne (1999), no estudo de *brand equity* da NHL (National Hockey League), NBA (National Basketball Association) e MLB (Major League Baseball) registaram o sucesso e a *brand equity* como constructos separados e analisaram o impacto nos proveitos financeiros do merchandising. Como resultados, foram registados que tanto o sucesso desportivo como o *brand equity* possuem efeitos positivos e significativos nos proveitos económicos relacionados com o merchandising e a área comercial.

Existe uma relação entre o sucesso desportivo e as marcas, mas poderá existir desagregação de ambos (Boone et. al. 1995). O termo “marca” apresenta múltiplos significados. De acordo com Murphy (1990), uma marca não é só um produto atual, mas igualmente uma propriedade única de um dono específico. Tem sido desenvolvida e aprofundada ao longo do tempo de forma a envolver e englobar um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que apropriadamente diferenciam os produtos. As marcas têm sido consideradas, de uma forma crescente, capital primário de diversos negócios, ou seja, a noção que a marca possui um valor que excede o valor convencional desenvolvido pelo departamento financeiro.

O estudo de Brady et al (2008), que aborda a temática de criação de um modelo de negócio para o futebol, revela, entre outros, um princípio fundamental para a criação e gestão do “talento” de uma equipa bem-sucedida: é fundamental a aposta no fortalecimento da “marca” como orientação para a criação de “talento” através da capacidade de fidelizar recursos. A força da marca está relacionada com a dimensão da massa associativa que, por sua vez, é responsável pela determinação do tamanho potencial do mercado. O potencial do mercado está dependente igualmente da história e geografia do clube e aumenta com o sucesso desportivo (Gerrard, 2005). Segundo Bodet e Chanavat (2010), equipas como o Manchester United ou o Real Madrid, que possuem um passado desportivamente vitorioso, beneficiam no desenvolvimento das suas marcas internacionalmente, através do elevado nível de notoriedade das mesmas nos mercados. Para estes autores, apresentar uma forte *brand equity* significa que os clientes possuem um elevado conhecimento da marca, e mantêm uma imagem favorável da mesma, retendo a ideia de que a marca é de qualidade, apresentando-lhe em troca a lealdade.

2.6. Reputação Organizacional

Apesar de algumas questões relacionadas com a verdadeira definição continuarem a ser debatidas nas demais revisões de literatura, é já um facto que a reputação, para além de existir como proprietária das organizações, é um fenómeno perceptual, comprovado por diversos observadores de performance ao longo do tempo (Barnett et al, 2006).

A pesquisa revelou que a reputação possui igualmente uma vertente contingencial, ou seja, a reputação de uma organização poderá variar, por exemplo, entre um conjunto de diversos grupos de acionistas, dependendo da percepção de cada um deles na forma como preenche as expectativas individuais (Bromley, 2002). E poderá igualmente variar, em função das forças institucionais que geram diferentes normas e valores ao longo do tempo e através de diferentes ambientes culturais (Schweizer and Wijnberg, 1999; Vidaver-Cohen, 2007). Uma boa reputação é considerada, por investigadores e profissionais de elevado extrato, como um dos principais e mais valiosos ativos que uma organização pode deter. Reduz a incerteza dos acionistas acerca da performance futura da organização, fortalece a vantagem competitiva, contribuindo assim para a confiança pública e cria valor maximizando a habilidade da organização para atingir elevadores patamares na ótica do serviço.

Os esforços para construir uma reputação com consistência específica podem produzir desejáveis resultados para os acionistas, motivando os consumidores na aquisição de produtos e serviços, atraindo profissionais altamente qualificados, encorajando investidores externos, garantido o reconhecimento das comunidades locais e solidificando as relações com parceiros de negócio (Fombrun, 1996). A capacidade de uma organização “promover” e reter uma reputação forte ao longo do tempo constrói o designado capital reputacional, que protege a organização de falhas e insucessos, em tempos de crise ou de ameaça (Jackson, 2004). Porém, a literatura revela igualmente que a reputação pode danificar seriamente uma organização, assim como condicionar o sucesso a curto-prazo e a sua sobrevivência (Alsop, 2004). Alguns avanços foram feitos nos últimos anos de forma a solidificar e alargar a teoria da reputação organizacional para novos campos. Rindova et. Al. (2005) demonstraram empiricamente a existência de duas dimensões distintas de reputação. A primeira, a qualidade percebida, considera a avaliação desenvolvida sobre a organização ou sobre um atributo específico, como por exemplo a capacidade de produzir um serviço de qualidade. A segunda, a proeminência (notoriedade), determinada pela incidência do reconhecimento amplo e coletivo no campo organizacional. Classificações mais amplas distinguem igualmente a reputação como constructos relacionados com a imagem, identidade, valor e legitimidade. Barnett et. Al. (2006) propõem que a reputação faz parte de um processo evolutivo e avaliativo de uma organização. São as características chave da notoriedade da organização (a sua identidade), comunicadas pelos atores organizacionais num esforço contínuo de moldar as impressões externas (Fig.3).



Figura 3 | Dimensões da Reputação (Barnett et. Al. 2006).

O RQM (Reputation Quotient Model), foi publicado pela primeira vez em 2000, por Charles Fombrun, Naomi Gardberg e Joy Sever. Esta abordagem identifica seis dimensões da reputação organizacional, baseada na medição de vinte características. São elas:

- i. Apelo Emocional: Simpatia, Confiança e Admiração/Respeito;
- ii. Produtos ou Serviços: Suporte, Inovação, Qualidade e Valor;
- iii. Visão e Liderança: Visão Inspiradora, Liderança Forte, Reatividade;
- iv. Ambiente e Local de Trabalho: Boa organização, Bons funcionários, Bom ambiente de trabalho;
- v. Responsabilidade Social e Ambiental: Apoio a Obras de Caridade, Amigo do Ambiente, Comportamento Moral Responsável.
- vi. Performance Financeira: Resultados fortes, Baixo risco; Competitividade Elevada, Potencial de Crescimento.

A análise da evolução do consumo dos espetáculos desportivos, mais precisamente dos jogos de futebol, pode ofuscar a importância de um consumidor fundamental, neste processo: o adepto. Foi a partir dos adeptos que outros intervenientes (acionistas, direitos televisivos, patrocinadores, entre outros) surgiram, atribuíram importância à modalidade e construíram a sua reputação. Este mercado consumidor, relativamente cativo, é a chave do negócio. Quando deixa de ser considerada esta ligação entre o clube e a sua massa adepta, poderá existir uma perda global de interesse no mercado. Existe ainda um fator importante, neste processo de manutenção do adepto: a rivalidade. A rivalidade revitaliza, ciclicamente, os clubes. A rivalidade é um dos aspetos importantes no mundo do futebol, pois é um dos pontos de reflexão da paixão do adepto. O relacionamento entre a organização e os adeptos é, muitas vezes, designada de património, e constitui um dos recursos dos clubes, sendo que a sua exploração é inevitável.

2.7. Expectativas

O futebol é um tópico de enorme interesse na sociedade. Um estudo levado a cabo em Espanha, em maio de 2007, pelo CIS (Centre of Sociological Research) revelou que cerca de mais de metade da população com idade superior aos 18 anos, mostraram interesse no desporto. Isto demonstra um aumento de 10% relativamente ao estudo de Gallup de 1974. Para além do significado social do futebol, é importante perceber a sua dimensão económica. Gera, considerando o exemplo espanhol, aproximadamente 4 biliões de euros, quase 0,9% do PIB (1,2% do PIB do sector dos serviços). Estes dados são fundamentais para expressar a força das relações entre os adeptos e os seus clubes e a forma como estes continuamente se identificam com as suas equipas. Segundo estes dados, 66,8% da população adulta afirma ser seguidor de uma equipa de futebol. É importante compreender a tendência comercial (cada vez maior) dos clubes e a forma como afeta a relação com os seus fãs. Os sentimentos dos fãs e dos adeptos estarão alterados, em relação a outras décadas, ou pelo menos, terão sofrido uma evolução. E a análise da informação obtida não deixa dúvidas acerca da evolução das relações entre ambos. Existem dois argumentos que clarificam a contínua identificação com os clubes: a estrutura de iniciação no futebol, aferindo o consumo e a sua caracterização (iniciação na infância e entre a esfera familiar, segundo a transmissão geracional); e a sua representação regional, nas diferentes regiões do País.

Outro estudo, desta vez sobre a realidade do mercado holandês (Oppenhuisen & Van Zoonen, 2006) considera que existem seis dimensões no que diz respeito aos valores dos adeptos. A primeira dimensão considerada são as conquistas desportivas, caracterizadas pelos adeptos

dos clubes de topo como um dos vetores fundamentais.

A segunda dimensão referida são os valores que os clubes transmitem, sendo que a orientação individual é superior à orientação social. Como terceira dimensão está a tradição e como quarta apresenta-se a segurança. Na quinta dimensão considerada estão a família e os valores de independência e a sexta dimensão está a conformação.

Segundo Taylor (1998), o futebol está fundido no tecido social do continente europeu. Ele representa uma válvula social para inúmeros jovens e adultos, uma espécie de nutrição psicológica que possibilita o sentimento da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação para estas pessoas.

Em suma, se analisarmos profundamente a discussão original acerca do significado e potencial de uma estratégia de marca para os clubes de futebol profissional, podemos concluir que os clubes de topo evocam uma experiência única entre os seus adeptos, que os distinguem de outros clubes ou entidades desportivas. Assim, fica a questão de que é possível criar uma marca forte baseada no intenso suporte dos adeptos, aliada aos fortes resultados desportivos combinados com uma tradição e reputação significativas. E, de um ponto de vista meramente financeiro, a conclusão remete-nos para o condicionalismo comercial que a marca desportiva sofre, devido aos sentimentos dos adeptos, sendo que o sucesso estará dependente da condução do clube e dos objetivos alcançados.

2.8. Hipóteses e Modelo Explicativo

Tomando como contexto de investigação o mundo do futebol, no caso particular dos clubes desportivos de base profissional, esta investigação pretende definir e validar um modelo teórico que explique a importância da liderança transformacional, do desempenho desportivo e da *brand equity* no reconhecimento destes mesmos clubes.

O modelo teórico proposto identifica e operacionaliza um conjunto de conceitos traduzidos em sete variáveis latentes ou constructos:

1. a liderança transformacional
2. a qualidade da gestão
3. a *brand equity*

4. o desempenho desportivo
5. a ética
6. o exemplo para a sociedade
7. as expectativas

A liderança transformacional representa uma ação direta do líder (presidente do clube) em relação aos profissionais do clube, treinadores, jogadores e todo o staff, que se justifica pela proximidade e motivação transmitidas pelo líder nos seus relacionamentos e influência do dia a dia. A liderança define-se como um exemplo a seguir, potenciada pelo carisma desse mesmo líder. Assim, a liderança transformacional está positivamente associada à performance desportiva, o que constitui a primeira hipótese de investigação (H1).

