



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# EMPREGABILIDADE, SATISFAÇÃO LABORAL E INTENÇÃO DE SAÍDA: PERCEÇÕES DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE FORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Ana Paula Gomes Machado*

Porto, Julho de 2023



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# EMPREGABILIDADE, SATISFAÇÃO LABORAL E INTENÇÃO DE SAÍDA: PERCEÇÕES DOS TREINADORES DE FUTEBOL DE FORMAÇÃO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Ana Paula Gomes Machado*

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Dra. Filipa Sobral

Porto, Julho de 2023

## **Agradecimentos**

Terminada esta importante etapa da minha vida, na qual procurei alcançar o grau de Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram ao longo destes anos.

Em primeiro lugar, desejo expressar o meu sincero agradecimento à minha orientadora de tese, a Professora Doutora Filipa Sobral, pelo acompanhamento, paciência e valiosos conselhos que levarei para o meu percurso profissional.

Aos meus colegas de licenciatura e de mestrado, pela amizade e aprendizagens em conjunto.

Às amigadas de longa data, por serem o suporte e a base em que sempre me apoiei durante este período.

À minha mãe, pelo seu apoio incondicional, dedicação e amor. Ao meu pai, pela sua tranquilidade, racionalidade e humildade. À minha irmã, por todos os preciosos momentos que partilhamos e que continuaremos a partilhar.

A todos, expresso o meu mais sincero e modesto agradecimento!

*“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”*

***Fernando Pessoa***

**Resumo**

O recurso ao trabalho contingente tem ganho cada vez mais relevância nos últimos anos. Atualmente, é comum encontrar trabalhadores contingentes a ocuparem cargos de maior responsabilidade. Como resultado, as práticas de gestão de recursos humanos devem estar adequadamente alinhadas com as exigências específicas desse setor, a fim de reduzir riscos associados. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo compreender as percepções dos treinadores de futebol de formação – trabalhadores contingentes em cargo de liderança –, em relação a uma prática específica de recursos humanos, que pode aumentar a sua empregabilidade: a formação oferecida pelos clubes de futebol e como é que essa prática se pode relacionar com o desempenho e a intenção de saída. O estudo foi conduzido através de uma abordagem quantitativa, utilizando uma amostra final de 309 participantes. As análises de regressão e mediação das variáveis foram realizadas a partir do programa PROCESS do SPSS, que permitiu comprovar uma predição entre a formação promotora de empregabilidade a uma menor intenção de saída destes profissionais. Verificou-se também que a satisfação laboral desempenha um papel mediador negativo nessa relação. Adicionalmente, observou-se uma relação positiva entre a formação e a PGRH e uma relação negativa entre a satisfação laboral e a intenção de saída.

**Palavras-Chave:** Práticas de Recursos Humanos, Formação, Empregabilidade, Satisfação Laboral, Intenção de Saída, Treinadores de Futebol de Formação.

**Abstract**

The use of contingent labor has become increasingly relevant in recent years. Nowadays, it is common to find contingent workers occupying positions of greater responsibility. As a result, human resource management practices should be properly aligned with the specific requirements of this sector, in order to reduce associated risks. In this context, the present study aimed to understand the perceptions of junior soccer coaches - contingent workers in leadership positions - regarding a specific human resource practice that may increase their employability: the training offered by soccer clubs and how this practice may relate to performance and exit intention. The study was conducted through a quantitative approach, using a final sample of 309 participants. The regression and mediation analyses of the variables were carried out using the SPSS program PROCESS, which allowed us to prove a prediction between employability-promoting training and a lower intention to leave among these professionals. It was also verified that job satisfaction plays a negative mediating role in this relationship. Additionally, we observed a positive relationship between training and PGRH and a negative relationship between job satisfaction and exit intention.

**Key-words:** Human Resources Practices, Training, Employability, Job Satisfaction, Exit Intention; Training Soccer Coaches.

