



# ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

*TREINADORES PORTUGUESES, TREINADORES DO MUNDO:*

RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA CULTURAL E LIDERANÇA  
TRANSFORACIONAL NA PERCEÇÃO DE DESEMPENHO DE TREINADORES DE  
FUTEBOL PORTUGUESES COM E SEM EXPERIÊNCIA DE EXPATRIAÇÃO

ALEXANDRE EMANUEL VALENTIM NOGUEIRA E SOUSA

Orientador de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO QUINTEIRO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2018

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Professor Doutor Pedro Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, n.º 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

*“Um treinador que só sabe de futebol, de futebol nada sabe”*

*Prof. Manuel Sérgio*

*“The more you understand your team, the more you can lead them”*

*José Mourinho*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, não podia deixar de agradecer a Deus, que é quem me proporciona a possibilidade de viver, é quem me proporciona todas as oportunidades e também quem me capacita e ajuda para conseguir agarrar essas oportunidades e atingir os objetivos, sem Ele, nada seria possível e nos momentos mais difíceis, sei que a Sua mão me ajudou a levantar e a continuar.

Em segundo lugar queria agradecer a quem convive comigo de forma mais próxima, que são os meus pais e a minha noiva. Os meus pais sempre me apoiaram em tudo, quase sem olhar a meios para me ajudar a chegar onde sonhava, por todo o esforço que todos os dias fazem para me dar condições de atingir os meus sonhos e por terem sempre algo de bom a dizer-me em todas as situações. Quanto à minha noiva, Sabrina... Está sempre lá, em todos os momentos, partilhamos e celebramos os momentos bons e também nos apoiamos nos momentos mais difíceis. Aquele amor, aquele apoio, aquele colo que só ela me consegue dar nos momentos em que me apetece desistir. Graças a isso, tive força para continuar muitas lutas em que o primeiro impulso era nem sequer entrar... Por isto, um obrigado muito especial para ela.

Ao resto da minha família, avós, tios, primos, que se orgulham de todo o meu percurso e que tenho a certeza que se vai continuar a orgulhar e apoiar como têm feito até aqui. Aos meus amigos mais próximos: Bea, Xandi, Matos, Bruno, João, Marco, Catarina, Ana e mais alguns. À família académica que ganhei através das praxes, aos meus padrinhos Nuno, Dânia e Marta, bem como afilhados Xandi, Bruno, Marcel, Joana, Carlota, Care e Érica. Durante todo o percurso académico são estes que levo, tenho a certeza que para a vida. Também eles de alguma forma contribuíram para este trabalho, nem que fosse com os pequenos apoios e momentos de alegria que vivíamos nos momentos de pausa do trabalho, que me davam força para continuar.

A todos os docentes que tive durante o meu percurso académico, tiveram de alguma forma influência no que sou hoje, uns mais que outros, aprendi com todos, seja a nível profissional, seja a nível pessoal, um obrigado a todos. Especialmente aos professores Pedro Almeida, Duarte Pimentel, que foram os meus mentores neste último ano, e à Professora Ana Moreira, por toda a disponibilidade, que me ajudaram mais de perto a pensar e a desenvolver este trabalho. Por todo o conhecimento, conselhos e ajuda que me deram, um grande obrigado.

Um obrigado ao ISPA enquanto instituição, por ser uma referência a nível científico e de práticas a nível da psicologia, e também por me ter acolhido durante estes anos.

## RESUMO

A transição de treinadores de futebol para clubes estrangeiros é cada vez mais frequente e representam desafios caraterísticos (Andreason, 2003). Alguns fatores parecem facilitar a superação destes desafios, sendo a Inteligência Cultural um dos mais mencionados (Ang et al, 2007). Este construto tem vindo a merecer atenção em estudos acerca de expatriados e é definida como a capacidade de ser funcional e de gerir em contextos multiculturais (Earley & Ang, 2003). Os comportamentos de liderança do treinador influenciam o desempenho da sua equipa (Martens, 2004, cit. por Rieke, Hammermeister & Chase, 2008) e o estilo de Liderança Transformacional é considerado o mais eficiente, também em contextos internacionais (Keung & Rockinson-Szapkiw, 2013). Este estudo pretende perceber o que leva ao desenvolvimento da Inteligência Cultural (medida pela escala CQS), se esta variável leva a uma Liderança Transformacional (medida através do MLQ-5X), bem como a influência destas duas variáveis na perceção de Desempenho. A amostra é composta por 131 participantes, que são treinadores e membros de equipas técnicas de futebol portuguesas, com ou sem experiência de expatriação. Os resultados mostram que indivíduos com experiência de Expatriação também têm níveis mais elevados de Inteligência Cultural, especialmente as dimensões Motivacional e Comportamental. Tanto a Inteligência Cultural, principalmente a dimensão Motivacional, como a Liderança Transformacional foram preditoras da perceção de Desempenho. A Inteligência Cultural, especialmente as dimensões Metacognitiva e Comportamental, foi preditora de Liderança Transformacional. Os resultados vão de encontro aos estudos que suportavam as hipóteses, contribuindo assim para a literatura neste contexto.

**Palavras-chave:** Treinadores de Futebol, Expatriação, Perceção de Desempenho, Inteligência Cultural, Liderança Transformacional.

## ABSTRACT

The transition from football coaches to foreign clubs is increasingly frequent and represents characteristic challenges (Andreason, 2003). Some factors seem to facilitate the overcoming of these challenges, Cultural Intelligence being one of the most mentioned (Ang et al., 2007). This construct has gained attention in studies about expatriates and is defined as the ability to be functional and manage in multicultural contexts (Earley & Ang, 2003). The leadership behavior of the coach influences the performance of his team (Martens, 2004, cited by Rieke, Hammermeister & Chase, 2008) and the style of Transformational Leadership is considered to be the most efficient, also in international contexts (Keung & Rockinson-Szapkiw, 2013). This study intends to understand what leads to the development of Cultural Intelligence (measured by the CQS scale), whether this variable leads to a Transformational Leadership (measured through the MLQ-5X), as well as the influence of these two variables in the perception of Performance. The sample is made up of 131 participants, who are coaches and members of Portuguese football technical teams, with or without expatriation experience. The results show that individuals with Expatriation experience also have higher levels of Cultural Intelligence, especially the Motivational and Behavioral dimensions. Both Cultural Intelligence, especially the Motivational dimension, and Transformational Leadership were predictors of Performance perception. Cultural Intelligence, especially the Metacognitive and Behavioral dimensions, was a predictor of Transformational Leadership. The results go against the studies that supported the hypotheses, thus contributing to the literature in this context.

**Key words:** Football Coaches, Expatriation, Performance Perception, Cultural Intelligence, Transformational Leadership.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	2
REVISÃO DE LITERATURA .....	4
O Treinador.....	4
A Expatriação .....	5
Inteligência Cultural .....	6
Liderança .....	9
Liderança Transformacional .....	10
Liderança Transformacional e Inteligência Cultural .....	15
MÉTODO .....	17
Participantes.....	17
Delineamento .....	17
Instrumentos.....	17
Dados Demográficos .....	17
The Cultural Intelligence Scale (CQS).....	18
Percepção de Desempenho.....	18
MLQ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire 5x).....	19
Procedimento .....	20
RESULTADOS .....	24
Escala de Percepção de Desempenho .....	24
Validade – Análise Fatorial Confirmatória .....	24
Fiabilidade.....	24
Sensibilidade .....	24
Escala de Inteligência Cultural (CQS).....	25
Validade – Análise Fatorial Confirmatória .....	25
Fiabilidade.....	25

Sensibilidade .....	26
Escala de Liderança Transformacional ( <i>MLQ 5X</i> ) .....	26
Validade – Análise Fatorial Confirmatória .....	26
Fiabilidade .....	27
Sensibilidade .....	27
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	28
Correlações .....	29
Testes de Hipóteses .....	30
DISCUSSÃO .....	34
Limitações .....	39
Estudos Futuros .....	40
Implicações Práticas .....	41
CONCLUSÃO .....	43
REFERÊNCIAS .....	45
WEBGRAFIA .....	51
ANEXOS .....	52
Anexo A – Questionário .....	53
Anexo B – Estatística descritiva da amostra .....	68
Anexo C – Qualidades métricas da escala <i>CQS</i> .....	71
Validade – AFC .....	71
Fiabilidade .....	72
Sensibilidade .....	73
Anexo D – Qualidades métricas da escala de percepção de desempenho .....	75
AFC - Validade .....	75
Fiabilidade .....	75
Sensibilidade .....	76
Anexo E – Qualidades métricas da escala <i>MLQ 5X</i> .....	77

Validade - AFC .....	77
Fiabilidade .....	78
Sensibilidade .....	79
Anexo F - Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	81
Anexo G – Correlações .....	82
Anexo H – Teste de hipóteses.....	83
Hipótese 1.....	83
Hipótese 2.....	83
Hipótese 3.....	86
Hipótese 4.....	87

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Análise fatorial confirmatória da Escala de Percepção de Desempenho.....	24
<b>Tabela 2</b>	Fiabilidade da Escala de Percepção de Desempenho.....	24
<b>Tabela 3</b>	Sensibilidade da Escala de Percepção de Desempenho.....	25
<b>Tabela 4</b>	Análise fatorial confirmatória da Escala CQS.....	26
<b>Tabela 5</b>	Fiabilidade da escala CQS.....	26
<b>Tabela 6</b>	Sensibilidade da escala CQS.....	26
<b>Tabela 7</b>	Validade fatorial confirmatória da Escala MLQ 5x.....	27
<b>Tabela 8</b>	Fiabilidade da Escala MLQ 5x.....	27
<b>Tabela 9</b>	Sensibilidade da Escala MLQ 5x.....	28
<b>Tabela 10</b>	Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	29
<b>Tabela 11</b>	Correlações entre as variáveis em estudo.....	30
<b>Tabela 12</b>	Resultados do teste t-Student para a variável Inteligência Cultural e suas dimensões entre participantes com e participantes sem experiência de Expatriação.....	30
<b>Tabela 13</b>	Regressões lineares entre a Inteligência Cultural e Percepção de Desempenho.....	31
<b>Tabela 14</b>	Regressões lineares entre a Liderança Transformacional e Percepção de Desempenho.....	32
<b>Tabela 15</b>	Regressões lineares entre a Inteligência Cultural e a Liderança Transformacional.....	32

## INTRODUÇÃO

Hoje em dia, devido à globalização do desporto, particularmente no futebol, a mobilidade dos elementos ligados ao mesmo é cada vez mais frequente. Existe uma necessidade de transição entre clubes para consolidar uma carreira a nível do desporto profissional, seja entre cidades, países ou, muitas vezes, continentes. Esta rotatividade deve-se à busca de vários fatores a nível profissional, tais como: recompensas monetárias, oportunidade de ascensão na carreira, experiências diferentes, entre outros (Richardson, Littlewood, Nesti & Benstead, 2012). Estes movimentos de carreira por parte dos atletas, e também treinadores, têm vindo a ser cada vez mais abordados na literatura relacionada com o tema do desporto e, segundo a revisão elaborada por Faggiani e colaboradores (2016), o termo utilizado para denominar atletas ou outros elementos, nesta situação é “expatriado”.

Uma das maiores dificuldades no processo de transição entre clubes de diferentes países e, conseqüentemente, para uma nova cultura, é a possibilidade de um choque cultural inicial, devido a uma reação ao novo, ao imprevisível e às incertezas do ambiente (Andreason, 2003). Segundo a revisão de Faggiani e colaboradores (2016), a saúde mental e o desempenho desportivo dos atletas podem ser influenciados pela forma como os mesmos lidam com a nova realidade. Durante estas transições, os atletas podem enfrentar sentimentos de medo e insegurança ao depararem-se com as suas fraquezas ou, por outro lado, podem surpreender-se com a sua capacidade de superação, sendo necessário um equilíbrio afetivo e psicossocial para que o mesmo possa manter e melhorar a sua performance (Tibbert, Andersen & Morris, 2015).

Esta tendência de mobilidade tem vindo a alargar-se também a treinadores e outros membros de equipas técnicas de futebol. Também estes seguem a opção de procurar oportunidades fora do seu país, em busca do sucesso nas suas carreiras (Dolles & Egilsson, 2017), por isso, pensamos que estes poderão enfrentar desafios semelhantes durante estas transições para novos contextos.

O treinador português de futebol, em particular, tem seguido esta tendência. O presidente da ANTF (Associação Nacional de Treinadores de Futebol) José Pereira refere, em entrevista ao SOL, que não é um fenómeno de agora e que “a emigração dos treinadores portugueses tem crescido paulatinamente”. De acordo com dados de maio de 2017 da ANTF, há perto de 200 treinadores portugueses a orientar equipas no estrangeiro, contando com técnicos principais, adjuntos e equipas técnicas. Gouveia (2017) diz que “em relação à última

temporada, nota-se um ligeiro aumento da influência portuguesa nas principais ligas europeias” referindo-se à época 2017/2018. Mas qual é o segredo do sucesso dos treinadores portugueses no estrangeiro? “Somos os melhores do mundo” diz José Pereira, acrescentando ainda que os treinadores portugueses “reúnem predicados que fazem a diferença. A técnica, a liderança e a proximidade ao grupo de trabalho são alguns dos fatores que fazem com que os treinadores portugueses se destaquem”. O presidente da ANTF termina a explicação para o fenómeno do sucesso do treinador português no estrangeiro, argumentando que “nós treinamos bem e lideramos bem, tanto que os treinadores de outros países começam a querer aprender connosco” (Vinagre, 2017).

Acompanhando a tendência descrita acima, este estudo tem o objetivo de contribuir para a compreensão destes fenómenos. Nomeadamente para a compreensão dos fatores que levam a um bom desempenho e, tendo em conta as características da profissão em estudo, a uma liderança eficiente em experiências profissionais fora do país de origem, por parte dos treinadores e membros de equipas técnicas portuguesas de futebol.

## REVISÃO DE LITERATURA

### *O Treinador*

Na sua revisão de literatura, os autores Lôbo, Moraes e Nascimento (2005) encontraram investigações onde os autores defendem que o treinador é o principal responsável por altos níveis de rendimento das equipas. Isto acontece, uma vez que o mesmo facilita e organiza o processo, o treino e o momento de competição, mantendo ainda os atletas envolvidos e motivados para o treino e para os objetivos, orientando-os a recuperarem e manterem um equilíbrio físico e emocional. Laudier (1998) defende mesmo que uma equipa tem “a cara do treinador”, isto é, os atletas de alguma maneira adotam alguns traços de personalidade e atitudes do treinador.

Seguindo o raciocínio de Brown (1982), acerca de treinadores de futebol americano, o autor argumenta que, em contraste com a importância administrativa de treinadores de desportos com plantéis pequenos, como o basebol (Gamson e Scoth, 1964, cit. por Brown, 1982), o treinador principal de equipas de futebol americano acarretam decisões táticas e estratégicas (Chandler, 1962, cit. por Brown, 1982) e são, quase sempre, a figura central na seleção e avaliação de atletas para a equipa principal do clube ou seleção. As organizações (clubes ou federações) responsáveis por estas equipas têm o seu negócio baseado nas mesmas, que são feitas para jogos coletivos. Em desportos coletivos de equipas e planteis grandes, como o futebol americano e o futebol de 11, ao contrário de equipas pequenas, dependem menos de desempenhos e estatísticas individuais. Assim estas equipas grandes seguem modelos de gestão diferentes dos de equipas pequenas (Allen, Panian & Lotz, 1979), em que o treinador tem mais influência em processos estratégicos (Brown, 1982). Percebemos assim que, por um lado, o treinador de futebol tem mais poder administrativo, para além de decisões técnico táticas, sobre a sua equipa do que treinadores de desportos de equipas pequenas. Por outro lado, por ser um desporto em que as equipas são constituídas por grupos grandes, os desempenhos individuais dos atletas tem menos impacto no desempenho global da equipa. Assim, pela própria natureza do desporto, a influência do treinador parece ter um maior impacto nos resultados da equipa.

No futebol profissional, a nível social, existe um paradigma criado pela cultura futebolística para o mito do treinador, uma vez que este está diretamente ligado a vários elementos dentro do mundo desportivo, como os administradores e proprietários dos clubes, comunicação social e os jogadores. Talvez seja por isto que a explicação para um momento de

desempenho de uma equipa seja sempre associada ao treinador. Todos os restantes fatores parecem ser minimizados ou, até algumas vezes, ignorados (Wagg & Cabral, 2006).

Para Rockstuhl e colaboradores (2011), um dos grandes desafios dos treinadores são contextos caracterizados pela diversidade cultural, uma vez que podem representar problemas complexos devido às influências culturais adjacentes e é necessário haver um comportamento de liderança apropriado a cada situação. Há que ter em conta expectativas sobre comportamentos preferidos de liderança, natureza das relações interpessoais e formas de gestão, tudo é influenciado pela cultura.