A qualidade de gestão, complementarmente à liderança do líder, traduz uma influência positiva sobre o desempenho desportivo, uma vez que opções estratégicas, contratações, gestão de relacionamentos pessoais, questões de natureza financeira e administrativas enquadram as equipas desportivas criando as condições necessárias para a obtenção de resultados desportivos. Deste modo, a segunda hipótese de investigação traduz a influência positiva da qualidade de gestão na performance desportiva (H2).

Além da influência direta sobre o desempenho desportivo, as ações de gestão do clube, quer de natureza mais estratégica ou operacional, quer de natureza desportiva ou extra-desportiva, influenciam a percepção do valor do clube na sociedade. O *brand equity*, representando o capital-marca do clube, é sensível ao grau de desempenho desportivo mas não se esgota em aspetos estritamente desportivos. O valor de um clube tem também aspetos intangíveis percebidos externamente, quer pelos adeptos do clube e do desporto em geral, quer pelos agentes desportivos e comunicação social, e que se traduzem no relacionamento ético com a sociedade. Nesse sentido, a terceira hipótese de investigação é o efeito positivo da gestão e sua qualidade no capital marca do clube (H3). A quarta hipótese de investigação representa a influência do desempenho desportivo do clube sobre a sua *brand equity* (H4). A quinta hipótese de investigação traduz o efeito positivo do comportamento ético associado ao clube na *brand equity* (H5).

O exemplo para a sociedade evidencia a percepção da importância e ação do clube como um exemplo a seguir. Esta percepção de exemplo compreende e integra a avaliação do clube como um todo nas suas várias componentes desportivas e não desportivas, incluindo a sua relevância social e ética, sendo uma consequência do capital-marca do clube. No mundo do

futebol, a *brand equity* tem igualmente resultados ao nível do futuro do clube gerando maior interesse e expectativas relativamente ao clube por parte dos profissionais desportivos, jogadores e técnicos, bem como dos sócios, adeptos, público em geral e *media*. Estas expectativas incluem igualmente aspetos de natureza financeira de maior impacto sobre o clube, como as vendas de jogadores e o lucro associado à prática do desporto. Assim, a quinta hipótese de investigação representa a influência positiva da *brand equity* no exemplo para a sociedade do clube (H6). Por sua vez, a sexta hipótese de investigação traduz o efeito positivo da *brand equity* na importância e expectativa de protagonismo do clube na sociedade (H7).

No seu conjunto, o modelo operacionaliza sete hipóteses de investigação. A Figura 4 apresenta uma representação conceptual do modelo teórico.

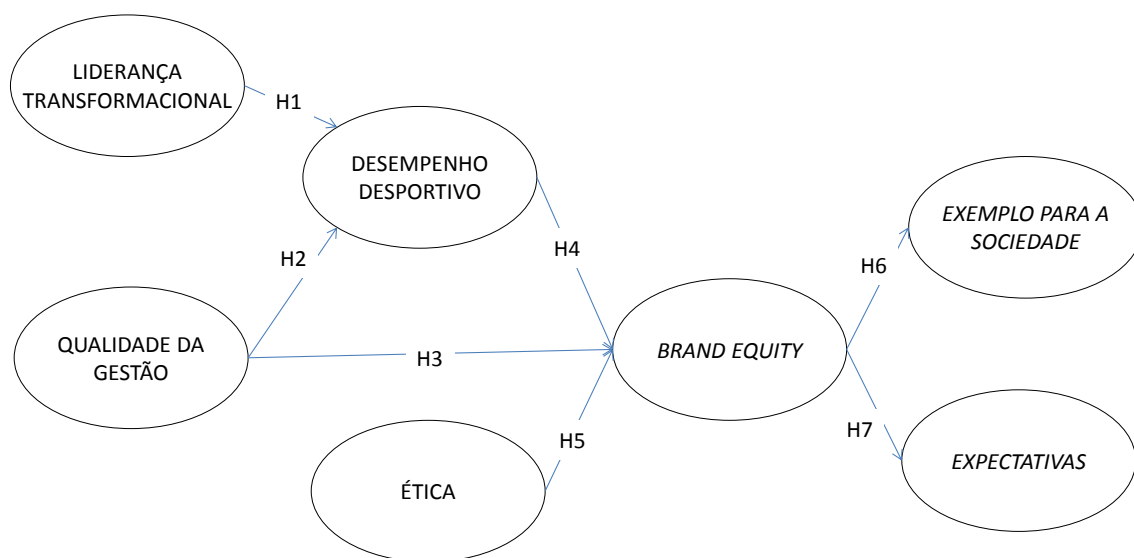


Figura 4 | Modelo Teórico (Autor. 2013).

No próximo capítulo é explicada a metodologia usada para validação e teste do modelo teórico definido.

3. METEDOLOGIA

3.1. Introdução

Um paradigma é aquilo que nos permite olhar à nossa volta e identificar o que nele é, para nós, importante (Bogdan e Biklen, 1982). Pode ser visto como “um conjunto de crenças básicas que tratam de princípios de partida ou de chegada” (Guba e Lincoln, 1994).

As análises comparativas entre diferentes paradigmas de investigação referem-se usualmente à comparação entre as características das abordagens quantitativa e qualitativa. Guba e Lincoln (1994) afirmam, contudo, que existe uma análise comparativa entre diferentes paradigmas de investigação assente em três grupos de questões, relativas a aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos. Embora constituindo três campos de análise distintos, eles estão inter-relacionados. Por outras palavras, a resposta que se dá a um grupo de questões influencia e é influenciada pela resposta a dar a outro grupo.

As questões ontológicas dizem respeito à forma como encaramos a realidade e o que consideramos possível saber sobre essa mesma realidade. As questões epistemológicas discutem a natureza da relação entre o que se sabe ou se pode vir a saber e o que é possível saber-se. Por outras palavras, problematizam à volta da objetividade versus subjetividade, quer no sentido que se atribui a estes termos, quer na importância que eles possam tomar. A posição que se toma quanto à forma como se perspetiva a realidade tem necessariamente que trazer implicações às questões epistemológicas.

Por último, as questões metodológicas, mais do que colocarem em causa as técnicas, devem em primeiro lugar incidir, segundo Guba e Lincoln (1994), sobre o modo de proceder do investigador, de forma a alcançar os conhecimentos que acredita serem possíveis de obter. Mais uma vez, a resposta a esta questão está inter-relacionada com as opções tomadas anteriormente. Por exemplo, se existir uma realidade única e objetiva, seja expressa através de dados quantitativos ou qualitativos, todas as variáveis que forem consideradas como perturbadoras do fenómeno em estudo deverão ser acompanhadas, de forma a ser controlada essa realidade. Se, pelo contrário, reconhecemos a existência de múltiplas realidades, o nosso propósito é compreender as diversas variáveis em presença e as suas múltiplas inter-relações. A presença do investigador e a sua influência no fenómeno em estudo são assumidas como existentes e não são escamoteadas, pelo contrário. A questão essencial não é tanto discutir o que vem em primeiro lugar, mas sim encontrar uma forte coerência entre o paradigma e o problema do estudo. Note-se, contudo, que o mesmo problema pode ser ajustado a diferentes correntes teóricas, caso o paradigma seja sujeito a uma categorização mais fina. Em termos

metodológicos, no que respeita aos objetivos do estudo, o paradigma interpretativo dirige-se sobretudo a questões de conteúdo, mais do que de processo. Um aspeto igualmente delicado pode colocar-se, relativamente às motivações dos participantes no estudo. Não parece desejável que um elemento aceite participar numa investigação apenas identificando vantagens para o investigador.

3.2 Plano de Informação

Segundo Fernandes (1995), “Todo o trabalho de recolha, observação, análise, sistematização e explicação dos fenómenos obedece a uma certa orientação (perspetiva de investigação), recorre a diversos meios (métodos e técnicas), e respeita determinados padrões (regras de elaboração e apresentação).

Tendo presente os propósitos deste estudo e a realidade da utilização de conceitos latentes, i.e., não observáveis, decidiu-se adotar como método de recolha de dados o questionário auto-administrado, o que vem no seguimento de muitos dos estudos analisados na revisão da literatura.

O questionário apresenta como vantagens o fato de poderem atingir um elevado número de pessoas de forma não muito dispendiosa e o inquirido poder preencher o questionário quando lhe for mais conveniente. No entanto, este tipo de questionário apresenta também algumas desvantagens, em particular baixa taxa de resposta, e falta de adequação para perguntas que exijam respostas muito detalhadas.

Segundo Selltitz e Cook (1987), a elaboração de um questionário que proporcione rigor de informação passa pela identificação dos conjuntos a inquirir; pela opção por uma ou outra, ou por várias modalidades e tipos de perguntas, dependendo dos objetivos da pesquisa e das características e disponibilidades dos inquiridos e tendo presentes os processos de tabulação e tratamento de dados disponíveis. A elaboração das perguntas decorre naturalmente dos indicadores selecionados; as respostas que o leque de perguntas proporciona são em função da qualidade da sua formulação. Tendo como ponto de partida a revisão da literatura e o modelo teórico proposto, procurou-se efetuar o levantamento de questões já desenvolvidas e utilizadas em estudos anteriores. Sempre que possível, respeitou-se a escala original, tendo as necessárias traduções e adaptações sido alvo de cuidadosa análise e validação. Incluem-se nesta situação de adaptação as escalas de Liderança Transformacional (Podsackoff *et al*, 1990), a escala de *brand equity* (Yoo & Donth, 2001, 2002; Bauer *et al*, 2005) e a escala de ética ou governance (Vidaver Cohen, 2007).

Contudo, a contextualização na gestão do futebol profissional revelou algumas dificuldades na identificação de escalas já validadas, o que se traduziu na necessidade de uma abordagem criativa na definição da maioria das escalas. Incluem-se nesta situação as escalas de qualidade da gestão, performance desportiva, impacto na sociedade e expectativas.

O Quadro 1 sintetiza a informação relativa às escalas usadas na investigação.

Quadro 1 | Escalas e autores

Escola	Autor	N. Itens
Liderança Transformacional	Podsakoff et al (1990)	22
Qualidade da gestão	-	18
<i>Brand Equity</i>	Yoo & Donth, 2001, 2002; Bauer <i>et al</i> , 2005	14
Desempenho Desportivo	-	8
Ética	Vidaver-Cohen, 2007	4
Exemplo para a Sociedade	-	7
Expectativas	-	9

Para além das escalas associadas às variáveis presentes no modelo, o questionário incluiu uma pergunta de identificação do clube em análise (F.C.Porto, S.L. Benfica e Sporting C.P.) e diversas questões de caracterização do respondente: nível de expertise e paixão futebolística, organização a que pertence, cargo desportivo desempenhado, antiguidade no cargo e outros cargos exercidos, clube de futebol de que é adepto ou associado, género, escolaridade e idade.

Segundo Goode e Hatt (1960), os preparativos de construção de um questionário válido pressupõem um conjunto de procedimentos metodológicos e técnicos. Esses procedimentos vão desde a formulação do problema até à aplicação numa amostra reduzida (similar à amostra - estudo no que se refere à distribuição de características), ao pré-teste, que constituindo um estudo piloto, faculta dados empíricos suscetíveis de melhoria do questionário, formulação de um problema colocado sob a forma de uma questão inicial que constitui a base para a construção do questionário, explicação dos objetivos da pesquisa, depois de esboçado o quadro teórico de referência e clarificadas as definições e conceitos, formulação de hipóteses, fazendo com que a teoria e a verificação empírica interajam, constituindo deste modo um importante guia do trabalho de pesquisa e uma valiosa orientação da obtenção de dados.