## Índice

Introdução.....	7
Enquadramento Teórico .....	8
O Perfil dos Treinadores de Futebol de Formação .....	8
PGRH e as suas relações de trabalho positivas .....	10
O efeito mediador da satisfação laboral .....	13
Método .....	14
Caracterização da Amostra .....	14
Procedimentos da recolha de dados.....	15
Instrumentos .....	16
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i> .....	16
<i>Satisfação laboral</i> .....	16
<i>Intenção de Saída</i> .....	17
Resultados .....	17
Análises Preliminares .....	17
Teste das Hipóteses .....	18
Discussão dos Resultados.....	20
Limitações e estudos futuros .....	22
Implicação para a prática.....	23
Referências Bibliográficas .....	24
ANEXOS.....	30
Anexo A. Consentimento Informado.....	31
Anexo B. Questionário Sociodemográfico .....	32
Anexo C. Questionário Práticas de Gestão de Recursos humanos.....	34
Anexo D. Questionário Intenção de Saída.....	35
Anexo E. Questionário Satisfação Laboral.....	36

### **Índice de Tabelas**

**Tabela 1.** Análise descritiva das variáveis.....17

**Tabela 2.** Matriz de correlação de Pearson das variáveis em estudo.....18

### **Índice de Figuras**

**Figura 1.** Modelo Conceptual do estudo.....19

### **Índice de Abreviaturas**

**PGRH:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos

## Introdução

Com o desenvolvimento da globalização, as organizações tiveram de se adaptar rapidamente de modo a conseguirem responder de forma mais eficaz aos desafios do mercado de trabalho. Para isso, foram criadas estratégias que se concentram principalmente na contratação de mão-de-obra flexível (Sobral et al., 2022). Especificamente, ocorreu uma redução nas condições de trabalho em comparação a formatos convencionais, retratando trabalhos cada vez mais flexíveis (Spreitzer et al., 2017). Apesar de se apresentar como uma solução eficaz que permite às organizações reduzirem os custos na contratação de novos trabalhadores a tempo integral: (a) os trabalhadores não podem esperar uma relação de emprego duradoura, sendo que este contrato terá, na maioria dos casos, um fim determinado e (b) geralmente recebem condições de trabalho inferiores comparativamente a trabalhadores com as mesmas características, mas com contratos de trabalho “tradicionais” (Alves, 2017; Chambel, 2012; Simplicio, 2019). Esta tendência tem sido cada vez mais notória no mundo empresarial, desde 1998 assumindo funções cada vez mais especializadas e com responsabilidades acrescidas (Correia et al., 2018; Pordata, 2021).

Em Portugal, existe um grupo particular de trabalhadores que se enquadram neste modelo de trabalho contingente e que incongruentemente assumem uma posição de liderança: os treinadores de futebol de formação. Constata-se que os clubes em que desempenham as suas funções, frequentemente optam por rescindir os seus vínculos laborais, durante ou no final de uma temporada desportiva e nem sempre são remunerados pelo seu trabalho, considerando-o como uma "segunda atividade laboral" (Correia et al., 2018; Mesquita, 2017; Spreitzer et al., 2017). Essas condições parecem estar inadequadas para o papel crucial que estes treinadores desempenham no desenvolvimento dos jovens atletas (Correia et al., 2018; Mall et & Côté, 2006; Maestre et al., 2018). Considerando as suas responsabilidades, a relação estabelecida com o clube é fundamental para o sucesso da equipa como um todo (Nissen, 2014). Sobre isto, estudos indicam que as organizações, ao se depararem com ambientes complexos, por vezes, revelam-se pouco flexíveis na compreensão das necessidades de seus trabalhadores mais vulneráveis, sendo que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) quando avaliadas e ajustadas a este setor, são capazes de predizer comportamentos mais positivos (Chambel et al., 2016; Signoretti & Zaninotto, 2022; Sobral et al, 2019).

Deste modo, nos clubes de futebol, na eventualidade de existir a capacidade de investir em PGRH que sejam apreciadas e devidamente reconhecidas pelos treinadores de futebol

de formação, poderá emergir uma propensão de reciprocidade por parte do treinador, alinhando proativamente as suas atitudes com os *inputs* recebidos do clube (Blau, 1964).