### *A Expatriação*

Com a globalização, o mundo parece ter ficado mais pequeno, em vários sentidos (Friedman, 2005, cit. por Ang et al., 2007). Tem vindo a dar-se um aumento da diversidade cultural, criando novos desafios aos indivíduos e às organizações que recebem indivíduos em situação de expatriação. Alguns exemplos destes desafios prendem-se com a gestão de equipas “domésticas” de trabalho, que recebem expatriados (Tsui & Gutek, 1999), equipas multinacionais (Earley & Gibson, 2002) e ter uma capacidade de liderança global (Van Dyne & Ang, 2006).

Alguns fatores alheios à própria tarefa podem ter influência na adaptação dos expatriados. Normalmente estes indivíduos, em contexto desportivo e não só, migram acompanhados pelas famílias. Este fator tem sido bastante estudado, uma vez que o ajustamento cultural do cônjuge parece ter uma grande influência no ajustamento do expatriado e as variações de ajustamento também vão sendo semelhantes entre ambos (Andreason, 2003; Takeuchi, Yun & Tesluk, 2002; Black & Gregersen, 1991).

Apesar dos casos de expatriação estarem a aumentar e de haver uma crescente preocupação no sentido de perceber o que leva ao sucesso ou insucesso desses indivíduos, a literatura existente sobre competências necessárias para uma eficiência intercultural é escassa e não é recorrente acontecerem estudos dentro desse tema, deixando um vazio na compreensão do porquê de alguns indivíduos se adaptarem e serem mais eficientes do que outros, em situações de diversidade cultural (Ang et al., 2007).

Earley e Ang (2003), na tentativa de responder à antiga pergunta “porque é que algumas pessoas se adaptam com relativa facilidade e novas culturas, enquanto outras não o conseguem com a mesma facilidade?”, desenvolveram o constructo de Inteligência Cultural. Segundo estes

autores, existem exemplos de indivíduos que conseguem demonstrar bastante empatia com pessoas da mesma cultura – provavelmente devido a algum nível de inteligência emocional e outras formas de inteligência social – mas falham em ajustar-se a novas culturas. O mesmo pode acontecer com líderes, que podem falhar em competências sociais e apresentar facilidade em se adaptar a novas culturas, ou o inverso. Segundo os mesmos autores, o fator “chave” que facilita essa adaptação a contextos culturalmente diferentes da cultura de origem, ou culturalmente diversos, é a inteligência cultural.

Para lidar com a diversidade cultural das equipas, tanto em contexto de atividades de negócio como em contexto desportivo, o líder da equipa precisa de algum nível de inteligência cultural, para que a equipa funcione de forma eficaz, sendo este o seu maior desafio (Ang, Van Dyne, et al. 2007).

### *Inteligência Cultural*

A Inteligência Cultural é definida como a “capacidade de operar e liderar com eficiência em contextos culturalmente diversos” (Earley & Ang, 2003, p.59). É um construto multidimensional, orientado para situações que envolvam interações multiculturais, nomeadamente entre indivíduos de diferentes raças, etnias e nacionalidades (Earley & Ang, 2003).

O quadro genérico de inteligência, de Sternberg (1986 cit. por Ang, Van Dyne, et al., 2007), inclui as capacidades interiores de metacognição, cognição e motivação, que se encontram na mente, e também a capacidade comportamental que se traduz em ações. Earley e Ang (2003), seguindo a mesma linha de pensamento, definiram o construto multidimensional de Inteligência Cultural com essas quatro dimensões: (1) metacognitiva, (2) cognitiva, (3) motivacional e (4) comportamental.

A dimensão Metacognitiva da Inteligência Cultural reflete os processos mentais que os indivíduos usam para adquirir e compreender conhecimento cultural, incluindo conhecimento e controlo sobre os seus processos de pensamento relacionados com cultura, seguindo a ideia de Flavell (1979, cit. por Earley & Ang, 2003) do que é metacognição. Esta dimensão engloba capacidades relevantes, incluindo planear, monitorizar e rever os modelos mentais sobre normas culturais para países ou grupos de pessoas. Pessoas com alto nível de inteligência cultural metacognitiva têm consciência das preferências culturais dos outros, antes e durante as interações, questionando também as suposições, ajustando os seus modelos mentais durante e após as interações (Brislin et al, 2006; Triandis, 2006, cit por Ang, Van Dyne, et al, 2007)

A dimensão Cognitiva, por sua vez, reflete o conhecimento das normas, práticas e costumes em diferentes culturas, adquirido através da educação e experiências pessoais. Este conhecimento inclui economia, legislação e sistemas sociais em diferentes culturas e subculturas (Triandis, 1994, cit por Ang, Van Dyne, et al, 2007) e conhecimento de quadros básicos de valores culturais (Hofstede, 2001, cit por Ang, Van Dyne, et al, 2007). Indivíduos com alto nível de Inteligência Cultural Cognitiva percebem semelhanças e diferenças entre culturas (Brislin et al, 2006, cit por Ang, Van Dyne, et al, 2007).

A dimensão Motivacional é a capacidade de dirigir atenção e energia para aprender e operar em situações de diversidade cultural. Indivíduos com alto nível de Inteligência Cultural Motivacional canalizam a sua atenção e energia a situações de diversidade cultural, baseados no seu interesse intrínseco e confiam na sua eficiência transcultural (Deci & Ryan, 1985; Bandura, 2002, cit por Ang, Van Dyne, et al, 2007).

Por fim, a dimensão Comportamental é a capacidade de se expressar apropriadamente de forma verbal e não-verbal durante as suas interações com pessoas de diferentes culturas. Isto inclui possuir um repertório de comportamentos amplo e flexível. Indivíduos com nível alto de Inteligência Cultural Comportamental exibem comportamentos apropriados às situações, baseados na sua ampla gama de comportamentos verbais e não-verbais, assim como dizer palavras e manter o tom, gestos e expressões faciais adequadas culturalmente (Gudykunst et al, 1988, cit. por Ang, Van Dyne et al, 2007).

As quatro dimensões da Inteligência Cultural (CQ) são níveis qualitativos diferentes da capacidade geral de um indivíduo operar e gerir de forma eficiente em contextos culturalmente diversos (Earley & Ang, 2003).

Sendo a Inteligência Cultural uma competência tão importante para a capacidade de funcionar e liderar em contextos interculturais, bem como o fator que parece diferenciar uma boa adaptação de uma má adaptação, levanta-se a questão: o que levará ao desenvolvimento desta capacidade?

Stening e Hammer (1992) sugerem no seu estudo que o *background* cultural do expatriado é importante na sua adaptação, mais até do que as próprias características culturais do país de destino. Líderes adquirem conhecimento, competências e habilidades necessárias para gerir com sucesso e liderar em diferentes países e culturas através do contacto intercultural (Caligiuri & DiSanto, 2001). Os resultados do estudo de Kim e Dyne (2012) mostram que

indivíduos com anteriores contactos interculturais tendem a apresentar maiores níveis de Inteligência Cultural, mensurados através de auto percepção e hétero percepção.

Crowne (2013), estudou a influência de ter tido exposições culturais anteriores na inteligência emocional e Inteligência Cultural dos indivíduos. As exposições culturais foram definidas por dois critérios, a nível da “largura”, medida pelo número de países visitados, e “profundidade”, medida pelo tipo de visita (em trabalho, em férias, em formação, em trabalho experádito ou outro). Os resultados indicaram que estas exposições tiveram influência apenas na Inteligência Cultural, especialmente quando os critérios de exposição cultural eram tido em conta em conjunto.

Esta tendência leva-nos a levantar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Treinadores e elementos de equipas técnicas com experiência profissional de expatriação apresentam níveis mais elevados de Inteligência Cultural.

Ang, Van Dyne e colaboradores (2007) testaram as correlações entre as quatro dimensões de Inteligência Cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) e três *outcomes* de eficiência intercultural (julgamento e tomada de decisão a nível cultural, adaptação cultural e desempenho na tarefa em contextos de diversidade cultural). Os resultados demonstraram padrões consistentes de relações, onde IC metacognitiva e IC cognitiva prediziam julgamento e tomada de decisão a nível cultural, IC motivacional e IC comportamental prediziam adaptação cultural e IC metacognitiva e IC comportamental prediziam desempenho na tarefa.

A dimensão Motivacional da Inteligência Cultural está relacionada positivamente com a adaptação à função do expatriado e medeia a relação positiva entre adaptação à função e ao desempenho (Chen, Kirkman, Kim, Farh & Tangirala, 2010). O estudo de Rose e colaboradores (2010) acerca de expatriados demonstra resultados que revelam que a Inteligência Cultural, especialmente a dimensão metacognitiva e comportamental, levam a um melhor desempenho. Earley e Ang (2003), mostram uma influência das dimensões cognitiva e metacognitiva da inteligência cultural no desempenho. Estas dimensões remetem para um conhecimento e processos cognitivos relacionados com cultura, necessários para uma tomada de decisão e capacidade de resolução de problemas nesses contextos, sendo críticos para o desempenho do expatriado. Ang, Van Dyne e colaboradores (2007), argumentam no sentido de que um indivíduo com um nível mais elevado de inteligência cultural consegue desempenhar e gerir

com maior eficiência em desafios culturais de contextos internacionais e também obter melhores desempenhos em ambientes culturalmente diversos.

Assim, surge a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: Treinadores e elementos de equipas técnicas com níveis mais elevados de inteligência cultural percecionam melhores desempenhos.

Martens (2004, cit. por Rieke, Hammermeister & Chase, 2008) refere que, para serem bem-sucedidos, os treinadores necessitam, não apenas de conhecimentos técnicos acerca do seu desporto, mas também de competências no âmbito da liderança. Também Gould, Greenleaf e colaboradores (2002) referem que pesquisas anteriores apontam no sentido de que uma liderança eficaz, por parte treinador, terá uma grande influência nos atletas, tanto a nível do desempenho e comportamento, como também a nível do bem-estar emocional e psicológico. O estudo dos mesmos autores apontam no sentido de que os comportamentos de liderança dos treinadores têm um papel importante no sucesso das equipas.

### *Liderança*

A Liderança é definida por Barrows (1997) como “o processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos com o fim de atingir determinados objetivos”. É uma definição ampla, mas que inclui várias dimensões de comportamentos de liderança de treinadores, incluindo os objetivos que estabelecem, para si e para os atletas, o processo de tomada de decisão, os seus métodos de ensino e de treino, a frequência e o tipo de feedback que dá aos atletas, as técnicas que usam para motivar e disciplinar os seus atletas e o tipo de relação que mantém com eles.

Barrow (1977), refere que a liderança é parte integrante do processo que medeia a relação do treinador com o atleta, onde o mesmo dá, como definição de liderança, “o processo comportamental que visa influenciar os indivíduos e grupos a fim de que atinjam determinados objetivos”. Hoje em dia, os processos de treino e as suas variáveis são compartilhadas e conhecidas por muitos, não representando assim uma variável significativa no contexto competitivo entre equipas, surgem muitos treinadores novos a tentar implementar os seus próprios métodos de treino, indicando que talvez o contributo pessoal do treinador tenha cada vez mais peso no desempenho da equipa.

Investigações anteriores em liderança no desporto aplicam teorias provenientes de outras áreas de negócio e indústria, uma vez que equipas desportivas possuem várias

características semelhantes às encontradas em contextos corporativos. Essas semelhanças poderão ser que, tanto em contexto desportivo como em contexto empresarial, existem: (1) membros pertencentes às equipas que desempenham posições particulares, (2) existe um programa planeado de atividades e (3) uma divisão de tarefas como meio de atingir objetivos específicos. Também algumas diferenças foram apontadas, no entanto, a abundância de semelhanças, a nível de processos em equipa, entre o contexto desportivo e de negócio levam a imensas conexões entre os dois “mundos”, neste tema (Chelladurai, 1980).

A pesquisa acerca de liderança em contexto desportivo tem, habitualmente, resultados semelhantes aos modelos de contexto industrial e de psicologia organizacional, acabando por ser adaptados e estudados a nível de aplicabilidade em atletas (Rieke, Hammermeister & Chase, 2008).

A conceptualização de liderança eficiente, ou eficaz, tem sido associada à Liderança Transformacional e visto como apropriada para estudar líderes internacionais em vários contextos (Keung & Rockinson-Szapkiw, 2013), tendo também vindo a ser o foco de pesquisas conduzidas em todos os continentes e em quase todos os países industrializados do mundo (Bass & Riggio, 2006). O estilo de Liderança Transformacional, para além de ser o mais associado à definição de liderança eficiente na literatura, tem sido demonstrado como a forma mais eficaz de liderar quando estão em estudo a eficiência global da organização e da liderança (Bass & Riggio, 2006).

### *Liderança Transformacional*

O trabalho de House (1977), serviu de ponto de partida para a teoria da Liderança Transformacional, desenvolvida por Bass (1985), e que tem atraído considerável atenção por parte dos investigadores (Bass, 1998). House (1977), sugere a ideia de líderes carismáticos, definindo-os como “aqueles que pela força das suas habilidades pessoais, são capazes de ter um efeito extraordinário e profundo nos seus seguidores”.

Burns (1978) foi pioneiro no estudo do modelo da Liderança Transacional e Liderança Transformacional, seguindo a linha de estudo acerca do carisma na liderança (cit. por Heitor, 1996). Esta foi a base para o modelo FRL (Full Range of Leadership) de Bass e Avolio (1990), que por sua vez deu origem ao MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Burns (1978) sugere estes dois estilos de liderança (Transacional e Transformacional) como extremos opostos de um contínuo, enquanto Bass (1985) considera que são funções de liderança adicionais (cit.

por Heitor, 1996). O modelo FRL distingue três estilos de Liderança: Transacional, Transformacional e Laissez-faire (Maranville, 1995).

Burns (1978) explica que líderes Transacionais se envolvem numa transição com os seus subordinados: Explicam o que lhes é exigido e qual será a compensação que irão receber no caso de o atingirem. Esta liderança de estilo Transacional pode ser caracterizada por dois fatores encontrados nos seus comportamentos característicos. O primeiro é a organização inicial do trabalho, que se concentra nas tarefas que existem para realizar. O segundo fator é mostrar consideração pelos subordinados, focando-se em satisfazer o interesse próprio daqueles que fazem bem o seu trabalho. Resumindo, o líder consegue atingir os objetivos ao fazer um planeamento inicial dos mesmos, e ao fazer e cumprir promessas de reconhecimento aos colaboradores que têm bons desempenhos. Por outro lado, trabalhadores que não tenham bons desempenhos são penalizados (Maranville, 1995).

Bass e Avolio (1993), os autores defendem que este tipo de liderança pode representar um passo para a mediocridade, caso os líderes se baseiem fortemente numa gestão passiva por exceção, apenas intervindo no seu grupo quando os procedimentos e normas para realizar as tarefas não estão a ser feitos. Seguindo a expressão “Se não está partido, não se conserta.” (“If it ain't broken, don't fix it.”). Este tipo de líder tende a usar ameaças disciplinares e avisos de punições para conseguir melhorar o desempenho da sua equipa para um nível acima do normal – uma técnica que não é eficaz e que se pode tornar contra produtiva (Bass & Avolio, 1993).

Essencialmente, os líderes Transacionais desenvolvem trocas e acordos com os seus seguidores, estabelecendo claramente aquilo que os subordinados irão receber se fizerem algo certo e também se fizerem algo errado. Trabalham dentro da cultura existente, baseando as suas ações e decisões nas normas e procedimentos operativos que caracterizam a organização (Bass & Avolio, 1993).

Por outro lado, um líder que apresente um estilo Transformacional mostra um desempenho superior de liderança, que ocorre quando estes elevam e ampliam os interesses dos seus subordinados, quando geram consciência e aceitação do propósito e missão do grupo, bem como quando conseguem que os subordinados olhem para além do seu próprio interesse pelo bem do grupo. Quem mostra liderança transformacional atinge estes resultados por um ou mais caminhos: Pode ser através do carisma, levando à inspiração dos seus subordinados, pode ser através do conhecimento das necessidades emocionais de cada membro da sua equipa e/ou estimulando intelectualmente os seus subordinados (Bass, 1990).

A Liderança Transformacional é composta por quatro dimensões (Bass & Avolio, 1993):

**Influência Idealizada:** Estes líderes são admirados, respeitados e merecedores de confiança. Os seus subordinados identificam-se e querem imitar o seu líder. De entre as várias coisas que estes líderes fazem que lhes permite ganhar crédito junto dos seus seguidores, considerar as necessidades destes acima das suas próprias é uma delas. O líder partilha os riscos com os seus subordinados e a sua conduta é consistente com a ética, os princípios e os valores subjacentes. Líderes carismáticos têm um grande poder de influência, os seus subordinados querem identificar-se com os seus líderes e têm junto dos mesmos uma grande confiança. Estes líderes inspiram e entusiasmam os seus subordinados com a ideia de que eles são capazes de atingir coisas fantásticas com um esforço extra (Bass, 1990).