Mattar (2005) afirma que, a validação interna, a apreciação crítica efetuada por especialistas ou colegas do investigador, como garantia de um inquérito por questionário mais bem sucedido e o pré-teste, são operações efetuadas em nome da clareza e adequação do questionário à população alvo.

Foi efetuado o levantamento das concepções prévias dos agentes desportivos e validação do questionário num processo de pré-teste, aplicado a dez agentes desportivos. O pré-teste não indicou existirem problemas com o questionário pelo que se considerou a versão concluída. Está disponível a versão final do questionário no Anexo 1.

3.3 Amostragem

Em virtude da dificuldade de seleção aleatória dos elementos da população alvo deste estudo, os agentes desportivos, optou-se por uma técnica de amostragem não probabilística de conveniência (Carmo e Ferreira, 1998). A escolha deste tipo de amostragem que utiliza os indivíduos aos quais há maior facilidade de acesso, dentro do público-alvo selecionado, poderá não permitir “generalizar à totalidade da população os resultados obtidos com o estudo dos elementos constituintes da amostra” (Carmo e Ferreira, 1998), pois apresentam uma validade externa fraca, mas fornecerá informações relevantes para a investigação que se pretende realizar. Carmo e Ferreira (1998) afirmam ainda que a seleção da amostra deve ser feita de forma a que esta seja “representativa do conjunto da população que se pretende estudar”. A constituição desta amostra não foi resultado de uma escolha aleatória por isso “não é possível saber-se se os resultados alcançados seriam os mesmos no caso de os elementos da população selecionados serem outros” mas é possível afirmar que este estudo poderá ser aplicado a qualquer tipo de agente desportivo.

No sentido de uma maior colaboração e participação no estudo foram efetuados contactos prévios junto dos responsáveis e funcionários de instituições desportivas de referência. Assim, e para efeitos de inquirição optou-se por divulgar e apelar à participação no preenchimento do questionário junto de funcionários e associados de um conjunto diversificado de associações desportivas, a saber:

- Federação Portuguesa de Futebol (FPF),
- Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP),
- Associação de Futebol do Porto (AFP),
- Associação de Futebol de Lisboa (AFL),
- Associação Nacional de Treinadores de Futebol (ANTF),
- Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol (APAF),

- Sindicato dos Jogadores Profissionais de Futebol (SJPF),
- Associação Nacional de Agentes de Futebol (ANAF),
- Futebol Clube do Porto (FCP),
- Sport Lisboa e Benfica (SLB) e
- Sporting Clube de Portugal (SCP).

A inquirição decorreu de 24 de Julho de 2013 a 24 de Agosto de 2013 e teve como suporte a plataforma digital *Survey Monkey* (ferramenta de questionário online que permite construir e enviar gratuitamente questionários).

Do total de 470 respostas recebidas, foi necessário eliminar 265 por apresentarem muitas respostas incompletas, o que resultou em 205 respostas válidas. Posteriormente a base de dados compilada foi preparada para análise estatística no software IBM SPSS Statistics 20.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Introdução

Falar em análise de dados significa interpretar e dar sentido a todo o material de que se dispõe a partir da recolha de dados (Bogdan e Biklen, 1982). Como afirmam estes autores, a análise pressupõe diversas atividades, como organizar e subdividir os dados, sintetizá-los, procurar padrões, descobrir o que é verdadeiramente relevante. Mas analisar é mais do que isso. Comparar, confrontar, agregar, ordenar, estabelecer relações e especular são igualmente atividades presentes no processo de análise que não é mais do que uma teorização vista como um processo cognitivo de descoberta e manipulação abstracta de categorias e de relações entre estas categorias.

A análise estatística, por sua vez, ao apresentar os mesmos dados sob diversas formas, favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações, assim a estatística descritiva, apresentando os dados sob a forma de gráficos e quadros, é muito mais do que um simples método de exposição dos resultados. Estas técnicas gráficas e estatísticas dizem respeito à análise percentual dos fenómenos e da sua distribuição, bem como a das relações entre as variáveis. Os dados recolhidos por um inquérito ou questionário, em que grande parte das respostas são pré-codificadas, não têm significado por si mesmas. Só são úteis se analisadas estatisticamente através de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre as variáveis (Quivy et Campenhoudt, 1998).

4.2. Caraterização da Amostra

Esta seção pretende apresentar uma caraterização sucinta da amostra de respondentes. Das 205 respostas válidas, verifica-se que estas são maioritariamente de respondentes do género masculino (93.2%), contra apenas 6.8% femininos.

Relativamente à idade dos respondentes (questão aberta), estas variam entre os 16 e os 70 anos, com uma média de idades de 39.5 anos (desvio padrão = 11.9 anos).

Para o nível de escolaridade, a questão fechada apresenta quatro categorias de resposta: 1) inferior ao 9ºano, 2) 9ºano completo, 3) 12ºano completo e 4) ensino superior. Uma percentagem elevada dos respondentes (46.3%, n=95) tem qualificações ao nível do ensino

superior , i.e., Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento), 39.0% (n=80) com o 12º ano completo, 10.7% (n=22) com o 9º ano de escolaridade e apenas 3.9% (n=8) apresenta escolaridade inferior ao 9º ano.

Outra pergunta de caracterização questionava o respondente relativamente ao clube de que era adepto e/ou associado (pergunta fechada com 19 clubes da 1ª divisão?? e uma opção “outro”). A maioria dos respondentes indicou um dos “3 grandes” (79.0%). A distribuição de respostas é apresentada no Gráfico 1.

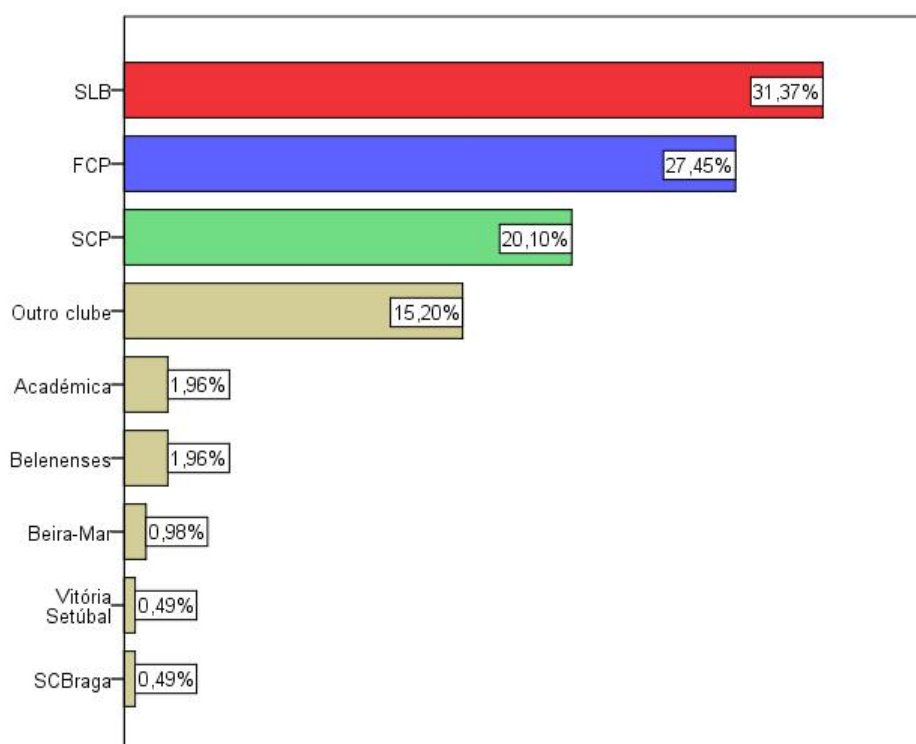


Gráfico 1 | Distribuição por clube em que é sócio e/ou associado.

Relativamente aos cargos exercidos atualmente pelos respondentes (questão fechada com 14 categorias de resposta, incluindo a opção “outra”, árbitro foi o cargo mais assinalado (30.2%), seguindo-se os cargos de treinador (24.4%) e gestão ou direção (15.1%). Apenas se registam 13 respondentes jogadores, 8 técnicos desportivos, 2 empresários/agentes e 6 em cargos técnicos administrativos ou de comunicação. Um total de 32 respondentes (15.6%) não especificou o seu cargo atual.

A antiguidade dos respondentes no atual cargo desportivo apresenta um valor médio de 11.3 anos (desvio padrão de 8.617 anos).

A análise da filiação clubística dos respondentes (questão fechada com 12 categorias de resposta, incluindo “outra”) indica que 21.46% dos respondentes está ligado à Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol, 20.49% à Associação Nacional de Treinadores de Futebol e 16.1% a “outra” associação não listada.

Pediu-se igualmente a cada respondente para quantificar o seu grau de expertise e paixão futebolística (escala de Likert de 7 níveis). O Quadro 2 apresenta uma síntese estatística dos resultados obtidos para cada afirmação.

Quadro 2 | Estatística descritiva para os itens de Expertise e Paixão

Item	Média	DP
E&P01 Eu sei muito sobre o futebol português	5.43	1.23
E&P02 Os meus amigos veem-me como um especialista em futebol	4.13	1.47
E&P03 Eu sou um grande apaixonado por futebol	5.94	1.36
E&P04 O futebol deixa-me muito emocionado	5.18	1.63
E&P05 Pelo futebol, faço tudo	4.15	2.03

DP=desvio padrão

O cálculo de um indicador de expertise e paixão (média de resposta aos 5 itens) revela que este varia entre um mínimo de 1 e um máximo de 7, com um valor médio de 5.17 (desvio padrão de 1.206). Interessante as diferenças observadas no valor médio em função do clube em que o respondente é adepto e/ou associado. A título exemplificativo: FCP média de 5.50, SLB média de 4,97 e SCP 4,84.

Na próxima seção é apresentada a validação empírica das medidas enunciadas para os sete conceitos teóricos do modelo teórico.

4.3. Escalas de Medida

Escala de Liderança

O conceito de Liderança Transformacional é baseado no trabalho de Podsakoff et al (1990) e considera os 22 itens definidos. O Quadro 3 apresenta uma síntese da estatística descritiva obtida no presente estudo para os vários itens que constituem a escala.

A fiabilidade é uma medida da consistência interna da escala, i.e., mede o grau com que os diferentes itens “indicam” o mesmo conceito, e é determinada pelo cálculo do alfa de Cronbach em conjunto com a correlação do item-total. Posteriormente à correção dos itens negativos, foi calculado o alfa de Cronbach que resultou num valor de 0,952. Contudo, como dois itens apresentavam uma correlação do item-total inferior a 0.3 foi decidida a sua eliminação (ver Anexo 2). O recálculo do alfa de Cronbach considerando apenas 20 itens resultou num valor de 0,968.