**Motivação inspiracional:** estes líderes comportam-se de forma a motivar aqueles que estão à sua volta, atribuindo significado e desafios aos seus subordinados. Despertam um espírito de equipa mas também individual. O otimismo e o entusiasmo são promovidos. O líder encoraja os subordinados a terem uma visão de futuro com cenários atrativos, para a equipa e para os próprios (Bass, 1990).

**Estimulação Intelectual:** Líderes que estimulam os seus subordinados a esforçarem-se para serem criativos e inovadores, a questionar suposições, reformular problemas e encarar situações antigas de novas formas. Não ridicularizam ou criticam em público os erros dos seus membros. Solicita novas ideias e soluções criativas aos seus subordinados, incluíndo-os no processo de encarar os problemas e encontrar soluções. Estes líderes também estimulam intelectualmente os seus subordinados ao mostrar novas formas de olhar para problemas antigos, ao ensiná-los a ver as dificuldades como problemas a serem resolvidos e ao dar ênfase a soluções racionais (Bass, 1990).

**Consideração Individualizada:** Estes líderes dão atenção às necessidades de atingir objetivos e de crescimento individual, agindo como um *coach* ou um mentor. Os subordinados são desenvolvidos para atingirem sucessivamente níveis mais altos de potencial. São criadas novas formas de aprendizagem em simultâneo com um clima de apoio ao crescimento. São reconhecidas diferenças ao nível das necessidades e desejos. Para além disto, líderes transformacionais dão atenção e consideração individual, isto é, têm em consideração as diferenças individuais dos membros da sua equipa, agem como mentores e promovem o crescimento e desenvolvimento (Bass, 1990).

Líderes transformacionais alinham os outros em volta da sua visão e levam-nos a terem mais responsabilidade por atingirem essa visão. Facilitam e ensinam os subordinados. Promovem uma cultura de mudança criativa e crescimento em vez de uma cultura que se prenda ao estatuto de cada um (*status quo*). Responsabilizam-se pessoalmente pelo desenvolvimento dos seus seguidores, e estes atuam num ambiente onde se acha que todos os membros da organização se devem desenvolver até ao seu máximo potencial. Surgem normas culturais e mudanças devido àquilo a que os líderes dão mais foco e atenção, como reagem a dificuldades, os seus comportamentos que servem de modelo e quem atraem para a organização (Bass & Avolio, 1993).

Líderes que mostram este tipo de comportamentos tendem a ser vistos como tendo uma liderança mais satisfatória e efetiva do que aqueles que se comportam como líderes transacionais, de acordo com as respostas dos seus colegas e subordinados ao Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, 1990). Líderes rotulados como bons performers pelos seus supervisores, foram também, numa outra avaliação realizada pelos seus subordinados, caracterizados como mais transformacionais do que transacionais (Bass, 1990), num estudo onde foi utilizado o MLQ e em vários contextos. Também os subordinados mostram-se mais dispostos a exceder os seus esforços de modo a alcançar objetivos quando estão na presença de líderes transformacionais, quando comparados com líderes transacionais.

Bass (1990) refere ainda que estes líderes trazem vantagens para as suas organizações a nível de gestão de recursos humanos. Ao nível da imagem, organizações que são percecionadas como tendo líderes com estilo de liderança transformacional, transmitem que têm uma visão para o futuro, que são confiantes, como tendo pessoas a remar para o mesmo lado e como um sítio de excelência para o desenvolvimento. Uma organização percecionada desta forma leva a que também seja mais atrativas a candidatos. Também ao nível do desenvolvimento existem vantagens em contar com este estilo de liderança, na medida em que a mesma favorece o desenvolvimento das pessoas, ao estimulá-las e motivá-las a atingirem patamares mais altos de desempenho, passando pela motivação em desenvolver competências para tal.

Bass, Avolio e colaboradores (2003) citam os estudos de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) e Patterson, Fuller, Kester e Stringer (1995), que afirmam existir uma relação positiva entre uma liderança transformacional e desempenho, de acordo com a literatura. Também DeGroot, Kiker e Cross (2000) reconfirmaram, através de uma meta análise, a relação positiva entre uma liderança carismática/transformacional e desempenho. Estes

autores também encontraram variações da relação entre liderança transformacional e desempenho quando este era examinado a nível individual e a nível grupal, chegando à conclusão que o efeito desta liderança no desempenho coletivo é o dobro do efeito num desempenho a nível individual.

Tradicionalmente, em contexto desportivo, na relação treinador-atleta, o último segue os termos estabelecidos pelo treinador. Um treinador que seja um líder transformacional inverte este processo e tende a adaptar-se às necessidades dos membros da equipa, aceitando as suas diferenças individuais e usando essas diferenças para capitalizar e melhorar a satisfação e desempenho da equipa (Cathcart, 2009). Bass e Steidlmeier (1999, cit. por Cathcart, 2009) sugerem que líderes transformacionais são vistos como exemplos a seguir pelos seus seguidores. Assim, no caso de treinadores, os seus atletas serão menos propensos a mostrar comportamentos inapropriados se estes exibirem comportamentos exemplares. Os atletas são tratados com respeito e encorajados a desenvolverem-se também eles como líderes. Treinadores de sucesso percebem rapidamente que a produtividade da equipa é medida pela eficácia da organização e que, capacitar os membros da equipa para se tornarem líderes, traz um aumento da eficácia global tanto da equipa como do treinador (Kouzes & Posner, 1987, cit. por Cathcart, 2009).

Alguns estudos apontam no sentido de que os comportamentos de liderança dos treinadores têm um papel importante no sucesso das equipas desportivas (e.g. Gould, Greenleaf, Chung, & Guinan, 2002, cit. por Callow, Smith et al., 2009). Callow e colaboradores (2009) encontraram no seu estudo uma correlação positiva entre comportamentos de liderança transformacional por parte do treinador e desempenho da equipa desportiva.

Neste sentido, hipotetizamos que:

Hipótese 3: Adoção de uma liderança do estilo transformacional por parte dos treinadores e elementos de equipas técnicas está positivamente correlacionada com um melhor desempenho percecionado.

Uma liderança eficiente em contextos multiculturais é a capacidade de os líderes conseguirem funcionar em ambientes estrangeiros particulares de diferentes países (Alon & Higgins, 2005). Segundo Earley e Ang (2003), a Inetligência Cultural devia predizer uma liderança internacional eficiente, enquanto líderes com um baixo nível de inteligência cultural são mais propensos a serem levados por estereótipos, entrar em situações de conflito e falhar na tarefa de liderar em contexto internacional (Manning, 2003, cit. por Kim & Dyne, 2012).

## *Liderança Transformacional e Inteligência Cultural*

Deng e Gibson (2009), num estudo com líderes expatriados, em contexto empresarial, procuraram mapear que competências seriam cruciais para uma liderança eficiente, em contextos multiculturais. Os seus resultados levaram à conclusão de que existiam três competências chave para a eficiência: a Inteligência Cultural, a Liderança Transformacional e a Inteligência Emocional.

Gregersen, Morrison e Black (1998, cit. por Ng, Van Dyne & Ang, 2009), através de um questionário, verificaram que 80% dos participantes referem que viver e trabalhar fora do seu país de origem foi a experiência mais forte que tiveram em termos de desenvolvimento das suas capacidades globais de Liderança. Talvez estas experiências de expatriação tenham ajudado no desenvolvimento da Inteligência Cultural destes indivíduos, tal como sugerimos no presente estudo.

No estudo de Ang e Inkpen (2008), os autores defendem que inteligência cultural é importante para uma liderança eficiente em ambientes multiculturais. Por sua vez, a Inteligência Cultural foi positivamente correlacionada com potencial de liderança num contexto internacional (Kim & Dyne, 2012). Também Rockstuhl e colaboradores (2011) averiguaram no seu estudo sobre a influência de alguns tipos de inteligência na eficácia da liderança. Entre a Inteligência Geral, Emocional e também a Cultural, a Inteligência Cultural mostrou ser um forte preditor de uma Liderança eficiente.

Como já foi referido, a conceptualização de liderança eficiente tem vindo a ser associada à liderança transformacional e também tem sido considerada como apropriada para estudar líderes internacionais em vários contextos (Keung & Rockinson-Szapkiw, 2013). Um exemplo é o estudo de Mancuso, Roberts e White (2010) sobre líderes de escolas internacionais, onde verificaram que o estilo de liderança transformacional estava associada positivamente a baixos níveis de intenção de saída dos professores, num contexto onde as intenções de saída estão cada vez mais elevadas.

Os autores Keung & Rockinson-Szapkiw (2013) argumentam que líderes que apresentam níveis mais altos de Inteligência Cultural, exibem também altos níveis de Liderança do estilo Transformacional, sugerindo que altos níveis de Inteligência Cultural estarão relacionados à habilidade de liderar e gerir com mais eficiência em contextos multiculturais.

Neste sentido, de forma a averiguar se estes resultados se replicam em contexto desportivo, para a nossa amostra de treinadores e membros de equipa técnica de futebol, iremos testar a seguinte hipótese:

H4: Treinadores e elementos de equipa técnica que apresentam níveis mais elevados de inteligência cultural irão mostrar níveis mais elevados de liderança do estilo transformacional.

## MÉTODO

### **Participantes**

A amostra é composta por treinadores e membros de equipas técnicas de futebol, de nacionalidade portuguesa. Dentro da população de indivíduos com estas características, obtivemos 131 participantes. Os dados foram recolhidos entre Março e Abril de 2018. Os participantes têm idades entre os 31 e os 57 anos. Quanto a experiências profissionais no estrangeiro, 63 (48,5%) responderam que nunca tiveram e 67 (51,5%) responderam que já tiveram, sendo que, dos participantes que responderam afirmativamente à questão anterior, 39 (57,4%) responderam que essas experiências aconteceram no passado e 29 (42,6%) responderam que se encontravam atualmente numa experiência profissional no estrangeiro. Da totalidade dos participantes, 71 (54,6%) referiram estar atualmente a trabalhar em Portugal, 27 (20,8%) referiam que estão a trabalhar no estrangeiro e 32 (24,6%) estão atualmente sem clube (Anexo B).

### **Delineamento**

O estudo teve uma recolha de dados a nível quantitativo, tratando-se de um estudo empírico, onde o delineamento é correlacional e de natureza transversal, sendo a recolha de dados feita apenas em um momento. É um estudo explicativo, uma vez que o objetivo da investigação tentar explicar a influência de experiências anteriores no estrangeiro na inteligência cultural, o impacto da inteligência cultural na perceção de sucesso, o impacto da liderança transformacional na perceção de sucesso e a influência da inteligência cultural no estilo de liderança, tendo em conta a auto perceção dos participantes (Vilela, 2009).

### **Instrumentos**

#### *Dados Demográficos*

Uma pequena secção inicial com o objetivo de recolher dados acerca de que participantes já tiveram experiências profissionais no estrangeiro, se estão ou não atualmente a trabalhar no estrangeiro, no caso que não estar atualmente, em que época esteve, a idade, habilitações, anos de experiência, situação profissional, em que país já trabalhou, qual o passado desportivo e o nível de formação no curso de treinador (Anexo A).

Uma segunda secção continha perguntas que procuram caracterizar a experiência anterior, ou atual, no estrangeiro, como, há quanto tempo foi essa experiência, nível competitivo da equipa, que escalão pertencia a equipa, que conhecimento o participante tinha acerca da

realidade do país, em que caso conhecesse dizia quanto tempo tinha passado nesse país anteriormente e que motivos o levaram a trabalhar nesse país, e, por último, que função desempenhou nessa experiência no estrangeiro. Nesta secção foi pedido ao participante que, enquanto respondesse, pensasse na sua última experiência no estrangeiro e, caso nunca tivesse tido uma, que pensasse na sua última experiência profissional (Anexo A).

É de referir que os dados utilizados para caracterizar a amostra em termos de Experiência de Expatriação, foram obtidos através das respostas dos participantes ao item 1 da Secção 0 “Já teve alguma experiência profissional como treinador ou membro de equipa técnica, no estrangeiro?”, onde tinham as opções “Sim” ou “Não” para resposta (Anexo A).

### *The Cultural Intelligence Scale (CQS)*

Para a medida da Inteligência Cultural, foi utilizado o questionário The Cultural Intelligence Scale (*Cultural Quotient Scale - CQS*) validado por Van Dyne e colaboradores (2008) (Anexo A). Esta escala é dividida em quatro dimensões da Inteligência Cultural: A dimensão Metacognitiva foi medida através dos itens 1, 2, 3 e 4; A dimensão Cognitiva através dos itens 5, 6, 7, 8, 9 e 10; a Motivacional através dos itens 11, 12, 13, 14 e 15; a dimensão Comportamental pelos itens 16, 17, 18, 19 e 20

Segundo Earley e Ang (2003), estas dimensões representam diferentes facetas qualitativas de uma Inteligência Cultural global. Tal como os autores Rockstuhl e colaboradores (2011), procedeu-se ao cálculo da média das quatro dimensões para um *score* global.

O questionário é composto por vinte itens, que são afirmações (e.g. “Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas”) constituído por uma escala do tipo *Likert*, onde a cada item pode ser assinalado com um número de 1 a 7, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”.

### *Perceção de Desempenho*

A secção destina-se ao levantamento da (auto) perceção de desempenho dos participantes. Inclui perguntas sobre a perceção de cumprimento dos objetivos, perceção do que o clube pensa do seu desempenho, o grau de satisfação com o trabalho que desenvolveu, (independentemente dos resultados obtidos), o grau de adaptação ao ambiente no momento de expatriação, a influência dessa adaptação no seu desempenho, o impacto da experiência de expatriação na sua carreira e, por fim, que outros aspetos terão contribuído para o sucesso ou para o insucesso, caso fosse aplicável (Anexo A).

O presente instrumento apresenta uma escala tipo Likert, que vai desde 1 “Nada” até 6 “Excedi”, em que o participante classifica de acordo com a sua percepção em relação às afirmações, como por exemplo “Em que grau está a cumprir ou cumpriu os seus objetivos?”.

Esta escala foi desenvolvida em conjunto por um treinador profissional de futebol com experiência profissional em países estrangeiros e profissional de psicologia do desporto e performance com mais de vinte anos de experiência profissional e nomeadamente no contexto do futebol profissional.

#### *MLQ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire 5x)*

Para a recolha de dados sobre comportamentos de liderança de estilo transformacional por parte dos participantes, foi utilizada a versão de auto percepção do MLQ 5X (Bass & Avolio, 2004), traduzida para a língua portuguesa (Santos, 2005) (Anexo A). Esta escala já foi utilizada nas versões de auto percepção e percepção dos subordinados, assim como também para recolha de dados apenas acerca da liderança transformacional (Sosik, John & Megerian, 1999).

O MLQ (Forma 5X) foi desenvolvido para responder às preocupações levantadas pelas anteriores versões do MLQ (ver Bass & Avolio, 1993; Hunt, 1991; Yukl, 1994), entre os quais problemas na linguagem dos itens, pouca validade discriminante entre certos fatores de liderança e a incorporação de comportamentos e de atribuições na mesma escala.

Assim, o instrumento utilizado no presente estudo foi o *Multifactor Leadership Scale 5X* de Bass e Avolio (2004), a versão mais recente e revista do questionário desenvolvido com base no conceito de Bass em 1985 e que é o instrumento mais utilizado para recolha de dados acerca de liderança transformacional e transacional (Santos, 2005). Este instrumento distingue três tipos de liderança: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire* (ausência de liderança). Dentro dos tipos de liderança transformacional e transacional existem algumas subdimensões.

A liderança de estilo transformacional cinco dimensões (Maranville, 1995):

(1) Influência Idealizada – Comportamento e (2) Atributo (medidas através dos itens 6, 10, 14, 18, 21, 23, 25 e 34); (3) Estimulação Intelectual (através dos itens 2, 8, 30 e 32); (4) Motivação inspiradora (itens 9, 13, 26 e 36); (5) Consideração Individualizada (itens 15, 19, 29 e 31)

No total, a dimensão de Liderança Transformacional conta com 20 itens, quatro itens para cada dimensão.

Uma liderança transacional clarifica o papel e os requisitos da função, recompensa os comportamentos desejados, sanciona os comportamentos indesejados e é focada nos interesses pessoais imediatos dos membros da sua equipa (Bass, 1985).

A Liderança Transacional, que está dividido em 3 tipos: (1) Gestão por exceção – Passiva (itens 4, 22, 24 e 27); (2) Gestão por exceção – Ativa (itens 3, 12, 17 e 20); (3) Recompensa Contingente (itens 1, 11, 16 e 35) (Bass, 1985).

Liderança *laissez-faire* (itens 5, 7, 28 e 33)

O instrumento *MLQ 5X* é composto por uma escala de resposta de tipo *Likert*, que vai de 1 (De Forma Alguma) até 5 (Frequentemente, senão Sempre) para classificar, de acordo com a sua perceção, afirmações como “Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes”.

## **Procedimento**

Para proceder à recolha de dados, primeiramente foi contactada a Federação Portuguesa de Futebol, como meio de contacto com a população que pretendíamos estudar. Foi explicado que o âmbito do questionário era de elaborar um projeto de investigação e qual era o objetivo do presente estudo, a caracterização dos treinadores e membros de equipas técnicas portuguesas de futebol que estão atualmente (ou estiveram) a treinar no estrangeiro. Foi também garantido o anonimato e a confidencialidade dos questionários, quanto aos dados que pretendíamos recolher. Foi ainda enviada uma ficha técnica acerca dos instrumentos que iríamos usar no questionário, onde estava incluída uma breve explicação da informação que cada instrumento pretende medir. A entidade autorizou o contacto com os participantes.

Inicialmente procederam-se aos pré-testes das perguntas acerca dos dados demográficos, o instrumento traduzido para a língua portuguesa da Escala de Inteligência Cultural (*CQS*) e questões que pretendiam avaliar a perceção de sucesso na expatriação. Para se fazerem estes pré-testes foram enviados dois questionários a dois treinadores de futebol com quem tínhamos contacto privilegiado, de forma a obtermos *feedback* quanto aos itens do mesmo.

Os itens dos instrumentos foram introduzidos na plataforma digital *Google Forms*, sendo gerada uma hiperligação que foi enviada para os participantes, de modo a que estes conseguissem aceder e registar as suas respostas ao questionário.

Para a aplicação da escala *CQS* à população em estudo, a mesma teve que ser sujeita a uma tradução para a população portuguesa. Para o processo de tradução, em que foram feitas

duas traduções, de forma independente, dos seus itens para a língua portuguesa, por duas pessoas com bom domínio da língua inglesa, e também familiarizadas com o tema da escala. Após isto e, com base nas duas traduções portuguesas independentes, chegou-se a um consenso para cada item, ou seja, das duas traduções deram resultado a uma única em português, obtendo a versão mais aproximada possível do sentido original. Obtida uma tradução em português, esta foi sujeita a uma retroversão para inglês, por uma pessoa fluente nas duas línguas e que também estava familiarizada com o tema. Uma vez que, na retroversão para inglês, os itens mantinham o sentido do instrumento original, ficaram reunidas condições para a utilização da versão portuguesa obtida neste processo (e.g. Ferreira, Mendes, Fernandes & Ferreira, 2011).

O questionário enviado aos participantes incluía cinco secções, uma secção zero como levantamento de dados demográficos, a primeira secção com o objetivo de perceber mais dados sobre as experiências anteriores no estrangeiro, a segunda com questionário *CQS* traduzido para a língua portuguesa, a terceira com perguntas acerca do sucesso na expatriação e a quarta com o questionário *MLQ 5X*.

As respostas ao questionário, submetidas de forma digital, eram automaticamente enviadas para a base de dados da plataforma *Google Forms*. Foram obtidas 131 respostas ao questionário. A base de dados foi exportada para a plataforma de análise estatística de dados de ciências sociais *IBM SPSS Statistics 24*. Procedeu-se de seguida à verificação das qualidades métricas para as escalas em estudo.

A primeira qualidade métrica averiguada foi a Validade, através das da realização das respetivas Validades Fatoriais Confirmatórias (AFC) para os instrumentos utilizados. Estas análises foram realizadas através da plataforma *AMOS*. Para escala de Perceção de Desempenho desenvolveu-se um modelo teórico a um fator, estabelecendo-se os respetivos diagramas de caminho. Para a escala de Inteligência Cultural (*CQS*) foi desenvolvido um modelo teórico a quatro fatores, de acordo com as dimensões do construto e estabelecidos os diagramas de caminho. Quanto à escala de Liderança Transformacional *MLQ 5X*, foi desenvolvido um modelo teórico a quatro fatores, de acordo com as dimensões teóricas do modelo e, posteriormente a um fator.

No sentido de confirmar se os modelos em estudo seriam adequados e que explicitavam o que era esperado, procedeu-se à análise de alguns índices de ajustamento, como o Qui-quadrado, o Goodness-of-fit index (GFI), o Tucker-Lewis Index (TLI), o Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) e o Comparative Fit Index (CFI). Os valores de referência no

Quiquadrado os critérios devem ser  $\geq 5.00$ , para um nível de adequação excelente, para o TLI os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente, para o GFI os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente, para o CFI os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente, e por fim, para o RMSEA os critérios devem ser  $>.90$  para um nível de adequação satisfatório e  $>.95$  para um nível de adequação excelente. Assim, a AFC é realizada de forma a avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo teórico à estrutura correlacional entre os itens de uma escala (Marôco, 2014).

Nessa plataforma foram averiguadas as qualidades métricas dos instrumentos presentes no estudo. Neste sentido, inicialmente foi calculado o *Alpha* de *Cronbach* para cada um dos instrumentos e respetivas dimensões. Este indicador permite-nos averiguar a fiabilidade dos instrumentos e das dimensões que os constituem, uma vez que o mesmo representa a consistência interna, avaliando assim a razão entre a variância entre itens e a totalidade da escala. Estes valores podem variar entre zero e um, não existindo valores negativos, sendo considerado um instrumento com uma consistência interna aceitável quando o valor do *Alpha* de *Cronbach* é igual ou superior a 0.7 (Hill & Hill, 2002).

Em seguida foi avaliada a Sensibilidade dos instrumentos, onde são calculadas as variadas medidas de dispersão, tendência central e distribuição dos mesmos. Em simultâneo é averiguado se os resultados seguem distribuição normal em cada um dos instrumentos e dos seus itens. A Sensibilidade permite-nos saber se os itens têm capacidade de discriminar sujeitos, em que para isso é analisada a assimetria, o achatamento, a mediana, o máximo e o mínimo dos itens. Os itens deverão apresentar respostas em todas as categorias, a mediana não deve apresentar-se junto aos extremos e o achatamento deve apresentar valores inferiores a sete, enquanto a assimetria valores inferiores a três (Kline, 1998). O indicador de normalidade utilizado no presente estudo foi indicado através do teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), uma vez que a amostra do mesmo é superior a 50 (131), sendo que pode declarar-se a existência de normalidade, caso o nível de significância seja superior a 0.5 (Marôco, 2014).

Foi elaborada uma estatística descritiva das variáveis em estudo, para cada um dos construtos, onde foi possível analisar a resposta mínima, a resposta máxima, a média e o desvio padrão para as respostas aos itens dos respetivos instrumentos.

Para testar a primeira hipótese, foi utilizado o teste *t-Student* de forma a comparar o conjunto de participantes com experiência de expatriação e o conjunto de participantes sem experiência de expatriação, em relação aos níveis de inteligência cultural e suas dimensões.

A segunda hipótese foi testada através de uma Regressão Linear Simples, de forma a averiguar o impacto da Inteligência Cultural e suas dimensões na percepção de desempenho dos participantes. De seguida aplicou-se uma Regressão Linear Múltipla, pelo método *Stepwise*, para se verificar o impacto das dimensões da Inteligência Cultural na Percepção de Desempenho.

Testámos a terceira hipótese através de uma Regressão Linear Simples, de maneira a verificar o impacto da Liderança Transformacional na percepção de Desempenho dos participantes.

Por fim, a última hipótese em estudo foi testada através de uma Regressão Simples, de forma a perceber o impacto da Inteligência Cultural na Liderança Transformacional. De seguida foi realizada uma Regressão Linear Múltipla, pelo método *Stepwise*, para se verificar o impacto das dimensões da Inteligência Cultural na Liderança Transformacional.

A utilização do método *Stepwise*, para testar o impacto das dimensões da Inteligência Cultural na Percepção de Desempenho e na Liderança Transformacional, permite uma melhor análise de modelos de associação, uma vez que remove as variáveis que têm pouca importância para o modelo, adicionando as que têm maior relevância. É um método apropriado para o caso de existirem correlações significativas entre as variáveis (Marôco, 2014).

## RESULTADOS

### Escala de Percepção de Desempenho

#### *Validade – Análise Fatorial Confirmatória*

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória a um fator para a escala de Percepção de Desempenho, seguindo o modelo teórico unidimensional da escala, onde foram incluídos os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Ao realizar esta análise, verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 1, Anexo D).

**Tabela 1** – Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Percepção de Desempenho

Modelo	X <sup>2</sup> /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1 Fator	1.61	.97	.99	.98	.07

#### *Fiabilidade*

Para analisar a Fiabilidade da escala de Percepção de Desempenho, recorreu-se ao cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este indicador permite-nos afirmar que um instrumento apresenta uma boa fiabilidade quando este valor é superior a 0.8. No caso da escala construída para avaliar auto percepção de desempenho, o respetivo valor é de 0.80, apresentando assim uma boa fiabilidade (Tabela 2, Anexo D)

**Tabela 2** – Fiabilidade da Escala de Percepção de Desempenho

Escala	$\alpha$	Classificação
Percepção de Desempenho	.804	Boa

#### *Sensibilidade*

No âmbito da averiguação da Sensibilidade da escala de Percepção de Desempenho, verificamos que nenhuma mediana dos seus itens se encontra encostada aos extremos, que apenas os itens 4 e 5 não apresentam respostas em todas as categorias (estes itens não têm resposta na categoria 1) e que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7. Com estes indicadores de assimetria e achatamento, apesar de não apresentar uma distribuição normal, Concluímos que respeita os parâmetros da normalidade. Podemos assim afirmar que não viola grosseiramente a distribuição normal (Tabela 3, Anexo D).

**Tabela 3** – Sensibilidade da Escala de Percepção de Desempenho

Escala	KS	p	Assimetria	Achatamento
Percepção Desempenho	4.86	<.001	-.88	.59

### Escala de Inteligência Cultural (CQS)

#### *Validade – Análise Fatorial Confirmatória*

Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória a quatro fatores à Escala de Inteligência Cultural. Foi desenvolvido um modelo teórico a quatro fatores, de acordo com as dimensões da escala, sendo elas: Metacognitiva (composta pelos itens 1, 2, 3 e 4); Cognitiva (composta pelos itens 5, 6, 7, 8, 9 e 10); Motivacional (composta pelos itens 11, 12, 13, 14 e 15) e Comportamental (composta pelos itens 16, 17, 18, 19 e 20).

A partir deste modelo teórico estabeleceram-se os respectivos diagramas de caminho.

Após realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que quase todos os índices de ajustamento são adequados ( $\chi^2/df \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 4, Anexo C).

**Tabela 4** – Análise Fatorial Confirmatória da Escala CQS

Modelo	$\chi^2/df$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
4 Fatores	1.74	.93	.94	.84	.08

#### *Fiabilidade*

Para averiguar a Fiabilidade da escala de Inteligência Cultural procedeu-se ao cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, onde se obteve, para o *score* global, um valor de 0.94, que é um valor considerado muito bom para este indicador. Também foi calculado o valor de coeficiente de *Alpha de Cronbach* para as dimensões da escala, onde se obteve um valor acima de 0.80 em todas, significando que todas elas podem ser classificadas com boas a nível de Fiabilidade (Tabela 5, Anexo C).

**Tabela 5** – Fiabilidade da Escala *CQS*

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$	Classificação
		Metacognitiva	.89	Boa
Inteligência Cultural	.94	Cognitiva	.91	Muito Boa
		Motivacional	.87	Boa
		Comportamental	.85	Boa

*Sensibilidade*

Quanto à Sensibilidade da Escala de Inteligência Cultural, verificámos que apenas o item 11 se encontra encostado a um extremo (extremo superior), cerca de metade dos itens tem resposta em todas as categorias (itens 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 19 e 20), os itens 11, 12, 13, 15, 17 e 18 apenas não têm resposta na categoria 1, o item 2 apenas não tem respostas na categoria 2 e os itens 1, 3, 4 e 16 não têm respostas nas categorias 1 e 2. Verificámos ainda que a escala segue distribuição normal, uma vez que os valores de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respetivamente e também o teste à normalidade confirma esta conclusão (Tabela 6, Anexo C).

**Tabela 6** – Sensibilidade da Escala *CQS*

Escala	KS	$p$	Assimetria	Achatamento
Inteligência Cultural	.062	0.200	-.324	-.505
IC Metacognitiva	.105	.001	-.545	.165
IC Cognitiva	.091	.010	-.112	-.465
IC Motivacional	.130	<.001	-.854	.408
IC Comportamental	.114	<.001	-.542	.213

**Escala de Liderança Transformacional (MLQ 5X)***Validade – Análise Fatorial Confirmatória*

Foi feita uma Análise Fatorial Confirmatória, a quatro fatores, seguindo as quatro sub dimensões da dimensão Liderança Transformacional do MLQ 5X, sendo elas: Influência Idealizada (composta pelos itens 6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34), Estimulação Intelectual (composta pelos itens 2, 8, 30, 32), Motivação Inspiradora (composta pelos itens 9, 13, 26, 36) e Consideração Individualizada (composta pelos itens 15, 19, 29, 31).

Feita esta análise, verificou-se que as subdimensões estavam todas demasiado correlacionadas entre si, com valores de correlação, na sua maioria superiores a 0.9, para serem consideradas separadamente.

Assim, procedeu-se a uma nova Análise Fatorial Confirmatória a um fator apenas. Nesta análise confirmatória a um fator foram ainda excluídos os itens 2, 19 e 34 por apresentarem um baixo peso fatorial no modelo.

Analisando os índices de ajustamento, verifica-se que quase todos eles são adequados ( $\chi^2/gf \leq 5.00$ ; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08), onde podemos ainda observar que os índices são mais adequados no modelo a 1 fator do que no modelo a 4 fatores, mostrando que os participantes tenderam a perceber esta escala como sendo unidimensional (Tabela 7, Anexo E).

**Tabela 7** – Validade Fatorial Confirmatória da Escala *MLQ 5X*

Modelo	X <sup>2</sup> /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
4 Fatores	1.60	.88	.90	.83	.07
1 Fator	1.60	.91	.93	.85	.07

### *Fiabilidade*

Para analisar a Fiabilidade da escala de Liderança Transformacional utilizámos também o coeficiente *Alpha de Cronbach*, que tem um valor de 0.91. Através deste resultado classificamos a Fiabilidade desta escala como sendo muito boa (Tabela 8, Anexo E).

**Tabela 8** – Fiabilidade da Escala *MLQ 5X*

Escala	$\alpha$	Classificação
Liderança Transformacional	.912	Muito Boa

### *Sensibilidade*

No âmbito da análise à Sensibilidade da escala de Liderança, verificou-se que apenas os itens 15, 18 e 36 têm a mediana de respostas encostadas a um extremo (superior), os itens 10, 18, 29 e 30 têm respostas em todas as categorias, os itens 6, 8, 9, 14, 23, 25, 26 e 36 apenas não apresentam respostas na categoria 1 e os itens 13, 15, 21, 31 e 32 não apresentam respostas nas categorias 1 e 2. Esta escala apresenta-se ainda dentro dos parâmetros de normalidade, uma vez

que os índices de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respetivamente, para além de ser confirmada como tendo distribuição normal através do teste de normalidade (Tabela 9, Anexo E).

**Tabela 9** – Sensibilidade da Escala *MLQ 5X*

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Liderança Transformacional	.067	.200	-.446	-.053

### **Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo**

Através de análises à estatística descritiva das variáveis na presente amostra, é possível afirmar que, em todas elas, a média de respostas se encontra acima do ponto central das escalas. Isto significa que, de forma generalista, os participantes do presente estudo se percecionam como sendo ‘culturalmente inteligentes’, no *score* global e em todas as dimensões, percecionam que têm bons desempenhos na sua função e percecionam-se como líderes com estilo transformacional.

Através da análise estatística descritiva das variáveis em estudo conseguimos entender a posição dos participantes em relação aos construtos presentes no estudo.

Em relação à Inteligência Cultural, os valores (MD = 5.37; DP = 0.87) situa-se acima do ponto central (4), o que nos indica que os participantes se percecionam como ‘culturalmente inteligentes’, assim como acontece com todas as dimensões deste construto, em que os participantes se percecionam acima do ponto central (4) nos níveis: metacognitivo (MD = 5.75; DP = 0.91), cognitivo (MD = 4.58; DP = 1.27), motivacional (MD = 5.74; DP = 0.99) e comportamental (MD = 5.65; DP = 0.91).

Quanto à Perceção de Desempenho, os participantes apontam no sentido de percecionarem que têm bons desempenhos, uma vez que os seus valores (MD = 4.86; DP = 0.70) se encontram acima do ponto central (3.5).

Por fim, em relação à escala de Liderança, os valores indicam-nos que os participantes percecionam que apresentam comportamentos de liderança de estilo transformacional, comparando os valores obtidos (MD = 4.20; DP = 0.46) com o ponto central da escala (3), sendo que se encontram acima (Tabela 10, Anexo F).