Quadro 3 | Estatística descritiva dos itens de Liderança.

Item	Média	DP
L01 Procura sempre boas oportunidades para a Unidade/Departamento/Organização	5.40	1.52
L02 Desenha um futuro interessante para o grupo que lidera	5.57	1.41
L03 Detém uma compreensão clara do caminho que o grupo está a seguir	5.39	1.50
L04 Inspira os outros com os seus planos para o futuro	5.38	1.47
L05 Tem a capacidade de conseguir um comprometimento dos outros com o futuro	5.31	1.44
L06 Lidera através do “fazer” em vez do simples “dizer”	5.34	1.62
L07 Fornece um bom modelo a seguir	4.98	1.63
L08 Lidera através do exemplo	4.92	1.67
L09 Procura a colaboração entre os grupos de trabalho	5.17	1.44
L10 Encoraja os colaboradores a trabalharem como equipa	5.48	1.42
L11 Consegue colocar o grupo a trabalhar em conjunto para o mesmo objetivo	5.58	1.43
L12 Desenvolve uma atitude e um espírito de equipa entre os colaboradores	5.43	1.45
L13 Revela que espera muito dos seus colaboradores	5.71	1.21
L14 Insiste unicamente na melhor performance	5.46	1.38
L15 Não se conforma com o “2ºLugar”	5.73	1.62
L16 Age sem considerar os sentimentos dos colaboradores (-)	4.12	1.86
L17 Mostra respeito para com os sentimentos dos colaboradores	4.87	1.59
L18 Comporta-se de uma forma que tem em atenção as necessidades pessoais dos colaboradores	4.69	1.52
L19 Trata os colaboradores sem considerar os seus sentimentos (-)	3.72	1.86
L20 Possibilita novas perspectivas sobre coisas que eram como um quebra-cabeças	5.03	1.38
L21 Tem ideias que forcem a pensar sobre ideias já existentes de uma forma diferente	5.02	1.45
L22 Estimula a pensar nos problemas com novas perspectivas	5.26	1.32

DP – Desvio padrão

Depois do cálculo da fiabilidade da escala é confirmada a sua unidimensionalidade, i.e., a extensão com que o conjunto dos itens de cada escala reflete uma dimensão única. Para tal é usada a análise fatorial (Churchill, 1979) e o critério do valor crítico da variância explicada por um único fator superior a 50% (Jacob, 2006). Assim, e realizado o procedimento de análise, verifica-se no caso da escala de liderança que o valor de variância explicada por um único fator é 63,542%.

Escala de Qualidade da Gestão

A escala de Qualidade da Gestão foi desenvolvida especificamente para este estudo e operacionaliza um total de 18 itens. O Quadro 4 apresenta uma síntese da estatística descritiva obtida no presente estudo para os vários itens.

A estimativa do alfa de Cronbach com os 18 itens é de 0.961 (α de Cronbach estandardizado igual a 0.962). A análise individual de cada item no sentido de perceber se a exclusão do mesmo aumenta ou reduz a fiabilidade da escala, constata que os valores da correlação item-total são superiores a 0,3 o que permite a manutenção de todos os itens.

Quadro 4 | Estatística descritiva dos itens da Qualidade da Gestão

Item	Média	DP
QG01 O clube é bem organizado e a sua gestão competente	5.17	1.81
QG02 O clube contrata bons jogadores	5.23	1.70
QG03 O clube contrata bons treinadores e outros técnicos	5.36	1.50
QG04 O clube tem um relacionamento próximo com atletas e técnicos	5.46	1.42
QG05 O clube tem um relacionamento próximo com os outros trabalhadores do clube (não se incluem jogadores nem técnicos)	4.94	1.53
QG06 O clube pratica um “modelo de resistência” a entrada e saída de jogadores	4.56	1.95
QG07 O clube promove a concentração dos jogadores e treinadores apenas naquilo que devem no futebol	5.12	1.76
QG08 O clube controla e aconselha os jogadores quando necessário	5.13	1.56
QG09 O clube cria um clima de estímulo do sentimento de grupo – a “família do Clube”	5.53	1.51
QG10 Para aquisição de jogadores, o clube faz prospecção de qualidade, negociação discreta e contratação rápida	5.17	1.77
QG11 O clube faz um controlo consciente da informação relativa ao clube	5.11	1.64
QG12 O clube tem um relacionamento especial com os seus sócios	5.55	1.33
QG13 O clube cumpre com os procedimentos legais de informação do mercado	5.10	1.50
QG14 O clube cumpre com as suas obrigações fiscais	4.91	1.67
QG15 O clube é bem gerido financeiramente (com investimentos, mas com os equilíbrios necessários)	4.62	1.84
QG16 A copropriedade dos passes dos jogadores (cedência de uma percentagem dos direitos desportivos e económicos a outros investidores) é benéfica para o clube sob o ponto de vista financeiro	4.63	1.75
QG17 O clube está bem inserido no sistema de negociações do mundo do futebol (empresários, fundos de investimento, advogados, legislação, ...)	5.17	1.70
QG18 As mais valias das transferências de jogadores são direcionadas para o clube	4.78	1.79

DP – Desvio padrão.

O procedimento de análise fatorial para confirmar a unidimensionalidade da escala resulta numa variância explicada por um único fator de 35,939%. Face aos resultados do alfa de Cronbach e ao interesse teórico do conceito decide-se manter a escala na análise.

Escala de Brand Equity

O escala de *Brand Equity* baseia-se nos trabalhos de Yoo & Donth (2001, 2002) e Bauer *et al* (2005) e compreende um total de 14 itens. O Quadro 5 apresenta uma síntese da estatística descritiva dos vários itens da *Brand Equity*. Dos 14 itens que constituem a escala, 5 revelaram classificação média superior a 6 pontos (na escala de 1 a 7) (Quadro 7). Observaram-se apenas 2 itens com pontuação média inferior a 5 (mas superior a 4 pontos). A média obtida para o total foi de 79.47 (com um desvio-padrão de 14.35; mínimo de 14.00 e máximo de 98.00) e que dividida pelos 14 itens que compõem a escala, traduz-se num resultado médio de 5.68 (desvio-padrão de 1.02; mínimo de 1.00 e máximo de 7.00).

Quadro 5 | Estatística descritiva dos itens da escala *Brand Equity*.

Item	Média	DP
BE01 Existe o reconhecimento nacional e internacional do clube	6.06	1.31
BE02 O nome do clube é familiar aos adeptos em todo o Mundo	5.90	1.37
BE03 O clube é um sucesso desportivo ao nível Europeu e Mundial	5.11	1.97
BE04 O clube possui jogadores que são estrelas de nível Europeu e Mundial	5.13	1.81
BE05 O clube possui um bom treinador de nível Europeu e Mundial	4.46	1.63
BE06 O clube tem uma boa gestão reconhecida por dirigentes Europeus e Mundiais	4.95	1.92
BE07 O clube tem um logotipo apelativo	5.39	1.61
BE08 O clube tem um estádio com excelentes condições	6.27	1.12
BE09 O clube tem um estádio com um excelente ambiente em dia de jogo	5.98	1.40
BE10 O clube é importante para a região	6.21	1.21
BE11 Os adeptos (do clube) identificam-se com o clube	6.39	1.01
BE12 Os adeptos envolvem a família e os amigos no espírito do clube	6.12	1.06
BE13 O clube desperta nostalgia nos seus adeptos	5.81	1.41
BE14 O clube é um escape para os seus adeptos	5.69	1.44

DP – Desvio padrão.

À semelhança das escalas anteriores, a avaliação da consistência interna da escala baseou-se no valor do coeficiente α de Cronbach, iniciando-se o estudo com a totalidade dos itens da escala. Os resultados obtidos revelaram fiabilidade elevada (estimativa do α de Cronbach = 0.917 e estimativa do α de Cronbach estandardizado = 0.923; 14 itens). Os valores do item-total, superiores a 0,3 permitem a manutenção dos 14 itens. Por sua vez, a análise fatorial resultou num resultado satisfatório de 51,796%.

Escala de Desempenho Desportivo

A escala de Desempenho Desportivo foi definida especificamente para o presente estudo e compreende um total de 8 itens. O Quadro 6 resume a informação estatística dos itens.

Quadro 6 | Estatística descritiva dos itens da escala Desempenho Desportivo.

Item	Média	DP
EC01 Todos no clube estão apostados em atingir os objetivos desportivos	5.84	1.42
EC02 O clube treina bem	5.61	1.36
EC03 O clube pratica bom futebol	5.41	1.47
EC04 O clube tem ganho muitas competições nos últimos anos	4.24	2.39
EC05 O clube tem espírito vencedor	5.30	1.87
EC06 O clube entra em campo sempre para ganhar	5.65	1.65
EC07 O clube constrói equipas com mentalidade ganhadora	5.51	1.71
EC08 O clube tem equipas coesas e competitivas	5.38	1.77

DP – desvio padrão.

A avaliação da consistência interna da escala de Desempenho Desportivo resultou num alfa de Cronbach de 0.953 para os 8 itens (α de Cronbach estandardizado = 0.959). Todos os itens apresentam uma correlação item-total superior a 0.3 o que permite a sua manutenção. Ao nível da unidimensionalidade, a análise fatorial permitiu apurar uma variância explicada por um único fator de 77,960%.

Escala de Ética

A escala de Ética ou Governance é baseada no trabalho de Vidaver-Cohen, 2007e considera os 8 itens originais. O Quadro 7 apresenta uma síntese estatística.

Quadro 7 | Estatística descritiva dos itens na escala Ética

Item	Média	DP
E01 O clube demonstra abertura e transparência	4.32	1.82
E02 O clube tem um comportamento ético	4.42	1.79
E03 O clube é justo na remuneração e transacção dos seus jogadores	4.84	1.56
E04 O clube é justo e correcto com todos os seus colaboradores	4.70	1.52

DP – desvio padrão.

O cálculo do alfa de Cronbach resulta num valor de 0,882, com todos os itens a apresentar um item-total superior a 0,3. A análise fatorial concluiu uma variância explicada por fator único de 74,137%.

Escala do Exemplo para a Sociedade

A escala de Exemplo para a Sociedade foi desenvolvida especificamente para esta investigação e compreende 5 itens (escala de Likert de 7 níveis). A análise estatística dos itens é sintetizada no Quadro 8.

Quadro 8 | Estatística descritiva dos itens na escala Exemplo para a Sociedade

Item	Média	DP
ES01 No plano desportivo	5.11	1.87
ES02 No plano competitivo	5.00	1.92
ES03 No plano financeiro	4.30	1.96
ES04 No plano da relevância social	5.28	1.50
ES05 No plano ético	4.46	1.77

DP – desvio padrão.

O alfa de Cronbach resultante é de 0,891 e os cinco itens apresentam correlações item- total superiores a 0,3. Posteriormente a análise da unidimensionalidade permite verificar que a variância explicada por um fator é de 70,347%.

Escala das Expectativas

A escala de Expectativas foi desenvolvida especificamente para este estudo e compreende um conjunto de 9 itens. O Quadro 9 resume a principal informação estatística.