**Tabela 10** – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo

	Estatística Descritiva				
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ICultural	131	3,40	7,00	5,37	,87
IC_META	131	3,00	7,00	5,75	,91
IC_COG	131	1,50	7,00	4,58	1,27
IC_MOTI	131	2,20	7,00	5,74	,99
IC_COMP	131	2,60	7,00	5,65	,91
PDesempenho	131	2,83	6,00	4,86	,70
LTransformacional	131	3,00	5,00	4,20	,46
Valid N (listwise)	131				

### Correlações

Para se testar a direção e a força da associação entre as variáveis recorreu-se às correlações de Pearson (Tabela 11, Anexo G).

Os participantes com experiência de expatriação têm um maior nível de inteligência cultural ( $r = .21$ ;  $p < .05$ ), bem como das dimensões motivacional ( $r = .29$ ;  $p < .01$ ) e comportamental ( $r = .18$ ;  $p < .05$ ), isto é, os participantes com experiência de expatriação percebem-se como mais ‘culturalmente inteligentes’, nomeadamente a nível motivacional e comportamental. Estes participantes, com experiência de expatriação, têm ainda uma maior percepção de desempenho ( $r = .18$ ;  $p < .05$ ).

A Inteligência Cultural geral está correlacionada significativamente e positivamente com a Percepção de Desempenho ( $r = .31$ ;  $p < .01$ ) e com a Liderança Transformacional ( $r = .58$ ;  $p < .01$ ), assim como todas as dimensões de inteligência cultural, nomeadamente a dimensão metacognitiva ( $r = .284$ ;  $p < .01$ ) ( $r = .52$ ;  $p < .01$ ), cognitiva ( $r = .21$ ;  $p < .05$ ) ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ), motivacional ( $r = .35$ ;  $p < .01$ ) ( $r = .42$ ;  $p < .01$ ) e comportamental ( $r = .23$ ;  $p < .01$ ) ( $r = .50$ ;  $p < .01$ ) se correlacionam com a Percepção de Desempenho e com a Liderança Transformacional. Verificamos que participantes com níveis mais elevados de inteligência cultural geral e nos respetivos níveis, percebem que têm bons desempenhos e que têm um estilo de liderança transformacional.

A Liderança Transformacional apresenta uma correlação significativa e positiva com a Percepção de Desempenho ( $r = .20$ ;  $p < .05$ ), o que significa que os participantes que se percebem como tendo um estilo de liderança transformacional, também se percebem como tendo bons desempenhos.

**Tabela 11** – Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	2.1	2.2	2.3	2.4	3	4
1. Experiência	1							
2. ICultural	,208*	1						
2.1. IC_META	,110	,806**	1					
2.2. IC_COG	,133	,902**	,707**	1				
2.3. IC_MOTI	,286**	,759**	,469**	,497**	1			
2.4. IC_COMP	,178*	,862**	,604**	,688**	,622**	1		
3. Percepção de Desempenho	,178*	,311**	,284**	,214*	,351**	,230**	1	
4. Liderança Transformacional	,042	,579**	,524**	,512**	,418**	,495**	,201*	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Testes de Hipóteses

Procedemos de seguida aos testes de hipóteses formuladas no âmbito da presente investigação.

*Hipótese 1 – Elementos de Equipas Técnicas de Futebol com Experiência de Expatriação apresentam níveis de Inteligência Cultural superiores aos que não têm Experiência de Expatriação.*

**Tabela 12** – Resultados do teste t-Student para a variável Inteligência Cultural e suas dimensões entre participantes com e participantes sem Experiência de Expatriação

Variável Dependente	t	gl	p	Média sem Exp. Expatriação	Média com Exp. Expatriação
Inteligência Cultural	-2.41*	129	.017	5.18	5.55
IC Metacognitiva	-1,25	129	.212	5.65	5.85
IC Cognitiva	-1.52	129	.131	4.40	4.74
IC Motivacional	-3.39**	129	.001	5.45	6.01
IC Comportamental	-2.05*	129	.042	5.49	5.81

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Através de teste t-Student averiguamos que os participantes com Experiência de Expatriação diferem significativamente dos participantes sem Experiência de Expatriação no que respeita aos níveis de Inteligência Cultural geral ( $t(129) = -2.41$ ;  $p = .017 < \alpha = .05$ ), no

sentido em que os participantes com Experiência de Expatriação mostram níveis mais elevados de Inteligência Cultural, corroborando a primeira hipótese colocada no presente estudo (Tabela 12, Anexo H).

Relativamente às dimensões da Inteligência Cultural, os resultados apontam no sentido de que os participantes com Experiência de Expatriação mostram níveis mais elevados na dimensão Motivacional ( $t(129) = -3.39; p = .001 < \alpha = .01$ ) e na dimensão Comportamental ( $t(129) = -2.05; p = .042 < \alpha = .05$ ) (Tabela 12, Anexo H).

*Hipótese 2 - Elementos de Equipas Técnicas de Futebol com níveis mais elevados de Inteligência Cultural, percebem que têm melhores desempenhos.*

**Tabela 13** – Regressões Lineares entre a Inteligência Cultural e Perceção de Desempenho

Variável Independente	Variável Dependente	F	<i>p</i>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	β	t	<i>p</i>
Inteligência Cultural	Perceção de	13.85**	<.001	.09	.31**	3.72**	<.001
IC Motivacional	Desempenho	18.18**	<.001	.12	.35**	4.26**	<.001

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Para testar esta hipótese recorreu-se à Regressão Linear Simples. Os resultados suportam a hipótese de que participantes com níveis mais elevados de Inteligência Cultural irão também apresentar maiores níveis de Perceção de Desempenho ( $F(1, 129) = 13.85; R^2_a = .09; \beta = .31; t = 3.72; p < .001$ ). Com estes resultados, concluímos que 9% da variabilidade da variável dependente é explicada pela variável independente ( $R^2_a = .09$ ), que a Inteligência Cultural tem um impacto positivo na Perceção de Desempenho ( $\beta = .31; p < .001$ ). Verifica-se ainda que o modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 129) = 13.85; p < .001$ ). Concluímos assim que a hipótese 2 foi corroborada pelos resultados (Tabela 13, Anexo H).

De modo a estudar o modelo que melhor explica a variável Perceção de Desempenho utilizou-se uma Regressão Linear Múltipla pelo método *Stepwise*. Foi observado que, individualmente, a dimensão Motivacional da Inteligência Cultural mostrava ter um impacto positivo na Perceção de Desempenho ( $\beta = .35; p < .001$ ), explicando 12% da variável dependente ( $R^2_a = .12$ ), sendo o modelo estatisticamente significativo ( $F(2, 128) = 18.18; p < .001$ ) (Tabela 13, Anexo H).

*Hipótese 3 – Elementos de Equipas Técnicas de Futebol com estilo de Liderança Transformacional percebem melhores Desempenhos.*

**Tabela 14** – Regressão Linear Simples entre a Liderança Transformacional e a Perceção de Desempenho

Variável Independente	Variável Dependente	F	<i>p</i>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	β	t	<i>p</i>
Liderança Transformacional	Perceção de Desempenho	5.43*	.02	.03	.20*	2.33*	.02

Nota. \**p* < .05; \*\**p* < .01

Para testar esta hipótese houve o recurso a uma Regressão Linear Simples de modo a averiguar o impacto da Liderança Transformacional na Perceção de Desempenho dos participantes. Os resultados vão no sentido de demonstrar que a Liderança do estilo Transformacional, tem um efeito positivo na Perceção de Desempenho ( $\beta = .20$ ;  $p < .02$ ), sendo que a variável dependente explica 3% da variabilidade da variável dependente. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(1, 129) = 5.43$ ;  $p < .02$ ), pelo que a hipótese 3 é confirmada (Tabela 14, Anexo H).

*Hipótese 4 - Elementos de Equipas Técnicas de Futebol com níveis mais elevados de Inteligência Cultural, apresentam um estilo de Liderança Transformacional.*

**Tabela 15** – Regressões Lineares entre a Inteligência Cultural e a Liderança Transformacional

Variável Independente	Variável Dependente	F	<i>P</i>	R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	β	t	<i>p</i>
Inteligência Cultural	Liderança	66.02**	<.001	.33	.58**	8.06**	<.001
IC Metacognitiva	Liderança				.36**	3.89**	<.001
IC Comportamental	Transformacional	30.76**	<.001	.31	.28**	3.08**	.003

Nota. \**p* < .05; \*\**p* < .01

De modo a testar a última hipótese realizou-se uma Regressão Linear Simples. A Inteligência Cultural geral teve um impacto positivo na Liderança Transformacional ( $\beta = .58$ ;  $p < .001$ ), explicando 33% da variabilidade da mesma ( $R^2_a = .33$ ;  $p < .001$ ). Este modelo é

estatisticamente significativo ( $F(1, 129) = 66.02; p < .001$ ), corroborando assim a hipótese em questão.

Seguidamente, de modo a averiguar o efeito das dimensões da Inteligência Cultural na Liderança Transformacional realizou-se uma Regressão Linear Múltipla, pelo método *Stepwise* de modo a perceber o modelo que melhor explica esta associação. Podemos observar que as dimensões Metacognitiva e Comportamental constituíram, por si só, um modelo quase tão explicativo como toda a variável Liderança Transformacional, explicando 31% da variabilidade da mesma ( $R^2_a = .31; p < .001$ ). Também este modelo é significativo ( $F(2, 128) = 66.02; p < .001$ ) (Tabela 15, Anexo H).

## DISCUSSÃO

Ao observar os resultados, em primeiro lugar, é de realçar alguns dados da estatística descritiva. Como já foi referido, a média de resultados, em todas as variáveis, nomeadamente na Inteligência Cultural e suas dimensões, Liderança Transformacional e percepção de Desempenho, encontra-se acima do ponto médio. Analisando, de forma qualitativa e até exploratória, estes resultados, podemos deduzir, de modo geral, que se trata de uma amostra que se percebe como culturalmente inteligentes, líderes de estilo transformacional e como tendo bons desempenhos.

Conseguimos também observar que, apesar de não ser uma hipótese colocada neste estudo, nem, aparentemente, existir literatura que explique esta relação direta, foi encontrada uma correlação significativa e positiva entre ter experiência de expatriação e a percepção de desempenho positivo. Esta relação poderá ser explicada, mediante um estudo mais aprofundado no tema, pelo fato de que os treinadores que são convidados para trabalhar em clubes estrangeiros, provavelmente serem os que, na verdade, são melhores e que conseguem obter maior destaque através do seu trabalho no país natal. Com a globalização dos mercados e dos desporto, que já foi referido, este destaque poderá levar a propostas e oportunidades de ter experiências profissionais no estrangeiro.

Quanto à primeira hipótese em estudo, segundo os resultados, os participantes com experiência de Expatriação apresentaram níveis mais elevados de Inteligência Cultural geral, ficando assim corroborada. Estes resultados vão de encontro aos de Caligiuri e DiSanto (2001), que concluíram que um líder vai adquirindo o conhecimento, competências e habilidades necessárias para conseguir gerir com sucesso em diferentes países e culturas, através do contacto intercultural. Também o estudo de Crowne (2013) concluiu que a exposição cultural, tinha um grande impacto na Inteligência Cultural, indicando que, tanto a variedade de culturas visitadas, como o tipo de exposição cultural durante essas visitas iria ter impacto na Inteligência Cultural.

A nível da relação entre experiência de expatriação e as dimensões da Inteligência Cultural, era esperada uma relação mais forte com a dimensão Cognitiva, uma vez que, segundo a literatura, o conhecimento do que é culturalmente apropriado deverá aumentar à medida do número de visitas a outras culturas e, quanto mais frequente a exposição de um indivíduo a outras culturas, maior o impacto dessa exposição sobre a inteligência cultural (Mayer, 2001, cit. por Crowne, 2013). A explicação para esta relação não ser tão acentuada para a população

em estudo quanto seria esperado, poderá ser pela natureza de rotatividade desta profissão. Uma vez que permanecem no mesmo país durante curtos períodos de tempo, não chegam a “aculturar-se” o suficiente, de forma a terem um conhecimento mais profundo acerca da cultura em questão e desenvolver a componente Cognitiva da Inteligência Cultural. Os autores Tarique e Takeuchi (2008), argumentam mesmo que o tempo das viagens e a sua duração são variáveis que contribuem para a inteligência cultural.

Já as dimensões Comportamental e Motivacional, poderão ser dimensões que se vão desenvolvendo ao longo das várias experiências de expatriação por diferentes culturas, uma vez que estão relacionadas com a capacidade de exibir comportamentos apropriados em várias situações distintas e à capacidade de direcionar atenção e energia para a adaptação e comportamentos eficazes nas várias situações (Ng, Dyne & Ang, 2009). Os nossos resultados indicam relações mais fortes entre a Experiência de Expatriação e as dimensões Motivacional e Comportamental da Inteligência Cultural. Algumas investigações indicam que a aprendizagem experimental é necessária para a formação de padrões de comportamento essenciais para a inteligência cultural (Alon e Higgins, 2005), refletindo-se assim na vertente comportamental da inteligência cultural. As experiências de expatriação poderão levar à conclusão, por parte dos profissionais, de que é bastante importante ter interesse em aprender e em lidar com situações de características multiculturais, que é a dimensão motivacional

A segunda hipótese deste estudo também foi corroborada, uma vez que, de acordo com os resultados, foi encontrada uma relação de predição entre a Inteligência Cultural geral e perceção positiva de desempenho. Também Earley e colaboradores (2006) argumentam indivíduos ‘culturalmente inteligentes’ são benéficos para as suas organizações, devido aos seus bons desempenhos que mostram, tanto no seu país natal, como ao mesmo tempo conseguem transportar as suas habilidades para gerir pessoas culturalmente diversas no país de destino. Também Kim, Kirkman e Chen (2008), num estudo em que relacionaram a inteligência cultural e o desempenho de estudantes fora do seu país de origem, concluíram que indivíduos com altos níveis de inteligência cultural têm melhores níveis de desempenho na expatriação.

Um conjunto de estudos argumentam a favor da ligação entre a Inteligência Cultural e o Desempenho (Ang et al., 2007; Earley, 2002; Earley & Ang, 2003, cit. por Kim, Kirkman & Chen, 2008). Referindo que indivíduos com altos níveis de Inteligência Cultural conseguem mais facilmente compreender e comportar-se em culturas não familiares, esperando-se que tenham maior sucesso quando trabalham e gerem em países que não o seu de origem.

No presente estudo, optámos também por analisar, através das dimensões da Inteligência Cultural, qual o modelo que melhor explica a Percepção de Desempenho. Os autores Kim, Kirkman e Chen (2008), explicam que as diferentes dimensões da Inteligência Cultural irão influenciar o desempenho do expatriado em diferentes tipos de tarefas. Os resultados do nosso estudo mostram que, quando consideradas individualmente, apenas a dimensão Motivacional tem impacto explicativo na Percepção de Desempenho.

Earley e Ang (2003) referem a importância que as dimensões metacognitiva e cognitiva podem ter no desempenho em tarefas que requeiram altos níveis de conhecimento e processos cognitivos relacionados com diferentes culturas, uma vez que o desempenho necessita de uma tomada de decisão e resolução de problemas, competências críticas para o desempenho do expatriado (Earley & Ang, 2003). A ausência de impacto significativo das dimensões mentais da inteligência cultural na performance talvez seja explicada pelo fato de que o conhecimento em relação a uma cultura específica possa não ser assim tão importante para o desempenho enquanto membro de uma equipa técnica no futebol, ao contrário do que acontece em outros trabalhos, como marketing e vendas, que requerem um conhecimento sobre a cultura do país e uma interpretação de alguns aspetos culturais específicos do país (Ang et al, 2007).

Outros estudos corroboram os nossos resultados, pois referem que a dimensão motivacional da Inteligência Cultural tem influência significativa no ajustamento a ambientes culturalmente diversos, levando a melhores desempenhos (Ng, Dyne & Ang, 2009). Outra explicação poderá ser que, indivíduos com altos níveis de Inteligência Cultural Motivacional têm uma satisfação intrínseca e são mais confiantes sobre a sua habilidade de funcionar em contextos culturalmente diversos (Ng, Dyne & Ang, 2009), ou seja, percecionam-se como mais competentes em tarefas de contextos multiculturais.

Assim, por um lado, apesar de não conhecer na íntegra os costumes e comportamentos de determinada cultura, não implica que o indivíduo não tenha um comportamento de compreensão em relação aos mesmos. Por outro lado, as equipas são bastante diversas culturalmente, o que pode indicar que, mais importante do que conhecer os costumes de cada cultura específica, será ter uma disposição e interesse em gerir situações em contextos multiculturais.

Os nossos resultados corroboram a Terceira hipótese colocada no presente estudo, uma vez que mostraram que a Liderança Transformacional tem um impacto positivo na Percepção de Desempenho. A associação positiva entre a Liderança Transformacional e o Desempenho não

é surpresa. Os autores Charbonneau, Barling e Kelloway (2001) referem, citando estudos, em várias áreas de atividade, como na marinha (Yammarino & Bass, 1990), em bancos (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Ceyer & Steyrer, 1998; Howell & Avolio, 1993) e em equipas da Força Aérea (Clover, 1990), que este estilo de Liderança prediz melhores Desempenhos. Sosik (1997, cit. por Cathcart, 2009), na sua pesquisa, sugere que, grupos de trabalho orientados por um líder com um estilo Transformacional, reportam níveis mais elevados de desempenho percebido do que outros grupos. O estudo de Charbonneau, Barling e Kelloway (2001) encontraram relação entre a Liderança Transformacional e o Desempenho em contexto desportivo, no entanto esta relação era mediada pela motivação intrínseca.

Os nossos resultados vêm assim contribuir para acrescentar robustez a esta associação preditiva que a Liderança Transformacional tem no Desempenho, se tivermos em conta as características da amostra e o contexto. Também podemos acrescentar que, não só os subordinados percebem que o grupo orientado por uma liderança transformacional tem melhores desempenhos, mas também os próprios líderes têm essa percepção. Por último, verificámos que, para a amostra em questão, a Liderança Transformacional prediz de forma direta a percepção de Desempenho.

A Liderança Transformacional permite o envolvimento dos seguidores com as ideias do líder, com os processos de tomada de decisão e desenvolve-os também enquanto líderes (Bass & Steidlmeier, 1999). Em contexto de jogo o treinador não consegue dar o mesmo volume de instruções aos jogadores como nos treinos. Jogadores orientados por um líder Transformacional deverão conseguir desempenhar de forma alinhada com a ideia do treinador, com menos instruções deste, podendo contribuir assim para uma facilitação do processo e uma melhor *performance* da equipa em jogo.

É de salientar que, de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória da escala MLQ 5X no presente estudo, não é possível caracterizar a amostra quanto às dimensões da Liderança Transformacional (Anexo E). Estes resultados indicam que a Liderança Transformacional é percebida pela amostra como um construto unidimensional, isto é, as dimensões não se distinguem umas das outras. Assim, não existem análises possíveis em relação ao impacto das dimensões da Liderança Transformacional na Percepção de Desempenho.

A quarta hipótese em estudo também foi confirmada pelos resultados, a Inteligência Cultural geral tem um impacto positivo na Liderança de estilo Transformacional. Estes resultados vão no sentido de alguns estudos anteriores que mostram a influência da Inteligência

Cultural nas capacidades de Liderança, como o de Keung e Rockinson-Szapkiw (2013), que estudaram líderes de escolas internacionais e encontraram uma correlação significativamente positiva entre inteligência cultural e liderança de estilo transformacional. Assim, o nosso estudo veio mostrar que, também em contextos de multiculturalidade, mas na área desportiva, a Inteligência Cultural levará a um estilo de Liderança Transformacional.

Procurámos também explorar melhor este impacto da Inteligência Cultural no estilo de liderança, através do estudo da influência das suas dimensões. Assim, verificámos que as dimensões Metacognitiva e a Comportamental formam um modelo quase tão explicativo do estilo de Liderança Transformacional como a Inteligência Cultural geral, mostrando que são as duas dimensões que têm impacto significativo (Tabela 15, Anexo H).

Já era esperada uma maior associação da dimensão Comportamental com a Liderança Cultural Transformacional, sendo a capacidade de se comportar de forma apropriada às diferentes situações, a partir de um largo reportório de ações verbais e não verbais, como ser capaz de utilizar as palavras, tons, gestos e expressões faciais apropriadas (Gudykunst, Ting-Toomey, & Chua, 1988, cit. por Ng, Dyne & Ang, 2009), parece ter um grande peso a nível de manter relações sociais positivas e uma liderança eficiente. Os autores Keung e Rockinson-Szapkiw (2013), ao examinarem individualmente os fatores de inteligência cultural, verificaram que as dimensões comportamental e cognitiva foram apontadas como as melhor prediziam a liderança transformacional. Noutros estudos, dimensão Comportamental foi relacionada com uma alta eficiência de negociação intercultural e desempenho na tarefa (Ang et al., 2007; Imai and Gelfand, 2010, cit. por Keung & Rockinson-Szapkiw, 2013).

Era também esperada uma associação mais forte entre a dimensão Cognitiva e a Liderança Transformacional, se tivermos em conta os resultados de Keung & Rockinson-Szapkiw (2013), uma vez que os autores argumentam que um líder que se adapte mais facilmente a um contexto multicultural terá assim mais facilidade em ter um estilo de Liderança Transformacional, enquanto que, aqueles que sentem maiores dificuldades em adaptar-se ao contexto, necessitam utilizar mais energia cognitiva para a adaptação, restando menos recursos para aplicar o estilo de liderança transformacional.

Algumas explicações podem ser hipótese para a exclusão desta dimensão pelo método *Stepwise* da Regressão Linear Múltipla. A nível estatístico a dimensão Cognitiva tem níveis de correlação bastante elevados com a Liderança Transformacional (Tabela 11, Anexo G). No entanto, esta dimensão também apresenta níveis bastante elevados de correlação com a

dimensão Metacognitiva (Anexo C), pelo que talvez por essa razão seja a dimensão Metacognitiva (que é a dimensão que tem maior nível de correlação com a Liderança Transformacional) a apresentar verdadeiramente um impacto significativo na Liderança Transformacional.

Talvez o fato de ter um maior conhecimento acerca dos costumes e comportamentos (dimensão cognitiva da *CQ*) não seja tão crucial para uma liderança de estilo transformacional. Enquanto a dimensão Cognitiva se foca no conhecimento de normas, práticas e convenções em diferentes contextos culturais (como conhecimento de leis, economia e diferentes sistemas sociais), adquiridos através da educação e das experiências pessoais, a Inteligência Cultural Metacognitiva refere-se a processos cognitivos de ordem mais elevada, como a adaptação da conceptualização mental de diferenças culturais (Ng, Dyne & Ang, 2009). Assim, no sentido dos resultados obtidos, ter uma capacidade de adaptar as próprias ideias acerca de outras culturas, moldando a sua perceção sobre cada cultura à medida que a vai conhecendo (dimensão Metacognitiva), pode ser mais importante para conseguir apresentar uma liderança eficiente de estilo Transformacional em contextos multiculturais.

### **Limitações**

Apesar dos bons resultados obtidos a nível de qualidades métricas das escalas em estudo e de termos conseguido seguir o delineamento proposto, podemos apontar algumas limitações ao presente estudo.

A Escala *MLQ 5X* foi utilizada para recolher dados relativos ao estilo de Liderança dos participantes, onde tivemos em conta os itens relativos à Liderança Transformacional. No entanto, a dimensão de Liderança Transformacional divide-se, como já foi referido, em quatro sub dimensões, nomeadamente a Influência Idealizada, a Motivação Inspiracional, a Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada. Acontece que os resultados, relativos à validade de construto, para a presente escala, neste estudo, impossibilitaram uma análise destas sub dimensões de forma individual, uma vez que a escala foi percecionada como unidimensional. Esta condição limitou algumas análises que poderiam ter sido feitas, no sentido de explorar relações entre as sub dimensões da liderança transformacional e as outras variáveis em estudo.

### **Estudos Futuros**

Na revisão de literatura efetuada não foi encontrada esta relação entre Inteligência Cultural e Liderança Transformacional em contexto desportivo. Por isto, seria interessante averiguar se esta relação existe também em treinadores de outras nacionalidades. Seria também pertinente fazer o mesmo estudo para equipas técnicas de outras modalidades, coletivas e individuais, e até fazer uma comparação entre os dois casos.

A forma como mensurámos o Desempenho foi através de uma escala de auto percepção. Num estudo futuro poderia ser tida em conta a possibilidade de averiguar o desempenho através de mais fontes de informação, nomeadamente através da percepção de atletas da própria equipa, de pares, dentro e fora do clube (e.g. membros de equipas técnicas de outros clubes do mesmo campeonato) e/ou até de dirigentes e administradores do clube.

Também as variáveis Liderança Transformacional e Inteligência Cultural foram mensuradas a partir de auto percepções. Traria validade a este campo de estudo, fazer uma investigação em que se incluísse, tal como no exemplo anterior, mais fontes de informação, através de percepções de pessoas relevantes no ambiente em estudo. Numa avaliação destas variáveis a partir de análises a 360 graus, poderíamos considerar uma maior validade dos dados.

Seria também interessante estudar os níveis de inteligência cultural de treinadores profissionais de futebol (e membros de equipas técnicas) de outras nacionalidades, de forma a tentar perceber se existem diferenças significativas entre as populações. Este estudo permitiria desenvolver o conhecimento e uma tentativa de perceber realmente se a inteligência cultural diferencia treinadores com bons ou maus desempenhos, a nível global. Fazendo a comparação de treinadores de diferentes nacionalidades em posições de destaque (clubes grandes, principais seleções e títulos importantes ganhos) e a densidade populacional do seu país de origem, não existe uma relação proporcional e, talvez o fator da inteligência cultural ajudasse a explicar esta discrepância.

Portugal é um país bastante pequeno, a nível de dimensão e população, em comparação com outros países europeus que também se destacam no futebol, a nível de clubes e seleções. No entanto, são vários os casos de treinadores portugueses que alcançam o sucesso fora do seu país. Treinadores como José Mourinho, André Vilas Boas, Paulo Bento, Paulo Fonseca, Paulo Sousa, Leonardo Jardim, Manuel José, Fernando Santos, Carlos Queiroz, entre outros, já alcançaram títulos nacionais fora do país. O número de treinadores portugueses com títulos a este nível, nos últimos anos, é bastante aproximado ao número de treinadores também de sucesso de outras nacionalidades. No entanto, o fato da população portuguesa ser bastante

inferior à desses países, leva a refletir sobre as razões que levam Portugal a “formar” mais treinadores de sucesso do que esses países.

Após comparar várias populações de treinadores a nível de inteligência cultural, o próximo passo seria especular e investigar as razões para essas diferenças. Ainda neste estudo foi verificada a importância da experiência de Expatriação no desenvolvimento da Inteligência Cultural. Segundo alguns autores, um dos fatores que levam ao desenvolvimento da inteligência cultural é o contato com pessoas de outras culturas. Será que em Portugal se proporcionam mais momentos de interação transcultural do que em outros países? Será que o fato de existirem cada vez mais jogadores estrangeiros nos campeonatos profissionais de futebol em Portugal e o número de jogadores portugueses ser cada vez mais reduzido nas equipas, promove essa interação? Será essa interação importante para o desenvolvimento da inteligência cultural? Estes estudos podem ajudar a perceber os fatores acima descritos.

### **Implicações Práticas**

Os resultados deste estudo podem servir de base para algumas práticas correntes do contexto real, neste caso, o futebol. O objetivo principal de uma equipa desportiva e dos seus clubes é de obter sucesso nas competições em que participa, por isso, todos os fatores que os aproximem de ter sucesso, deverão com certeza ser tidos em conta.

No presente estudo, dois fatores, foram apontados como tendo um impacto positivo na percepção de Desempenho, nomeadamente a Inteligência Cultural e a Liderança Transformacional. Assim, administradores, dirigentes, diretores, ou responsáveis pela escolha e contratação de treinadores de futebol, de clubes e federações poderiam ter em conta estas características pessoais, na hora de selecionar a pessoa certa para comandar as suas equipas desportivas.

Ainda assim, é difícil perceber os níveis de Inteligência Cultural e de Liderança Transformacional de alguém a “olho nu”. O fator experiência de expatriação pode ser uma solução. Tal como encontrado nos resultados do presente estudo, ter experiência de expatriação está relacionado a maiores níveis de inteligência cultural. Assim sendo, este dado, bem mais fácil de ser reconhecido do que os anteriores, pode ser tido em conta na escolha de treinadores.

Também na vertente de desenvolvimento de competências necessárias para obter maior sucesso desportivo, por parte de treinadores, seria pertinente construir programas de desenvolvimento de competências relacionadas com a Inteligência Cultural. Programas que

permitam a estas pessoas desenvolverem a sua Inteligência Cultural, aproximá-los-ia do sucesso desportivo e também, indiretamente, do desenvolvimento de uma Liderança de estilo Transformacional, como mostram os resultados do estudo. Assim, conteúdos relacionados com estas temáticas poderiam ser incluídos nos programas de formação de treinadores.

## CONCLUSÃO

Os resultados do nosso estudo vieram confirmar relações e associações que já tinham sido encontradas em estudos anteriores, mas para uma amostra específica, a de treinadores e membros de equipa técnica portugueses integrantes do nosso estudo. Todas as hipóteses foram corroboradas, através dos resultados obtidos. Resumindo, a amostra de treinadores de futebol portugueses, com e sem experiência de expatriação, percebem melhores desempenhos quando revelam maiores níveis de inteligência cultural e quando têm um estilo de liderança transformacional, estilo de liderança esse que é predito pela inteligência cultural que, por sua vez, está relacionada ao fato do treinador ter experiência de expatriação.

De salientar o fato de, quando procurámos encontrar modelos de associação mais fortes, a dimensão cognitiva não aparece em nenhum. Talvez as características da profissão de treinador, e até o contexto desportivo, ao contrário das áreas de trabalho mais frequentemente estudadas (e.g. contextos empresariais, de retalho ou escolares), seja um contexto em que o conhecimento específico de cada cultura não seja muito relevante para se ter melhores desempenhos e uma liderança eficiente. Por um lado, a grande rotatividade de local de trabalho, característico desta profissão, fará com que não se adquira um conhecimento específico da cultura de um país. Por outro lado, as equipas de futebol, hoje em dia são compostas por jogadores de variadíssimas nacionalidades e, portanto, com diferentes culturas, pelo que não será o conhecimento acerca de uma cultura específica que levará um treinador a ter um melhor desempenho ou liderança sobre este público.

Por último, podemos concluir que, com base nestes resultados, a Inteligência Cultural é um fator bastante importante para a perceção de desempenho dos treinadores, de forma geral, tenham tido ou não experiência de expatriação. Talvez não só treinar num clube estrangeiro represente um contexto multicultural para os treinadores. Cada vez mais, assistimos à crescente multiculturalidade que as equipas portuguesas de futebol vão apresentando. Dados de um estudo do Sindicato de Jogadores de Futebol Portugueses, relativos à época 2017/2018, revelam que, pela terceira época consecutiva, houve uma diminuição da utilização de jogadores portugueses na 1ª Liga. Em relação à época anterior, a percentagem de utilização de jogadores portugueses baixou de 57 para 43. Seguindo esta tendência, na 2ª Liga esta diminuição aconteceu pelo quinto ano consecutivo, passando de 54 para 46, em relação à época 2016/2017. Alguns treinadores portugueses, como por exemplo José Couceiro, treinador na 1ª Liga de Portugal, referem que não distinguem os jogadores e, conseqüentemente, as suas escolhas, pela

nacionalidade. José Couceiro diz mesmo, durante um debate promovido pelo Sindicato de Jogadores (Lusa, 2018), "Quando olho para um grupo de jogadores, não há divisão entre nacionalidades, assim como não há raças nem religiões".

Em última análise, podemos argumentar que também os treinadores de futebol a treinarem em Portugal e sem experiência de expatriação, acreditam ser importante ter altos níveis de Inteligência Cultural e Liderança Transformacional para a perceção de Desempenho. Não foi necessário separar o grupo de expatriados do grupo que trabalha em Portugal, para encontrar uma maior influência preditiva das variáveis mencionadas para os expatriados, como seria esperado. Toda a população foi incluída nesta análise. Isto pode dever-se ao fato de termos vindo a assistir a uma crescente multiculturalidade que as equipas portuguesas de futebol vão tendo.

Assim, mesmo permanecendo em Portugal, os treinadores de futebol portugueses deverão encontrar desafios semelhantes aos que encontraram no estrangeiro, a nível de gestão de questões multiculturais no grupo de trabalho, necessitando das mesmas competências para os enfrentar e conseguir ter sucesso.

## REFERÊNCIAS

- Alon, I. & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business horizons*, 48(6), 501-512.
- Alves, R. & Rodrigues, J. (2000). Os treinadores de jovens em competição. *Treino Desportivo*, 9, 02-10.
- Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 13(1), 42-60.
- Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ang, S., Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual & Review Copy*. Mind Garden.
- Barrows, H. S. (1997). The problems and responsibilities of leadership in educational innovation. *Newsletter of the Network of Community-Oriented Educational Institutions for Health Science*, 27, 9-10.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- 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.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human relations*, 44(5), 497-515.
- Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 1-16.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?. *People and Strategy*, 24(3), 27.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.
- Cathcart, R. D. (2009). *Leadership in athletic coaches*.
- Charbonneau, D., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.

- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of sport psychology*, 2(1), 34-45.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Chen, M. L. & Lin, C. P. (2013). Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective. *Human Resource Management*, 52(5), 675-695.
- Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5-22.
- Dagher, G. K. (2010). The relation between motivational and behavioral cultural intelligence and the three dimensions of cross-cultural adjustment among Arabs working in the USA. *The Business Review, Cambridge*, 15(1), 137-143.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Deng, L. & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4), 347-366.
- Dolles, H. & Egitsson, B. (2017). 18. Sports expatriates. *Research Handbook of Expatriates*, 350.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge.
- Earley, P. C. Ang, S. & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.

- Faggiani, F., Lindern, D., Strey, A., Aiquel, P. F., Fulginiti, D., Sartori, C. & Lisboa, C. S. D. M. (2016). The Phenomenon of Expatriates in the Sports Context. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(3), 738-747.
- Ferreira, P. L., Mendes, A. P., Fernandes, I. R. & Ferreira, R. R. (2011). Tradução e validação para a língua portuguesa do questionário de planeamento da alta (PREPARED). *Referência-Revista de Enfermagem*, 3(5).
- Gould, D., Greenleaf, C., Guinan, D. & Chung, Y. (2002). A survey of US Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16(3), 229-250.
- Heitor, M. I. P. (1996). *Satisfação salarial e liderança transformacional* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Psicologia Aplicada).
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R.J. (1977). "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc.
- K. Keung, E. & J. Rockinson-Szapkiw, A. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.
- Kim, K., Kirkman, B. L. & Chen, G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 71-90.
- Kim, Y. J. & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied psychology*, 61(2), 272-294.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Laudier, J. (1998). O técnico: procedimentos, atitudes e obrigações. *Sprint Magazine*. 34-48.

- Lôbo, I. L. B., de Albuquerque Moraes, L. C. C. & do Nascimento, E. (2005). Processo de validação da escala de comportamento do treinador: versão atleta (ECT-A). *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 19(3), 255-265.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mancuso, S. V., Roberts, L. & White, G. P. (2010). Teacher retention in international schools: The key role of school leadership. *Journal of Research in International Education*, 9(3), 306-323.
- Maranville, S. (1995). Book reviews, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3,(4). pp. 407-421.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. In *Advances in global leadership* (pp. 225-250). Emerald Group Publishing Limited.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K. & Stringer, D. Y. (1995). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. In *10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL*.
- Portugal, E. & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Richardson, D., Littlewood, M., Nesti, M., & Benstead, L. (2012). An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the English Premier League. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1605-1618.
- Rieke, M., Hammermeister, J. & Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227-239.

- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J. & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76.
- Santos, E. M. D. D. (2005). *Estilos de liderança transformacional/transaccional e padrões de inteligência emocional na gestão de enfermeiros hospitalares* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Psicologia Aplicada).
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & organization management*, 24(3), 367-390.
- Stening, B. W. & Hammer, M. R. (1992). Cultural baggage and the adaption of expatriate American and Japanese managers. *MIR: Management International Review*, 77-89.
- Takeuchi, R., Yun, S. & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of applied psychology*, 87(4), 655.
- Tarique, I. & Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 56-70.
- Tibbert, S. J., Andersen, M. B. & Morris, T. (2015). What a difference a “Mentally Toughening” year makes: The acculturation of a rookie. *Psychology of Sport and Exercise*, 17, 68-78.
- Tsui, A. S. & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lexington Books.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. *Handbook of cultural intelligence*, 16-40.
- Vilela, G. (2009). *Metodologia da pesquisa científica e bases epistemológicas*. Campinas: CPAQV Editora.

Wagg, S. & Cabral, R. (2006). “Anjos de todos nós?” os treinadores de futebol, a globalização e as políticas de celebridade. *Análise social*, 347-369.

## WEBGRAFIA

- Gouveia, R. (2017). *Made in 2017/18: o novo mapa dos portugueses pelo mundo*. Consultado em 30 de maio de 2018 através de <http://www.maisfutebol.iol.pt/estorias-made-in/internacional/made-in-2017-18-o-novo-mapa-dos-portugues-pelo-mundo>.
- Lusa (2018). *Utilização de jogadores portugueses tem-se reduzido nas duas ligas*. Consultado em 30 de maio de 2018 através de <https://www.dn.pt/desporto/interior/utilizacao-de-jogadores-portugueses-tem-se-reduzido-nas-duas-ligas-9058479.html>.
- Vinagre, A. (2017). *Treinadores portugueses de futebol pelo mundo*. Consultado em 30 de maio de 2018 através de <https://www.comunidadeculturaearte.com/treinadores-portugueses-de-futebol-pelo-mundo/>.

## **ANEXOS**

# Anexo A – Questionário

30/06/2018

Questionário

## Questionário

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de um projecto de investigação coordenado pelo prof. doutor Pedro L. Almeida (ISPA - Instituto Universitário), formador habitual dos cursos de treinadores da F.P.F. na disciplina de Psicologia.

De seguida serão apresentadas algumas afirmações que visam contribuir para a CARACTERIZAÇÃO DOS TREINADORES/MEMBROS DE EQUIPA TÉCNICAS PORTUGUESES DE FUTEBOL QUE ESTÃO ATUALMENTE (OU ESTIVERAM) A TREINAR NO ESTRANGEIRO. Não existem respostas corretas ou erradas, apenas pedimos que responda com a sua opinião sincera às questões apresentadas. O questionário é anónimo e confidencial e tem a duração aproximada de dez minutos.

Caso exista alguma questão/dúvida ou comentário por favor envie mail para [expatriadosfutebol@gmail.com](mailto:expatriadosfutebol@gmail.com).

Obrigado pela sua participação.

**\*Obrigatório**

## Secção 0

1. Já teve alguma experiência profissional como treinador ou membro de uma equipa técnica, no estrangeiro? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

2. Se sim, quando ?

Marcar apenas uma oval.

- Atualmente  
 No passado

3. Caso tenha sido no passado, em que época desportiva foi a última experiência?

\_\_\_\_\_

4. Idade \*

\_\_\_\_\_

5. Habilitações \*

Marcar apenas uma oval.

- 1º Ciclo do Ensino Básico (4 ºano)  
 2º Ciclo do Ensino Básico (6 ºano)  
 3º Ciclo do Ensino Básico (9 ºano)  
 Ensino Secundário  
 Bacharelato  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

**6. 6. Anos de experiência profissional**

---

**7. 7. Qual a sua situação profissional atual \****Marcar apenas uma oval.*

- A trabalhar no país (Portugal)
- A trabalhar no estrangeiro
- Atualmente sem clube

**8. 8. País estrangeiro onde treina atualmente ou onde treinou**

---

**9. 9. Passado desportivo \****Marcar apenas uma oval.*

- Ex-jogador nível amador
- Ex-jogador nível profissional
- Outro
- Nenhuma das anteriores

**10. 10. Nível de formação do curso de treinador \****Marcar apenas uma oval.*

- UEFA C
- UEFA B
- UEFA A
- UEFA PRO

**Secção 1**

Ao responder a este questionário, por favor tenha em conta a sua última experiência num país estrangeiro, caso tenha tido mais do que uma experiência profissional nesse contexto

Caso nunca tenha tido nenhuma experiência num país estrangeiro por favor passe para a secção 2.

**11. 1. Há quanto tempo está ou esteve nesse país? (meses)**

---

**12. 2. Nível competitivo da equipa em que é/foi treinador/membro de equipa técnica, nesse país estrangeiro***Marcar apenas uma oval.*

- Internacional
- Nacional (1ª Liga do País)
- Nacional (restantes ligas)
- Distrital, Regional

**13. 3. Escalão(ões) competitivo(s) que treina atualmente ou treinou nesse país estrangeiro**  
*Marcar tudo o que for aplicável.*

	Feminino	Masculino
Benjamins, traquinas ou infantis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juvenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seniores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. 4. Conhecimento anterior acerca da realidade do país estrangeiro no qual está a trabalhar ou trabalhou:**

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não conhecia nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Conhecia totalmente

**15. 4.1. Tempo (em meses) prévio nesse país (aproximadamente):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. 4.2. Motivos que o levaram a ir trabalhar para esse país:**

\_\_\_\_\_

**17. 5. Função que desempenha ou desempenhou nesse país estrangeiro**

*Marcar apenas uma oval.*

- Treinador principal
- Treinador adjunto
- Treinador de guarda redes
- Preparador físico
- Fisiologista
- Analista de vídeo
- Outra: \_\_\_\_\_

## Secção 2

Seguidamente irão ser apresentadas 20 afirmações, onde terá de assinalar de acordo com o seu nível de concordância.

Definição:

Conhecimento Cultural: saber as normas, comportamentos e práticas em diferentes culturas. Este conhecimento pode ser adquirido através da experiência e educação.

18. **1.Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **2.Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **3.Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **4.Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **5.Conheço os sistemas legais e económicos de outras culturas \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **6. Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**24. 7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**25. 8. Conheço o sistema matrimonial de outras culturas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**26. 9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**27. 10. Conheço as regras de comunicação não-verbal de outras culturas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**28. 11. Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**29. 12. Acredito ser capaz de interagir com os nativos de uma cultura que desconheço \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**30. 13. Lido bem com o stress causados pela adaptação \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. **14. Gosto de viver em culturas que não me são familiares \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. **15. Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. **16. Adapto o meu comportamento verbal quando uma interação cultural o exige \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. **17. Utilizo a pausa e o silêncio de acordo com as diferentes interações culturais \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. **18. Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. **19. Modifico o meu comportamento não verbal quando uma interação cultural o requer \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. **20. Altero as expressões faciais quando uma situação intercultural o requer \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### Secção 3

Responda em função da sua experiência actual ou do passado no país estrangeiro ( ao qual se tem referido nas suas respostas a este questionário).

NOTA: No caso de nunca ter tido uma experiência profissional no estrangeiro, por favor tenha em conta a sua atual ou última experiência profissional.

38. 1. Em que grau está a cumprir ou cumpriu os seus objectivos? \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excedi

39. 2. Como julga que o seu clube/federação avalia ou avaliou o seu grau de cumprimento dos objetivos? \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6		
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excedi

40. 3. Qual o seu grau de satisfação face ao processo que está ou esteve a conduzir (independente dos resultados)? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Muito abaixo das expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excede as expectativas

41. 4. Qual o seu grau de adaptação ao novo ambiente em que se encontra ou encontrou inserido? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente inadaptado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente adaptado

42. 5. Qual o impacto desta adaptação na sua performance? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

43. 6. Qual o impacto desta etapa profissional na sua carreira? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

44. 7. Que outros aspetos julga estarem ou estiverem a contribuir para o seu sucesso (caso aplicável)? \*

---

---

---

---

---

45. 8. E para o seu insucesso (caso aplicável)? \*

---

---

---

---

---

### Secção 5

Seguidamente irão ser apresentadas 45 afirmações, onde terá de assinalar de acordo com a sua perceção de frequência dos comportamentos descritos.

90. 1. Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

De forma alguma                  Frequentemente, senão sempre

91. 2. Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas \*

*Marcar apenas uma oval.*

1      2      3      4      5

De forma alguma                  Frequentemente, senão sempre

**92. 3. Falho em interferir em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**93. 4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**94. 5. Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**95. 6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**96. 7. Estou ausente quando necessitam de mim \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**97. 8. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**98. 9. Falo de forma otimista sobre o futuro \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**99. 10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**100. 11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**101. 12. Espero as coisas darem erradas para começar a agir \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**102. 13. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**103. 14. Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**104. 15. Invisto o meu tempo ensinando e treinando \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

**105. 16. Deixo claro o que cada um pode esperar, receber quando as metas de performance são alcançadas \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

106. **17. Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não se conserta" \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

107. **18. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

108. **19. Trato os outros como indivíduo ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

109. **20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

110. **21. Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

111. **22. Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

112. **23. Considero as consequências éticas e morais das decisões \***  
*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

113. 24. Mantenho-me a par de todos os erros \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

114. 25. Demonstro um senso de poder e confiança \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

115. 26. Artigo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

116. 27. Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

117. 28. Evito tomar decisões \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

118. 29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

119. 30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 120. 31. Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 121. 32. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 122. 33. Demoro para responder a questões urgentes \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 123. 34. Ênfase a importância de se ter um senso único de missão \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 124. 35. Expresso satisfação quando os outros correspondem às minhas expectativas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 125. 36. Expresso confiança de que as metas serão alcançadas \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## 126. 37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

127. **38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

128. **39. Faço com que os outros façam mais do que o esperado \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

129. **40. Sou capaz em representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

130. **41. Trabalho com os outros de maneira satisfatória \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

131. **42. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

132. **43. Sou eficaz em atender as necessidades da organização \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

133. **44. Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

134. 45. Lidero um grupo que é eficiente \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente, senão sempre

## Anexo B – Estatística descritiva da amostra

<b>Idade</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	131	31	57	39,77	5,122
Valid N (listwise)	131				

<b>Habilitações Literárias</b>					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid Secundário ou inferior	29	22,1	22,1	22,1	
Bacharelato/Licenciatura	59	45,0	45,0	67,2	
Mestrado/Doutoramento	43	32,8	32,8	100,0	
Total	131	100,0	100,0		

<b>Experiência de Expatriação</b>					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid Não	63	48,1	48,1	48,1	
Sim	68	51,9	51,9	100,0	
Total	131	100,0	100,0		

<b>Situação Profissional Atual</b>					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid A trabalhar no país(Portugal)	71	54,2	54,2	54,2	
A trabalhar no estrangeiro	27	20,6	20,6	74,8	
Atualmente sem clube	33	25,2	25,2	100,0	
Total	131	100,0	100,0		

**Passado ligado ao Futebol**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ex-jogador nível amador	83	63,4	63,4	63,4
	Ex-jogador nível profissional	32	24,4	24,4	87,8
	Nenhuma das anteriores	16	12,2	12,2	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

**Nível Competitivo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internacional	18	13,7	24,7	24,7
	Nacional (1ª Liga do País)	30	22,9	41,1	65,8
	Nacional ( restantes ligas)	20	15,3	27,4	93,2
	Distrital, Regional	5	3,8	6,8	100,0
	Total	73	55,7	100,0	
Missing	System	58	44,3		
Total		131	100,0		

**Conhecimento prévio acerca do país**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	8,4	15,7	15,7
	2	12	9,2	17,1	32,9
	3	22	16,8	31,4	64,3
	4	19	14,5	27,1	91,4
	5	6	4,6	8,6	100,0
	Total	70	53,4	100,0	
Missing	System	61	46,6		
Total		131	100,0		

**Anos de Experiência Profissional**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AntExpPro	126	0	29	12,03	6,075
Valid N (listwise)	126				

**Nível Formação de Treinador**

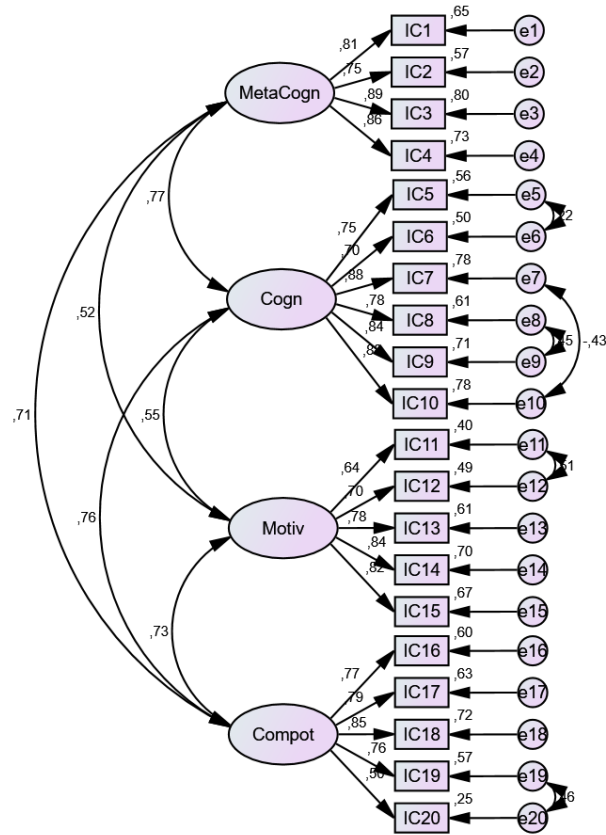
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid UEFA C	3	2,3	2,3	2,3
UEFA B	29	22,1	22,1	24,4
UEFA A	68	51,9	51,9	76,3
EUFA PRO	31	23,7	23,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

**Tempo no país atual**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TempoPaís	68	2	120	22,87	20,531
Valid N (listwise)	68				

## Anexo C – Qualidades métricas da escala CQS

Validade – AFC



$\chi^2(159)=277,205; p=,000; \chi^2_{df}=1,743$   
 ;CFI=,937; GFI=,835; TLI=,925  
 ;RMSEA=,076;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,004$