Quadro 9 | Estatística descritiva dos itens na escala Expectativas

Item	Média	DP
EXP01 O clube tenha mais espectadores nos seus jogos	5.26	1.55
EXP02 O clube tenha mais sócios e adeptos	5.29	1.58
EXP03 O clube consiga maior cobertura noticiosa dos media	5.30	1.53
EXP04 O clube obtenha mais merchandising, sponsoring ou publicidade	5.40	1.44
EXP05 O clube promova a valorização dos jogadores	5.60	1.40
EXP06 O clube atraia e retenha jogadores de qualidade	5.33	1.54
EXP07 O clube atraia e retenha técnicos de qualidade	5.24	1.57
EXP08 Financeiramente, que as vendas de jogadores sejam boas para o clube	5.65	1.52
EXP09 O clube tenha lucro com o futebol	5.01	1.99

DP – desvio padrão.

O alfa de Cronbach resultou num valor de 0,947, com todos os itens a apresentarem correlações item-total significativas. Por sua vez, a análise fatorial resultou num valor de variância explicada com um único fator de 71,233%.

Concluída a validação das escalas, cada escala de medida foi traduzido por um indicador que resulta de uma transformação matemática dos itens retidos na análise de fiabilidade e unidimensionalidade das escalas de medida. No caso particular desta investigação, foi decidido usar a média como indicador. De seguida é apresentado um quadro resumo que sistematiza a informação relativa à validade das escalas (ver Quadro 10)

Quadro 10 | Validação dos constructos

<i>Construct</i>	Itens originais	Itens finais	Alfa de Cronbach	Variância Explicada por um fator	Indicador
Liderança	22	20	0,968	63,542%	Média
Qualidade da Gestão	18	18	0,961	35,939%	Média
<i>Brand Equity</i>	14	14	0,917	51,796%	Média
Desempenho desportivo	8	8	0,953	77,960%	Média
Ética	4	4	0,882	74,137%	Média
Exemplo para a sociedade	5	5	0,891	70,347%	Média
Expectativas	9	9	0,947	71,233%	Média

4.4. Testes Exploratórios

Para o estudo dos diferentes conceitos teóricos presentes no modelo, o questionário solicitava a seleção de um dos “3 grandes” clubes portugueses a classificar: FCP, SLB e SCP. Para garantir uma distribuição mais equalitativa das respostas, a escolha da opção estava dependente do dia de nascimento do respondente:

1. Futebol Clube do Porto (se nasceu entre o dia 1 e dia 10)
2. Sport Lisboa e Benfica (se nasceu entre dia 11 e dia 20)
3. Sporting Clube de Portugal (se nasceu entre dia 21 e dia 31)

Como resultado desta restrição, 84 (41.0%) dos respondentes responderam considerando o Futebol Clube do Porto, 68 (33.2%) o Sport Lisboa e Benfica e os restantes 53 (25.9%) o Sporting Clube de Portugal (ver Gráfico 2).

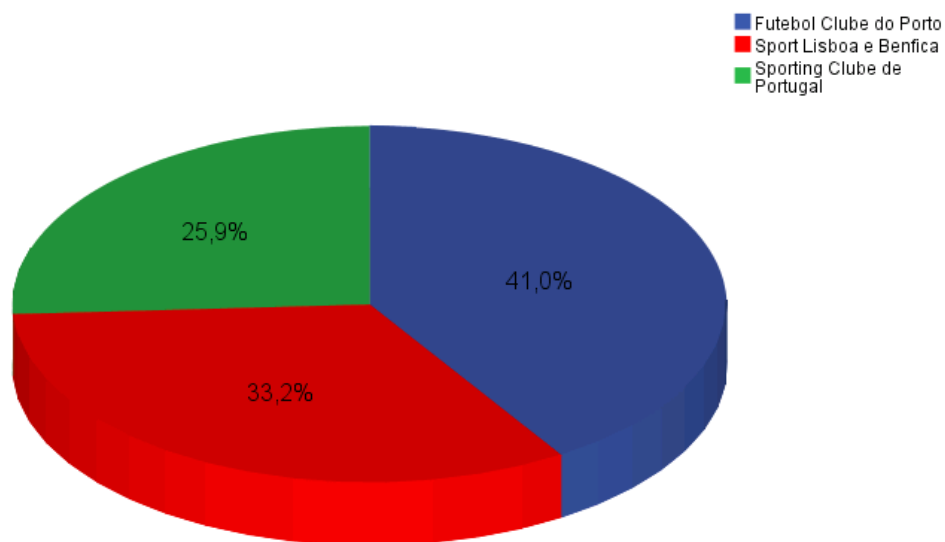


Gráfico 2 | Distribuição percentual do clube classificado.

Considerando a distribuição de respostas por cada um dos três clubes, explorou-se a realização de testes comparativos entre os três clubes. Como todas as escalas são latentes e usam escalas de medida de Likert, de natureza ordinal, optou-se por realizar testes não paramétricos, em particular o teste às medianas. Os resultados obtidos são seguidamente apresentados (ver Quadro 11).

Quadro 11 | Validação dos constructos: medianas

	Liderança	Qualidade Gestão	Brand Equity	Desempenho Desportivo	Ética	Exemplo para a Sociedade	Expectativas
FCP	5,95	6,11	6,36	6,75	4,88	5,80	6,00
SLB	4,65	4,53	5,79	5,13	4,25	4,40	5,22
SCP	5,10	4,06	4,86	4,13	4,50	4,00	5,00
Kruskal-Wallis	42,504	84,750	46,320	105,047	3,228	56,240	15,63
(p-value)	(0,000+)	(0,000+)	(0,00+)	(0,00+)	(0,0)	(0,000+)	(0,0004)

As respostas referentes ao FCP são as que apresentam uma mediana superior nas diferentes escalas consideradas, e as diferenças encontradas entre os 3 clubes são estatisticamente significativas (para um alfa de 1%).

Para além dos testes às medianas, procurou-se perceber a influência do cargo atual dos respondentes em algumas das variáveis consideradas:

- **Liderança:** os inquiridos com cargos de gestão ou direção são os que atribuem maior importância à liderança (média da “liderança” é 5.29), seguidos muito de perto pelos jogadores (média da “liderança” é 5.25) e pelos árbitros (média da “liderança” é 5.19). Os treinadores e os técnicos desportivos revelaram os valores mais baixos da média da “liderança” (5.01 para os treinadores e 5.03 para os técnicos desportivos). Para os inquiridos que não revelaram o cargo atual a média da “liderança” é 5.12.
- **Qualidade da Gestão:** os técnicos administrativos (embora sejam só 3 na amostra) foram os que atribuíram maior importância à gestão, com uma média de 5.85, seguidos dos jogadores (média=5.41), dos técnicos de marketing, comunicação ou comerciais (média=5.31) e dos inquiridos que ocupavam cargos de gestão ou direção (média=5.22). Os empresários/agentes foram os que menos importância deram à Gestão (média=4.33). Os restantes cargos revelaram uma média próxima de 5 valores.
- **Brand Equity:** observou-se uma classificação média próxima dos 5.0 pontos para a maioria dos cargos.
- **Desempenho desportivo:** observou-se uma média que ronda os 5.5 pontos para a maioria dos cargos exercidos, nomeadamente, jogadores, treinadores, técnicos administrativos, diretores e árbitros. Os técnicos desportivos e os empresários/agentes foram os inquiridos que revelaram uma pontuação média mais baixa (média próxima dos 4.5 pontos).

No que respeita à formação académica, observou-se que os indivíduos com menos escolaridade atribuíram maior importância à gestão (média=5.26 para escolaridade inferior ao 9º ano, média=5.36 para escolaridade igual ao 9º ano, média=5.01 para escolaridade igual ao 12º ano e média=5.07 para escolaridade superior). Note-se que as diferenças observadas não se revelaram estatisticamente significativas.

4.5. Estimação e Teste do Modelo

O modelo proposto foi estimado através de regressões múltiplas representativas das 4 variáveis explicadas presentes no diagrama de caminhos. Ao seguir este método, procedemos como se as equações fossem autónomas quanto à estrutura dos termos de perturbação - não há portanto interligações entre os erros aleatórios das 4 equações. A estrutura proposta é a de um modelo recursivo, onde não há simultaneidade entre variáveis explicadas, sendo que, de acordo com o conceito de recursividade, as variáveis explicadas são determinadas sequencialmente. As observações das variáveis (latentes) são as médias dos itens que as constituem conforme a definição da primeira parte da análise referente ao modelo de mensuração. O Quadro 12 evidencia as 4 equações resultantes e as hipóteses a validar.

Quadro 12| Hipóteses do Modelo Teórico

		Variáveis Explicadas			
		Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4
		Desempenho Desportivo	Brand Equity	Impacto na Sociedade	Expectativas
Variáveis Explicativas	Liderança ¹	H1 (+)			
	Qualidade da Gestão ¹	H2 (+)	H3 (+)		
	Desempenho Desportivo		H4 (+)		
	Ética		H5 (+)		
	Brand Equity			H6 (+)	H7 (+)

¹Variável exógena

Os resultados permitem afirmar que a liderança transformacional e a gestão desportiva se revelam significativas (adoptando-se o nível de significância de 5%, aqui e nos restantes testes) na explicação da performance desportiva, juntamente com o efeito estrutural do clube de futebol em análise, tendo o SL Benfica e o Sporting CP uma diminuição na performance desportiva estimada em 0,45 e 0,98 pontos da escala respectivamente. De sublinhar que a variável liderança transformacional, pela proximidade dos jogadores e técnicos e pelo exemplo dado e carisma do líder (Presidente do Clube) contribui, como esperado, para afectar directamente a performance desportiva, complementando a influência da gestão do clube na mesma performance desportiva.

A *brand equity* dos 3 clubes de futebol em análise é explicada pela performance desportiva, sublinhando a importância dos resultados desportivos dos clubes na criação de valor. Adicionalmente, a gestão desportiva e a ética dos clubes são estatisticamente significativas, embora a ética seja significativa apenas ao nível de 10%, o que revela a importância da organização, cultura e transparência dos clubes no valor da marca.

A *brand equity* influencia, agora sob o ponto de vista estatístico (uma vez que se revela estatisticamente significativa nos dois modelos em análise) as expectativas dos respondentes sobre a grandeza futura do clube e também sobre a sua relevância social enquanto organização.

O Quadro 13 sintetiza os resultados obtidos.