*Fiabilidade*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC1	101,55	282,203	,645	,940
IC2	101,61	284,978	,597	,941
IC3	101,67	281,468	,716	,939
IC4	101,94	277,242	,729	,939
IC5	102,90	273,059	,661	,940
IC6	103,02	273,169	,625	,940
IC7	102,38	268,376	,780	,937
IC8	102,92	263,917	,709	,939
IC9	102,98	267,307	,789	,937
IC10	102,98	263,346	,775	,938
IC11	101,08	284,954	,589	,941
IC12	101,53	282,359	,597	,941
IC13	101,72	282,804	,534	,942
IC14	102,41	274,783	,559	,942
IC15	101,77	281,039	,623	,940
IC16	101,50	282,606	,688	,940
IC17	101,92	278,062	,679	,939
IC18	101,73	279,216	,740	,939
IC19	101,77	278,578	,682	,939
IC20	102,04	280,560	,509	,942

*Sensibilidad*

<b>Statistics</b>										
	<u>N</u>		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
IC1	131	0	6,00	-,763	,212	,082	,420	3	7	
IC2	131	0	6,00	-1,281	,212	3,696	,420	1	7	
IC3	131	0	6,00	-,517	,212	-,053	,420	3	7	
IC4	131	0	6,00	-,413	,212	-,444	,420	3	7	
IC5	131	0	5,00	-,004	,212	-,423	,420	1	7	
IC6	131	0	5,00	-,208	,212	-,500	,420	1	7	
IC7	131	0	5,00	-,575	,212	,025	,420	1	7	
IC8	131	0	5,00	-,356	,212	-,702	,420	1	7	
IC9	131	0	5,00	-,265	,212	-,439	,420	1	7	
IC10	131	0	5,00	-,139	,212	-,623	,420	1	7	
IC11	131	0	7,00	-1,778	,212	3,257	,420	2	7	
IC12	131	0	6,00	-,876	,212	,266	,420	2	7	
IC13	131	0	6,00	-1,018	,212	,605	,420	2	7	
IC14	131	0	5,00	-,514	,212	-,558	,420	1	7	
IC15	131	0	6,00	-,870	,212	,228	,420	2	7	
IC16	131	0	6,00	-,762	,212	,133	,420	3	7	
IC17	131	0	6,00	-,632	,212	-,194	,420	2	7	
IC18	131	0	6,00	-,952	,212	,983	,420	2	7	
IC19	131	0	6,00	-1,099	,212	1,846	,420	1	7	
IC20	131	0	6,00	-1,261	,212	1,810	,420	1	7	

<b>Descriptives</b>			
		Statistic	Std. Error
ICultural	Mean	5,3721	,07642
	Median	5,4500	
	Skewness	-,324	,212
	Kurtosis	-,505	,420
IC_META	Mean	5,7500	,07936
	Median	5,7500	
	Skewness	-,545	,212
	Kurtosis	,165	,420
IC_COG	Mean	4,5789	,11090

	Median	4,8333	
	Skewness	-,112	,212
	Kurtosis	-,465	,420
IC_MOTI	Mean	5,7405	,08652
	Median	6,0000	
	Skewness	-,854	,212
	Kurtosis	,408	,420
IC_COMP	Mean	5,6534	,07975
	Median	5,8000	
	Skewness	-,542	,212
	Kurtosis	,213	,420

#### Tests of Normality

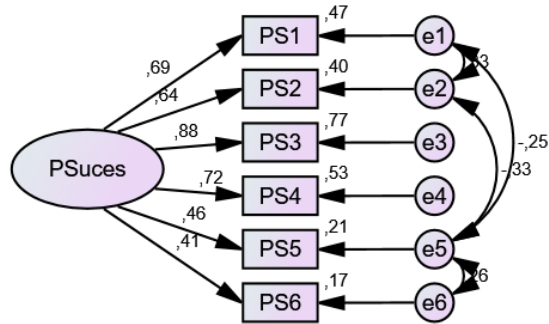
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ICultural	,062	131	,200*	,976	131	,020
IC_META	,105	131	,001	,944	131	,000
IC_COG	,091	131	,010	,982	131	,078
IC_MOTI	,130	131	,000	,929	131	,000
IC_COMP	,114	131	,000	,958	131	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Anexo D – Qualidades métricas da escala de percepção de desempenho

### AFC - Validade



$\chi^2(5)=8,062$ ;  $p=,153$ ;  $\chi^2_{df}=1,612$   
 ;CFI=,988; GFI=,981; TLI=,965  
 ;RMSEA=,069;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,299$

PSucess = Percepção de Desempenho

### Fiabilidade

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,804	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PS1	24,66	12,256	,616	,761
PS2	24,57	12,385	,563	,774
PS3	24,50	11,252	,732	,731
PS4	24,09	12,284	,644	,755
PS5	23,93	14,434	,370	,812
PS6	23,93	13,311	,449	,799

*Sensibilidade*

<b>Statistics</b>										
	<u>N</u>		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
PS1	131	0	5,00	-,830	,212	,848	,420	1	6	
PS2	131	0	5,00	-,840	,212	,610	,420	1	6	
PS3	131	0	5,00	-1,123	,212	1,560	,420	1	6	
PS4	131	0	5,00	-1,312	,212	2,074	,420	2	6	
PS5	131	0	5,00	-1,101	,212	1,261	,420	2	6	
PS6	131	0	5,00	-1,489	,212	2,469	,420	1	6	

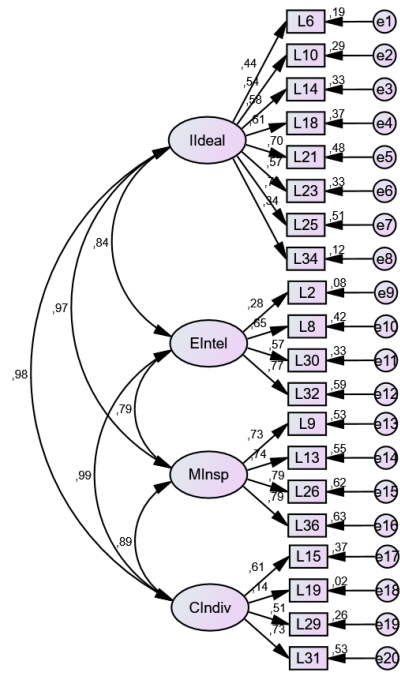
<b>Descriptives</b>			
	Statistic	Std. Error	
Percepção de Desempenho	Mean	4,8562	,06098
	Median	5,0000	
	Skewness	-,883	,212
	Kurtosis	,589	,420

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Percepção de Desempenho	,139	131	,000	,939	131	,000

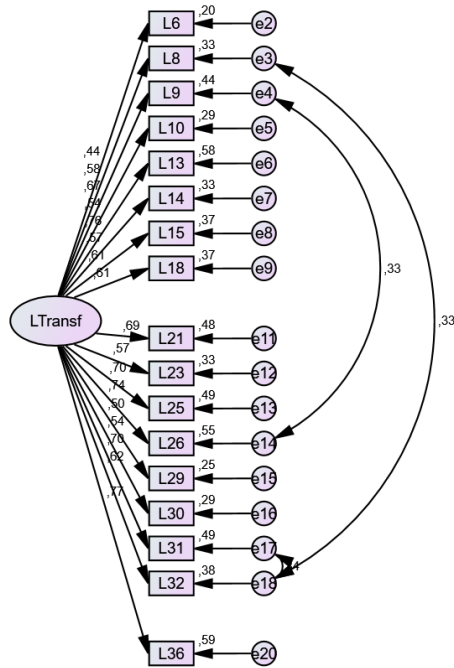
a. Lilliefors Significance Correction

## Anexo E – Qualidades métricas da escala *MLQ 5X*

Validade - AFC



$\chi^2(164)=262,874$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2df=1,603$   
 ;CFI=,898; GFI=,832; TLI=,881  
 ;RMSEA=,068;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,030$



$\chi^2(116)=185,837; p=,000; \chi^2df=1,602$   
 $;CFI=,925; GFI=,853; TLI=,912$   
 $;RMSEA=,068; p(rmsea \leq 0,05)=,057$

*Fiabilidade*

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,912	17

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L6	67,53	56,374	,427	,912
L8	67,17	55,972	,566	,908
L9	67,05	55,343	,627	,906
L10	67,57	54,785	,511	,910
L13	67,02	54,815	,739	,903
L14	67,26	56,055	,537	,908
L15	66,92	56,539	,576	,907
L18	66,95	55,706	,574	,907
L21	67,18	55,284	,665	,905
L23	67,33	55,376	,537	,909

L25	67,36	54,755	,649	,905
L26	67,07	54,726	,707	,904
L29	67,33	55,315	,480	,911
L30	67,50	55,944	,540	,908
L31	67,01	55,331	,680	,905
L32	67,15	56,033	,636	,906
L36	66,85	55,453	,715	,904

*Sensibilidad*

<b>Statistics</b>										
	<u>N</u>		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
L6	131	0	4,00	-,226	,212	-,581	,420	2	5	
L8	131	0	4,00	-,608	,212	,312	,420	2	5	
L9	131	0	4,00	-,845	,212	,567	,420	2	5	
L10	131	0	4,00	-,618	,212	,706	,420	1	5	
L13	131	0	4,00	-,550	,212	-,644	,420	3	5	
L14	131	0	4,00	-,452	,212	-,102	,420	2	5	
L15	131	0	5,00	-,765	,212	-,395	,420	3	5	
L18	131	0	5,00	-1,509	,212	3,680	,420	1	5	
L21	131	0	4,00	-,275	,212	-,774	,420	3	5	
L23	131	0	4,00	-,393	,212	-,565	,420	2	5	
L25	131	0	4,00	-,404	,212	-,057	,420	2	5	
L26	131	0	4,00	-,800	,212	,682	,420	2	5	
L29	131	0	4,00	-,820	,212	,819	,420	1	5	
L30	131	0	4,00	-,692	,212	1,537	,420	1	5	
L31	131	0	4,00	-,574	,212	-,633	,420	3	5	
L32	131	0	4,00	-,218	,212	-,578	,420	3	5	
L36	131	0	5,00	-1,190	,212	1,412	,420	2	5	

<b>Descriptives</b>			
	Statistic	Std. Error	
LTransformacional	Mean	4,1994	,04058
	Median	4,2353	
	Skewness	-,446	,212
	Kurtosis	-,053	,420

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTransformacional	,067	131	,200*	,974	131	,013

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Anexo F - Estatística descritiva das variáveis em estudo

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ICultural	131	3,40	7,00	5,3721	,87465
IC_META	131	3,00	7,00	5,7500	,90830
IC_COG	131	1,50	7,00	4,5789	1,26935
IC_MOTI	131	2,20	7,00	5,7405	,99032
IC_COMP	131	2,60	7,00	5,6534	,91276
Percepção Desempenho	131	2,83	6,00	4,8562	,69791
LTransformacional	131	3,00	5,00	4,1994	,46441
Valid N (listwise)	131				

## Anexo G – Correlações

	1	2	2.1	2.2	2.3	2.4	3	4
1. Experiência	1							
2. ICultural	,208*	1						
2.1. IC_META	,110	,806**	1					
2.2. IC_COG	,133	,902**	,707**	1				
2.3. IC_MOTI	,286**	,759**	,469**	,497**	1			
2.4. IC_COMP	,178*	,862**	,604**	,688**	,622**	1		
3. Percepção de Desempenho	,178*	,311**	,284**	,214*	,351**	,230**	1	
4. Liderança Transformacional	,042	,579**	,524**	,512**	,418**	,495**	,201*	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Anexo H – Teste de hipóteses

### Hipótese 1

Group Statistics					
	Experiência	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ICultural	Não	63	5,1841	,92055	,11598
	Sim	68	5,5463	,79759	,09672
IC_META	Não	63	5,6468	,99559	,12543
	Sim	68	5,8456	,81501	,09883
IC_COG	Não	63	4,4048	1,31292	,16541
	Sim	68	4,7402	1,21502	,14734
IC_MOTI	Não	63	5,4476	1,01136	,12742
	Sim	68	6,0118	,89502	,10854
IC_COMP	Não	63	5,4857	,99529	,12539
	Sim	68	5,8088	,80553	,09768

### Hipótese 2

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ICultural <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,311 <sup>a</sup>	,097	,090	,66578

a. Predictors: (Constant), ICultural

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,139	1	6,139	13,849	,000 <sup>b</sup>
Residual	57,181	129	,443		
Total	63,320	130			

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

b. Predictors: (Constant), ICultural

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,522	,363			9,692	,000
ICultural	,248	,067	,311		3,721	,000

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	IC_MOTI	

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,351 <sup>a</sup>	,124	,117	,65591	2,254

a. Predictors: (Constant), IC\_MOTI

b. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,822	1	7,822	18,180	,000 <sup>b</sup>
	Residual	55,499	129	,430		
	Total	63,320	130			

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

b. Predictors: (Constant), IC\_MOTI

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,434	,338		10,150	,000		
	IC_MOTI	,248	,058	,351	4,264	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

Excluded Variables <sup>a</sup>								
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	IC_META	,153 <sup>b</sup>	1,650	,101	,144	,780	1,282	,780
	IC_COG	,052 <sup>b</sup>	,542	,588	,048	,753	1,328	,753
	IC_COMP	,018 <sup>b</sup>	,170	,865	,015	,613	1,630	,613

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

b. Predictors in the Model: (Constant), IC\_MOTI

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	IC_MOTI
1	1	1,986	1,000	,01	,01
	2	,014	11,723	,99	,99

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,9793	5,1682	4,8562	,24529	131
Residual	-2,08719	1,07948	,00000	,65339	131
Std. Predicted Value	-3,575	1,272	,000	1,000	131
Std. Residual	-3,182	1,646	,000	,996	131

a. Dependent Variable: PercepçãoDesempenho

### Hipótese 3

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LTransformacional		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: PSucesso

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,201 <sup>a</sup>	,040	,033	,68631	2,328

a. Predictors: (Constant), LTransformacional

b. Dependent Variable: PSucesso

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,559	1	2,559	5,433	,021 <sup>b</sup>
	Residual	60,761	129	,471		
	Total	63,320	130			

a. Dependent Variable: PSucesso

b. Predictors: (Constant), LTransformacional

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3,588	,548		6,552	,000
LTransformacional	,302	,130	,201	2,331	,021

a. Dependent Variable: PSucesso

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,4939	5,0981	4,8562	,14030	131
Residual	-2,14038	1,02629	,00000	,68366	131
Std. Predicted Value	-2,583	1,724	,000	1,000	131
Std. Residual	-3,119	1,495	,000	,996	131

a. Dependent Variable: PSucesso

#### Hipótese 4

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ICultural		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: LTransformacional

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,579 <sup>a</sup>	,335	,330	,38015	1,933

a. Predictors: (Constant), ICultural

b. Dependent Variable: LTransformacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,396	1	9,396	65,019	,000 <sup>b</sup>
Residual	18,642	129	,145		
Total	28,039	130			

a. Dependent Variable: LTransformacional

b. Predictors: (Constant), ICultural

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2,548	,207		12,282	,000
ICultural	,307	,038	,579	8,063	,000

a. Dependent Variable: LTransformacional

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5932	4,6997	4,1994	,26885	131
Residual	-1,23867	,88428	,00000	,37869	131
Std. Predicted Value	-2,255	1,861	,000	1,000	131
Std. Residual	-3,258	2,326	,000	,996	131

a. Dependent Variable: LTransformacional

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	IC_META		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	IC_COMP		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: LTransformacional

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,524 <sup>a</sup>	,275		,269	,39708
2	,570 <sup>b</sup>	,325		,314	1,936

a. Predictors: (Constant), IC\_META

b. Predictors: (Constant), IC\_META, IC\_COMP

c. Dependent Variable: LTransformacional

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,699	1	7,699	48,829	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,340	129	,158		
	Total	28,039	130			
2	Regression	9,101	2	4,551	30,758	,000 <sup>c</sup>
	Residual	18,937	128	,148		
	Total	28,039	130			

a. Dependent Variable: LTransformacional

b. Predictors: (Constant), IC\_META

c. Predictors: (Constant), IC\_META, IC\_COMP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,659	,223		11,913	,000	
	IC_META	,268	,038	,524	6,988	,000	1,000
2	(Constant)	2,350	,238		9,860	,000	
	IC_META	,181	,047	,355	3,890	,000	,635
	IC_COMP	,143	,046	,281	3,079	,003	,635

a. Dependent Variable: LTransformacional

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 IC_COG	,282 <sup>b</sup>	2,727	,007	,234	,500	2,001	,500
IC_MOTI	,220 <sup>b</sup>	2,654	,009	,228	,780	1,282	,780
IC_COMP	,281 <sup>b</sup>	3,079	,003	,263	,635	1,574	,635
2 IC_COG	,173 <sup>c</sup>	1,500	,136	,132	,393	2,546	,393
IC_MOTI	,128 <sup>c</sup>	1,371	,173	,121	,600	1,667	,488

a. Dependent Variable: LTransformacional

b. Predictors in the Model: (Constant), IC\_META

c. Predictors in the Model: (Constant), IC\_META, IC\_COMP