Quadro 13 | Estimação do Modelo Teórico

		Variáveis Explicadas			
		Eq. 1	Eq. 2	Eq. 3	Eq. 4
		Performance Desportiva	Brand Equity	Impacto na Sociedade	Expectativas
Variáveis Explicativas	Constante	1,240 (0,0001)	2,406 (0,000+)	0,876 (0,0004)	0,307 (0,4171)
	Liderança ¹	0,195 (0,0444)	-	-	-
	Qualidade da Gestão ¹	0,689 (0,000+)	0,222 (0,0031)	-	-
	S.L.BENFICA ¹	-0,45 (0,0010)	-	-	-
	SPORTING C.P. ¹	-0,984 (0,000+)	-	-	-
	Performance Desportiva	-	0,337 (0,000+)	-	-
	Ética	-	0,073 (0,0609)	-	-
	Brand Equity	-	-	0,886 (0,000+)	0,887 (0,000+)
	R2	0,788	0,660	0,687	0,475
	R2 ajustado	0,784	0,665	0,686	0,472
s		0,699	0,600	0,614	0,958
Estatística F (p-value)		183,79 (0,000+)	129,69 (0,000+)	446,16 (0,000+)	183,56 (0,000+)

¹Variável exógena

Os resultados apresentados indiciam uma boa capacidade explicativa do modelo, com a validação das sete hipóteses enunciadas:

H1 - A liderança transformacional está positivamente associada à performance desportiva (VALIDADA);

H2 - A qualidade de gestão tem uma influência positiva na performance desportiva (VALIDADA);

H3 – A qualidade da gestão tem um efeito positivo no capital marca do clube (VALIDADA);

H4 – O desempenho desportivo do clube tem influência sobre a *Brand Equity* do clube (VALIDADA);

H5 – O comportamento ético do associado ao clube tem um efeito positivo na *Brand Equity* (VALIDADA);

H6 – A *Brand Equity* tem uma influência positiva no exemplo para a sociedade do clube (VALIDADA);

H7 - A *Brand Equity* tem um efeito positivo na importância e expectativa de protagonismo do clube na sociedade (VALIDADA);

5. CONCLUSÃO

O futebol é um dos desportos mais populares do mundo, onde atualmente é praticado por cerca de 265 milhões de pessoas ou 4% da população mundial (Estudo *FIFA - Federação Internacional de Futebol associado, Big Count 2006*). Designado como desporto-rei, movimenta a nível mundial quantias monetárias elevadíssimas e causa, efetivamente, impacto direto nas economias nacionais. Aquando da pesquisa efectuada na revisão da literatura, é notório e relevante que o desporto é uma das grandes paixões mundiais. Este facto ocorre em função da enorme exposição em todos os tipos de *Media*. O desporto gera extraordinárias respostas emocionais aos seus públicos, o que leva as organizações desportivas a procurar capitalizar esta relação emocional para se posicionarem como marcas vitalícias. Desta forma a lealdade dos fãs é utilizada para criar lucros extra na venda dos diversos produtos e serviços. O bem-estar que o desporto desperta nos espetadores, torna-o num aglutinador de massas. Aproveitando a potencialidade deste fenómeno, os profissionais desportivos procuram apropriar-se das diferentes esferas relacionadas com o desporto: clubes, equipamentos, transmissões televisivas e outros.

A presente investigação pretende definir e validar um modelo teórico que explique a importância da liderança transformacional, do desempenho desportivo e da *Brand Equity* no reconhecimento dos clubes desportivos. O modelo teórico proposto identifica e operacionaliza um conjunto de conceitos traduzidos em sete variáveis latentes ou constructos:

1. a liderança transformacional
2. a qualidade da gestão
3. a *Brand Equity*
4. o desempenho desportivo
5. a ética
6. o exemplo para a sociedade
7. as expectativas

A operacionalização do modelo e dos seus conceitos teóricos implicou a implementação de um questionário auto-administrado junto de uma amostra de 205 agentes desportivos. As escalas utilizadas apresentam elevados níveis de fiabilidade, com níveis elevados de alfa de Cronbach e de unidimensionalidade. O modelo proposto foi estimado através de regressões múltiplas representativas das 4 variáveis explicadas presentes no diagrama de caminhos. Os resultados permitem concluir que todas as hipóteses são válidas, o que reforça a importância do modelo teórico apresentado.

Para facilitar a referência dos diferentes conceitos em avaliação, cada respondente deveria

ter presente um dos três “grandes” clubes portugueses: F.C.Porto, S.L. Benfica e Sporting C.P.. Esta decisão reconhece a importância das referidas marcas a nível nacional, não esquecendo que representam as duas maiores zonas metropolitanas do País, Lisboa e Porto. O sucesso destas marcas, tanto a nível nacional, como internacional e a opção pioneira em explorar a liderança, tendo em vista a estratégia de comercialização (relacionada com o *Brand Equity*) em período de conjuntura económica desfavorável, fazem deste estudo um caso excepcional, que poderá servir como inspiração para outras organizações desportivas e outras modalidades.

Os testes exploratórios realizados permite constatar a existência de diferenças significativas nos três clubes analisados, com o clube FCP a apresentar melhores resultados nos diferentes conceitos em análise. Este resultado é muito interessante e certamente mereceria uma análise mais cuidada, mas excede o âmbito desta investigação.

A investigação realizada evidencia o reconhecimento das empresas desportivas (sociedade anónima desportiva) ou clubes de que criar valor para a marca deve começar pela estruturação dos seus processos assumindo um esquema integrado de liderança e qualidade de gestão e desempenho desportivo. Importa lembrar que criar valor para a marca é uma forma adequada para diferenciar o produto de outros de marcas concorrentes (Aaker, 1991). O valor da marca gera vantagens competitivas sustentáveis, dado que cria barreiras à entrada de novas marcas concorrentes. O valor da marca pode apenas ser criado a longo prazo através de estratégias de marketing adequadas. Deste modo, o valor da marca é durável e sustentável, pelo que uma marca de elevado valor, isto é, uma marca forte, é um ativo valioso para uma empresa. Esta afirmação é tanto mais verdadeira e importante quanto maior é o número de marcas concorrentes existentes no mercado.

5.1. Limitações Metodológicas

As limitações inerentes a este estudo são múltiplas e representam na sua maioria possibilidades de investigação futura. A principal limitação deste estudo está relacionada com o facto de a amostra ser relativamente pequena (205 indivíduos). O motivo que levou a que não se tivesse conseguido uma amostra mais elevada prende-se com a elevada extensão do questionário, com questões bastante direccionadas para um público bastante conhecedor do tema e com o intervalo de tempo reduzido disponível para a obtenção das respostas.

O objeto de estudo, estando restringido a três clubes, não permite uma generalização dos resultados, mas somente uma indicação de potencial às outras organizações. Uma vez que os clubes inseridos se encontram no contexto do mercado português, e clubes internacionais

podem não se rever nas decisões, variáveis e dimensões adoptadas, visto poderem existir discrepâncias entre eles.

Também deve ser mantido em linha de conta que alguns conceitos neste estudo sofrerão pela necessária simplificação de análises e, consequentemente, não irão refletir a totalidade das interligações possíveis.

5.2. Recomendações para Futura Investigação

Dada a originalidade do modelo e o contexto específico da gestão do desporto profissional, existirá certamente interesse na divulgação do estudo, pela participação em conferências e publicação em revistas de divulgação académica.

Ao trabalho aqui apresentado sugere-se a investigação da existência de relações entre as variáveis independentes estudadas, por exemplo relações de precedência, nomeadamente relacionadas com a modelização do *brand equity*, relações indiretas ou internas da liderança sobre as variáveis latentes. A metodologia de investigação poderá ser complementada com uma abordagem qualitativa, incluindo entrevistas a agentes desportivos identificados e de maior relevância, de forma a explorar a inclusão de novas variáveis e melhorar os resultados. Alguns conceitos como a personalidade da marca, consistência da imagem e preço poderão melhorar a especificidade do modelo num contexto desportivo, fortemente competitivo. Em termos futuros fica a recomendação de confirmação do modelo num modelo SEM, uma ferramenta estatística de maior sofisticação.

Dado que a realidade dos clubes analisados é única, poder-se-ia também explorar a existência de diferenças significativas não só nos conceitos teóricos de *brand equity* e da notoriedade dentro e fora da esfera considerada (os três grandes), mas também a existência de relações de dependência com variáveis de natureza observável como o número de associados e o volume de receitas geradas. É oportuno para o sector perceber quais as determinantes que criam valor em diferentes contextos, de forma a que cada empresa, cada clube, estabeleça orientações estratégicas de acordo com os consumidores que pretende alcançar.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. (1991); *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.

AAKER, D. A. (1996); *Building Strong Brands*. Nova York: Free Press.

AAKER, D. A. (1996); *Measuring brand equity across products and markets*. California Management Review, Vol. 38, 3, pp.112-20.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. (2007); *Como construir marcas líderes*, Porto Alegre: Bookman.

ALBUQUERQUE, J. (1995); *Michel Foucault and the theory of power*. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 7(1-2): 105-110.

ALVES, M. (2010); *As Manobras de Pinto da Costa*, Lisboa, Zebra Publicações, 1ª Edição.

ATKINSON, C. (1994); *Continuous improvement: the ingredients of change*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6 Nos. 1/2, pp. 6-8.

AVOLIO, B. J. (1999); *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. (1988); *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J.G. Hunt, H.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership* (pp. 29-49). Lexington, MA: Heath.

AVOLIO, B. J., BASS, B., JUNG, D. I. (1995); *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Technical report. Redwood City, CA: Mind Garden.

BARLING, J., MOUTINHO, S., KELLOWAY, E. K. (1998); *Transformational leadership and group performance: The mediating role of affective commitment*. Manuscript submitted for publication, Queen's University. Kingston, Ontario, Canada.

BARLING, J., WEBER, T., KELLOWAY, E. K. (1996); *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. Journal of Applied Psychology; 81, 827-832.

BASS, B. M. (1985); *Leadership and performance beyond expectations*. Nova Iorque: Free Press.

BASS, B. M. (1990); *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, (3ª ed.). New York: Free Press.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1990); *Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. (1994); *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1997); *Full Range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Califórnia: Mind Garden.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. (2003); *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

BAUER, H., SAUER, N., SCHMITT, P., (2005); *Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams*; *European Journal of Marketing*; 39, 5/6; ABI/INFORM Global pg. 496.

BIEL, A. L. (1993); *Converting Image into Equity*, in D. A. Aaker e A. Biel (Eds.), *Brand equity and advertising: advertising's role in building strong brands*, Lawrence Erlbaum, Associates, Inc., Hillsdale, New Jersey, pp. 67-82.

BIRKIN, M. (1995); *Why Brands Are Valued?: Is Now Affecting Marketing Management Strategies*. ADMAP.

BODET, G., CHANAVAT, N. (2010); *Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 22, n. 1, p. 55-66.

BOGDAN, R.C., BIKLEN, S.K. (1982); *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods* (Third Edition). Boston: Allyn and Bacon.

BRADY, C., BOLCHOVER, D., STURGESS, B. (2008); *Managing in the talent Economy: The Football Model for Business*. *California Management Review*, 50(4): 54-73.

BRYMAN, A., CRAMER, D., (1994); *Quantitative Data Analysis for Social Scientists*. (Rev. Ed.), Routledge, ISBN 0-415-11307-5, New York.

BURNS, J.M. (1978); *Leadership*; New York: Harper & Row.

CARMO, H., FERREIRA, M. (1998); *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

CHELLADURAI, P. (1978); *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada.

CHELLADURAI, P. (1990); *Leadership in sports: A review*. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

CHELLADURAI, P. (1993); *Leadership*. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A.V. (1978); *Leadership*. CAPHER, Sociology of Sport Monograph Series A. Calgary, AB: University of Calgary.

CHELLADURAI, P.; CARRON, A.V. (1983); *Athletic maturity and preferred leadership*. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.

CHELLADURAI, P.; DOHERTY, A. J. (1998); *Styles of decision-making in coaching*. In J.M. (Ed.), *Applied sport psychology: personal growth to peak performance* (3rd ed., pp. 115-126). Mountain View, CA: Mayfield.

CHELLADURAI, P.; RIEMER, H. A. (1998); *Measurement of leadership in sport*. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology* (pp. 227-253). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. (1978); *Preferred leadership in sports*. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.

CHELLADURAI, P.; SALEH, S. (1980); *Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale*. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

CHIAVENATO, I (1993); *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Brasil, São Paulo, Makron Books, 4ª edição.

CHURCHILL, G. A. Jr. (1979); *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. *Journal of Marketing Research*. XVI, 64-73.

CORMA F (2005); *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES*; Madrid: Díaz de Santos.

CONGER, J. A. (1999); *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research*; *Leadership Quarterly*; 10, 145-170; 1999.

COYLE, M.P. and DALE, B.G. (1993), *Quality in the hospitality industry: a study*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 141-53.

CRAINER, S. (1995); *The Real Power of the Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. Londres: FT Pitman Publisher.

DABHOLKAR, PA., THORPE, DI., RENTZ, JO (1996); *A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*; 24(1):3-16.

DABHOLKAR, PA. (1995); *A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality*. *Advances in Consumer Research*; 22:101-108.

DUMDUM, U. R., LOWE, K. B., AVOLIO, B. J. (2002); *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension*.

In B. Avolio, & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). New York: Elsevier Science.

EDGAR, D.A. (1996); *The strategic gap: a multi-site, short break perspective*, in Johns, N. (Ed.), *Productivity Management in Hospitality and Tourism*, Cassell, London, pp. 38-54.

FERNANDES, A.J. (1995); *Métodos e Regras para a Elaboração de Trabalhos Científicos e Académicos*, 2ª Edição, Porto, Porto Editora.

FISCHER, Rosa Maria Bueno. *Foucault e a análise do discurso em educação*. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a09n114.pdf>>. Acesso em 27 de Dezembro de 2011.

FIOL, C. H. (1999); *Charismatic leadership: Strategies for effecting social change*; *Leadership Quarterly*, 10, 449-483.

FOMBRUN, C.J., GARDBERG, N.A., SEVER, J.M., (2000): *The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation*, *Journal of Brand Management*, Vol.7, Nº4, p.241-255.

FOUCAULT, M. (2007); *Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 7ª ed.

FOUCAULT, M. (1981); *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.

GARDNER, W. L., LOWE, K. B., MOSS, T. W., MAHONEY, K. T., COGLISER, C. C. (2010); *Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009*. *The Leadership Quarterly*, 21, 922–958.

GLADDEN, J. & FUNK, D. (2002); *Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport*, *Journal of Sport Management*, Human Kinetics Publishers.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2003); *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. (1969); *Métodos em Pesquisa Social*. 4a ed. São Paulo: Comp. Ed. Nacional, p. 35-67.

GRONROOS, C (1984); *A service quality and its marketing implications*. *European Journal of Marketing*; 18:36-44.

GU, Z. (1994); *Hospitality return, risk and performance indexes: a ten-year examination*, *Hospitality Research Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 17-26.

GUBA, E. G., LINCOLN, Y. S. (1994); *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. (1998); *Multivariate Data Analysis*, 5ªEd, Prentice Hall, Upper Sanddle River, New Jersey.

HENNESSEY, H. D.; JEANNET, J. P. (1995); *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.

HONG-BUMM, K., WOO GON, K; JEONG, A., (2003); *The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance*; The Journal of Consumer Marketing; 20, 4/5; ABI/INFORM Global pg. 335.

HORN, T. (2002); *Advances in sport psychology*, (2nd ed., pp. 309-354). Champaign, IL. Human Kinetics.

HOX, J. J., BECHGER, T. M. (1998); *An introduction to structural equation modeling*. Family Science Review, 11, 354-373.

JACOB, F. (2006); *Preparing industrial suppliers for customer integration*. *Industrial Marketing Management*, 35, 45-56.

JESUÍNO, J. C. (1996); *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, Lda., 2ª edição.

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. (2004); *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.

KANUNGO, R. N., MENDONÇA, M. (1998); *Ethical leadership in three dimensions*. Journal of Human Values, 4, 133-148.

KAPFERER, J. N. (2003); *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes*, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.

KELLER, K. L. (1993); *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, Vol. 57, pp.1-22.

KELLER, K. L. (2003); *Strategic brand management, building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall.

KIRKPATRICK, S. A., LOCKE, E. A. (1996); *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. Journal of Applied Psychology, 81,36.

KNAPP, D. E. (2000); *The Brandmindset*. Nova York: McGraw-Hill.

KOCH, R. (1995); *The Financial Times A-Z of Management and Finance: The Definitive Guide to Tools, Terms and Techniques*. Londres: FT Pitman Publisher.

KOTLER, P. (1993); *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

LEVESQUE, T., MCDUGALL G. (1994); *A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation*. *Journal of professional services marketing*; 11(1):189-209.

LOURO, M. J. (2000); *Modelos de Avaliação de Marca*, Revista de Administração de Empresas, Vol.40, Nº 2, pp. 26-37.

LOWE, K. B., GARDNER, W. L. (2001); *Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future*. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.

LOWE, K. B., KROECK, K. G., SIVASUBRAMANIAN, F. (1996, Autumn); *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the Multifactor Leadership Questionnaire literature*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

MACHADO, R. (2006); *Foucault, a ciência e o saber*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 3ª ed.

MAROCO, J., GARCIA MARQUES, T. (2006); *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?*, Questões antigas e soluções modernas, Laboratório de Psicologia, 4, 65-90.

MURRAY, M. C., MANN, B. L. (1998); *Leadership effectiveness*. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology* (pp. 92-114). Mountain View, CA: Mayfield.

MATTAR, F. N. (2005); *Pesquisa de Marketing: metodologia e planeamento*. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas.

NOLL, R. G. (1982); *Major League Sports*. In Adams, W. (Ed.), *The Structure of American Industry*, New York: Macmillan, 6: 348-387.

OFFERMAN, L. R.; KENNEDY, J. K.; WIRTZ, P. W. (1994); *Implicit theories: Content, structure and generability*. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.

OPPENHUISEN, J.; VAN ZOONEN, L. (2006); *Supporters or Customers? Fandom, Marketing and the Political Economy of Dutch Football*, *Soccer & Society*, 7:1, 62-75.

PEACOCK, M. (1995); *A job well done: hospitality managers and success*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 Nos. 2/3, pp. 48-51.

PELLETIER, L. G., FORTIER, M. S., VALLERAND, R. J., TUSON, K. M., BRIERE, N. M. (1995); *Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS)*. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 35-53.

PELLETIER, L. G., TUSON, K. M. (1992); *Swimmers' self-determination and coaches' interpersonal behavior: Conceptualization, development, and implementation*. In M. Temple and I. Cuny (Eds.), *The swimming development centres manual* (pp. 4-35). Ottawa, Canada: SNC.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., FETTER, R. (1990); *Transformational Leader behaviours and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours*, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (1998); *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa.

RAMN L., (2012): *From 'socios' to 'hyper-consumers': an empirical examination of the impact of commodification on Spanish football fans*, Soccer & Society, 13:3, 392-408.

REDONDO, JC; OLIVAR, D; REDONDO, A 2006); *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen.

REGO, A.; CUNHA, M. P. (2007); *A essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

RENNEBOOG, L; VANBRABANT, P. (2000); *Share price reactions to sporty performance of soccer clubs listed on the London Stock Exchange and the AIM*, Tilburg University, Economic Research Working Paper No.19.

RICHER, S. F., VALLERAND, R. J. (1995); *Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation*. Journal of Social Psychology, 135, 707-721.

RUKMANI, K., RAMESH, M., JAYAKRISHNAN, J. (2010); *Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness*, European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 3.

RUMMEL, A., FEINBERG, R. (1988); *Cognitive evaluation theory: A metaanalytic review of the literature*. Social Behavior and Personality, 16, 147- 164.

RYAN, R. M., MIMS, V., KOESTNER, R. (1983); *Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory*. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 736-750.

SELLTIZ, C.; COOK, S. W. (1987); *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2a. ed., São Paulo: E.P.U., p. 31-55.

SHAMIR, B. (1992); *Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited*; Journal of Applied Social Psychology, 22, 386-407.

SHEA, C. H. (1999); *Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance*; Leadership Quarterly; 10, 375-397.

SMITH, J. W. (1991); *Thinking About Brand Equity and the Analysis of Customer Transactions*. ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop. Nova York: Advertising Research Foundation.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. (1991); *Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.

STAW, B.M. (1986); *Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker*, California Management Review, Summer, Vol. 4, pp. 40-53.

- STOBART, P. (1994); *Brand Power*, London: MacMillan.
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999); *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. England, Penguin Group.
- TAYLOR, R. (1998); *As dimensões sociais do relacionamento comercial entre clubes de futebol e as suas comunidades*. 1º Congresso Internacioanl EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- TEIXEIRA, S. (1998); *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA; DELOITTE (2011); *Competição fora das quatro linhas*, Lisboa.
- VALA, J.; MONTEIRO, M. B. (1993); *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1ª edição.
- VALLERAND, R. J., SENEAL, C. B. (1992); *Une analyse motivationnelle de l'abandon des etudes [An analysis of the motivation to drop out of school]*. Apprenfissage et Socialisation, 15,49-62.
- VARELA, M. (2002); *A Marca Portugal e as Marcas Portuguesas*. Revista IADE da Imagem, CEIADE.
- VIDAVER-COHEN, D. (2007); *Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research*; Corporate Reputation Review, Volume Nº10, Number 4.
- VILARES, M., & Coelho, P. (2005); *A Satisfação e lealdade do cliente. Metodologias de gestão, avaliação e análise*. Lisboa, Escolar Editora.
- VROOMAN, J. (2000); *The Economics of American Sports Leagues*, Scottish Journal of Political Economy, 47: 364-398.
- WEBER, M. (1964); *The theory of social economic organization*; New York: The Free Press.
- WEBER, M. (1968); *Economic and society (Vol I)*; New York: Bedminster.
- YIN, R. K. (1989); *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.
- YOO, B. DONTHU, N. (2001); *Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale*; Journal of Business Research 52 (2001) 1± 14.
- YOO, B.; DONTHU, N.; LEE, S. (2000); *An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, Nº 2, pp. 197-213.
- YUKELSON, D. (1997); *Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University*. Journal of Applied Sport Psychology, 9,73-96.
- ZEITHAML VA; PARASURAMAN A; BERRY LL (1985); *Problems and strategies in services marketing*; Journal of Marketing; 49(2):33-46.

U. PORTO



ANEXOS



ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

A Liderança e a Gestão Desportiva nos “3 Grandes” do Futebol

Este questionário faz parte de uma investigação sobre Liderança e Gestão Desportiva a decorrer na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objectivo a recolha de informação sobre um dos “3 grandes” clubes de futebol do país e também sobre o seu Presidente.

As suas opiniões são muito importantes para a qualidade final do estudo, por isso agradecemos sinceramente a sua participação e disponibilidade. Solicitamos a V. Exa. que responda a todas as questões com a melhor atenção, reproduzindo as suas opiniões o mais fielmente possível.

Sublinhamos que todas as informações prestadas são anónimas e confidenciais, salvaguardando a identidade dos inquiridos.

Muito obrigado pela sua resposta!

1. Seleccione de entre as seguintes opções, tendo em conta o dia da sua data de nascimento, o Presidente a classificar:

- ☐ Futebol Clube do Porto (se nasceu entre dia 1 e dia 10)
- ☐ Sport Lisboa e Benfica (se nasceu entre dia 11 e dia 20)
- ☐ Sporting Clube de Portugal (se nasceu entre dia 21 e dia 31)

A Liderança e a Gestão Desportiva nos “3 Grandes” do Futebol

2. Grupo I:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações sobre LIDERANÇA e em relação ao Presidente referenciado.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
Procura sempre boas oportunidades para a Unidade/Departamento/Organização	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenha um futuro interessante para o grupo que lidera	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Detém uma compreensão clara do caminho que o grupo está a seguir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inspira os outros com os seus planos para o futuro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tem a capacidade de conseguir um comprometimento dos outros com o futuro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lidera através do “fazer” em vez do simples “dizer”	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fornece um bom modelo a seguir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lidera através do exemplo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Procura a colaboração entre os grupos de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Encoraja os colaboradores a trabalharem como equipa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Consegue colocar o grupo a trabalhar em conjunto para o mesmo objectivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve uma atitude e um espírito de equipa entre os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Revela que espera muito dos seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Insiste unicamente na melhor performance	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Não se conforma com o “2ºLugar”	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Age sem considerar os sentimentos dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mostra respeito para com os sentimentos dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comporta-se de uma forma que tem em atenção as necessidades pessoais dos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trata os colaboradores sem considerar os seus sentimentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilita novas perspectivas sobre coisas que eram como um quebra-cabeças	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tem ideias que forcem a pensar sobre ideias já existentes de uma forma diferente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estimula a pensar nos problemas com novas perspectivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Grupo II:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação à GESTÃO do Clube.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
O clube é bem organizado e a sua gestão competente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube contrata bons jogadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube contrata bons treinadores e outros técnicos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um relacionamento próximo com atletas e técnicos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um relacionamento próximo com os outros trabalhadores do clube (não se incluem jogadores nem técnicos)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube pratica um “modelo de resistência” a entrada e saída de jogadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube promove a concentração dos jogadores e treinadores apenas naquilo que devem - no futebol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube controla e aconselha os jogadores quando necessário	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube cria um clima de estímulo do sentimento de grupo – a “família do Clube”	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Para aquisição de jogadores, o clube faz prospecção de qualidade, negociação discreta e contratação rápida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube faz um controlo consciente da informação relativa ao clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um relacionamento especial com os seus sócios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube cumpre com os procedimentos legais de informação do mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube cumpre com as suas obrigações fiscais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é bem gerido financeiramente (com investimentos, mas com os equilíbrios necessários)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A co-propriedade dos passes dos jogadores (cedência de uma percentagem dos direitos desportivos e económicos a outros investidores) é benéfica para o clube sob o ponto de vista financeiro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube está bem inserido no sistema de negociações do mundo do futebol (empresários, fundos de investimento, advogados, legislação,...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
As mais-valias das transferências de jogadores são direccionadas para o clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Grupo III:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação ao CLUBE referenciado.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
Existe o reconhecimento nacional e internacional do clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O nome do clube é familiar aos adeptos em todo o Mundo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é um sucesso desportivo ao nível Europeu e Mundial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube possui jogadores que são estrelas de nível Europeu e Mundial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube possui um bom treinador de nível Europeu e Mundial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem uma boa gestão reconhecida por dirigentes Europeus e Mundiais	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um logotipo apelativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um estádio com excelentes condições	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um estádio com um excelente ambiente em dia de jogo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é importante para a região	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os adeptos (do clube) identificam-se com o clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os adeptos envolvem a família e os amigos no espírito do clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube desperta nostalgia nos seus adeptos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é um escape para os seus adeptos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Grupo IV:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação ao DESEMPENHO do clube.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
Todos no clube estão apostados em atingir os objectivos desportivos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube treina bem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube pratica bom futebol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem ganho muitas competições nos últimos anos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem espírito vencedor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube entra em campo sempre para ganhar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube constrói equipas com mentalidade ganhadora	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem equipas coesas e competitivas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Grupo V:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação aos IMPACTOS produzidos pelo clube.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
O clube promove a valorização do desporto na sociedade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem grande visibilidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube contribui para uma maior visibilidade da sua cidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube projeta internacionalmente a sua cidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube atrai jovens para a prática do desporto	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A vivência do clube reforça os laços sociais do clube com a população	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vive-se um sentimento de pertença os adeptos ao clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Grupo VI:

Em relação às EXPECTATIVAS para o Clube nos próximos 3 anos, indique o grau de probabilidade de ocorrência das seguintes situações:

	1.Nada Provável							7.Totalmente Provável
O clube tenha mais espectadores nos seus jogos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tenha mais sócios e adeptos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube consiga maior cobertura noticiosa dos media	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube obtenha mais merchandising, sponsoring ou publicidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube promova a valorização dos jogadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube atraia e retenha jogadores de qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube atraia e retenha técnicos de qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Financeiramente, que as vendas de jogadores sejam boas para o clube	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tenha lucro com o futebol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Grupo VII:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação ao COMPORTAMENTO do Clube.

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
O clube demonstra abertura e transparência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube tem um comportamento ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é justo na remuneração e transacção dos seus jogadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O clube é justo e correcto com todos os seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Grupo VIII:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação à IMPORTÂNCIA do Clube tendo em conta a seguinte afirmação:

"Em comparação com outros clubes de dimensão europeia, considero o Clube um exemplo a seguir"

	1.Discordo Totalmente							7.Concordo Totalmente
No plano desportivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No plano competitivo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No plano financeiro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No plano da relevância social	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No plano ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Grupo IX:

Indique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações em relação a SI PRÓPRIO e ao seu conhecimento sobre o futebol.

	1.Discordo Totalmente						7.Concordo Totalmente
Eu sei muito sobre o futebol português	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus amigos veêm-me como um especialista em futebol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sou um grande apaixonado por futebol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O futebol deixa-me muito emocionado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pelo futebol, faço tudo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Por favor indique a qual destas organizações pertence:

- ☐ Associação de Futebol do Porto
- ☐ Associação de Futebol de Lisboa
- ☐ Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol
- ☐ Sindicato de Jogadores Profissionais de Futebol
- ☐ Associação Nacional de Treinadores de Futebol
- ☐ Associação Nacional de Agentes de Futebol
- ☐ Futebol Clube do Porto
- ☐ Sport Lisboa e Benfica
- ☐ Sporting Clube de Portugal
- ☐ Federação Portuguesa de Futebol
- ☐ Liga Portuguesa de Futebol Profissional
- ☐ Outra

12. Que cargo exerce actualmente:

- ☐ Jogador
- ☐ Treinador
- ☐ Técnico Desportivo
- ☐ Técnico de Material Desportivo
- ☐ Médico, Enfermeiro, Fisioterapeuta ou Massagista
- ☐ Técnico de Marketing, Comunicação ou Comercial
- ☐ Técnico Financeiro
- ☐ Técnico de Recursos Humanos
- ☐ Jurista ou Advogado
- ☐ Técnico Administrativo
- ☐ Cargo de Gestão ou Direcção
- ☐ Árbitro
- ☐ Empresário / Agente
- ☐ Outra

13. Indique há quantos anos exerce esta função:

14. Indique os cargos que exerceu (não inclua o atual) e o número de anos respetivos:

Função

Nº de Anos

15. Da seguinte selecção, assinale o clube Português do qual é adepto e/ou associado:

- ☐ F.C. Porto
- ☐ S.L. Benfica
- ☐ Sporting C.P.
- ☐ S.C. Braga
- ☐ Vitória S.C.
- ☐ Boavista F.C.
- ☐ Paços de Ferreira F.C.
- ☐ Estoril Praia
- ☐ C.S. Marítimo
- ☐ Rio Ave F.C.
- ☐ C.D. Nacional
- ☐ Vitória de Setúbal F.C.
- ☐ Gil Vicente
- ☐ Académica de Coimbra
- ☐ Olhanense S.C.
- ☐ Moreirense F.C.
- ☐ S.C. Beira-Mar
- ☐ Belenenses C.F.
- ☐ Leixões S.C.
- ☐ Outro

16. Indique o seu Genero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

17. Indique o seu nível de escolaridade completo mais elevado:

- ☐ Inferior ao 9ºAno
- ☐ 9ºAno Completo
- ☐ 12ºAno Completo
- ☐ Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento)

18. Indique a sua Idade:

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO !

ANEXO 2 – CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL

Quadro A1 | Liderança: Correlação item - total e valores α de Cronbach.

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
1	0.775	0.950
2	0.840	0.949
3	0.847	0.949
4	0.856	0.949
5	0.830	0.949
6	0.760	0.950
7	0.787	0.950
8	0.737	0.950
9	0.772	0.950
10	0.841	0.949
11	0.869	0.949

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
12	0.806	0.949
13	0.710	0.951
14	0.649	0.951
15	0.606	0.951
16	0.077	0.960
17	0.602	0.952
18	0.612	0.952
19	0.083	0.960
20	0.783	0.950
21	0.702	0.951
22	0.813	0.950

Quadro A2 | Qualidade da Gestão: Correlação item - total e valores α de Cronbach.

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
1	0.853	0.957
2	0.749	0.959
3	0.762	0.959
4	0.816	0.958
5	0.705	0.959
6	0.578	0.962
7	0.669	0.960
8	0.822	0.958
9	0.855	0.957

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
10	0.809	0.958
11	0.847	0.957
12	0.673	0.960
13	0.670	0.960
14	0.717	0.959
15	0.829	0.958
16	0.677	0.960
17	0.769	0.958
18	0.692	0.960

Quadro A3 | *Brand Equity*: Correlação item - total e valores α de Cronbach.

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item	Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
1	0.803	0.906	8	0.771	0.908
2	0.734	0.907	9	0.691	0.909
3	0.745	0.907	10	0.729	0.908
4	0.748	0.906	11	0.667	0.911
5	0.533	0.915	12	0.674	0.911
6	0.761	0.906	13	0.366	0.920
7	0.507	0.916	14	0.372	0.920

Quadro A4 | *Desempenho Desportivo*: Correlação item - total e valores α de Cronbach.

Item	r item – total (corrigido)	α de Cronbach / item
1	0.758	0.951
2	0.804	0.949
3	0.812	0.948
4	0.750	0.958
5	0.888	0.942
6	0.874	0.944
7	0.921	0.940
8	0.928	0.940