A presente investigação aborda as PGRH, focadas na formação oferecida pelos clubes de futebol, tanto como uma ferramenta de desenvolvimento a médio prazo, como um investimento no futuro dos treinadores de futebol de formação. Acredita-se que esse investimento seja relevante, uma vez que os clubes nem sempre conseguem garantir estabilidade contratual aos treinadores. Dessa forma, ao melhorar a percepção de empregabilidade dos treinadores, pode-se promover uma troca social positiva, refletindo comportamentos como aumento da satisfação e redução de indicadores, como a intenção de saída (Lyons, 2020; Simplicio, 2019).

## **Enquadramento Teórico**

### **O Perfil dos Treinadores de Futebol de Formação**

O trabalho contingente está longe de ser um fenômeno atual, teve origem na segunda metade do séc. XX, e o seu crescimento por todo o mundo tornou imperativo que se compreenda esta nova forma de emprego (Alves, 2017; Sobral et al., 2022). Atualmente, as empresas adotam esta modalidade, como parte integrante da sua estratégia de negócio devido à grande pressão para responder rapidamente às exigências do mercado de trabalho. Isso permite-lhes acompanhar os avanços da concorrência e destacar-se nesse meio (Barley et al., 2017; Oliveira, 2021). Nesta conjuntura, as formas de trabalho mais inflexíveis foram substituídas por formatos de natureza flexível, nos quais os contratos de trabalho permanentes e sem termo cederam lugar a regimes contratuais "atípicos", caracterizados por variações na duração do contrato, remuneração e horários estabelecidos (Spreitzer et al., 2017). É possível agrupar o trabalho contingente em algumas categorias: (a) trabalhador autónomo, (b) trabalhador sazonal, (c) trabalhador com contrato temporário de duração fixa ou a prazo e (d) trabalhador temporário de agência (Cappelli & Keller, 2013; Mas & Pallais, 2020).

Dados estatísticos recentes, mostram que o crescimento do trabalho contingente, tem ocorrido um pouco por todo o mundo (OCDE, 2021). Por exemplo, na Europa em 2021, em que o número de trabalhadores contingentes representava cerca de 24 milhões de trabalhadores, evoluindo 14% desde 1998. Portugal (2021) encontrava-se na terceira posição com 17%, abaixo de alguns países europeus como: Países Baixos (27,4 %) e Espanha (25,2%). Ainda nesse ano (2021), e não existindo dados mais recentes, o país contava com mais de 600 mil trabalhadores contingentes — 357 mil correspondiam ao sexo feminino e 322 mil ao sexo masculino (PORTDATA, 2021). Este crescimento nem sempre ocorreu de forma acentuada. Segundo o Instituto

do Emprego e Formação (IEF), ocorreu um decréscimo em 2020, comparativamente ao ano de 2019, tendo-se verificado que a taxa de desemprego subiu para 6,8% em 2020. Este término contratual não permitiu que os trabalhadores contingentes efetivassem. De frisar, que esta redução ocorreu essencialmente no auge da pandemia Covid-19, devido à incapacidade das empresas conseguirem suportar números elevados de trabalhadores (Helioterio et al., 2020). Nesta lógica, os trabalhadores temporários são os primeiros a vivenciarem a rescisão contratual já que as organizações evitam contratos permanentes durante períodos de crise económica, criando assim ainda mais incerteza na sua permanência. (Sobral et al., 2022). Após a reabertura dos estabelecimentos em 2021, o trabalho contingente aumentou para 14,0% na UE (Mamede et al., 2020).

No que diz respeito aos dados demográficos sobre estes trabalhadores em Portugal, é possível observar que os jovens entre 15 e 24 anos são os que apresentam maior adesão a este formato contratual (Eurostat, 2021), o que poderá ser explicado pelo fato de que muitos jovens estarem no início das suas carreiras profissionais e procuram as primeiras oportunidades de emprego. Contudo, essa procura não tem sido exclusiva de trabalhadores mais jovens, mas também tem sido observada em trabalhadores mais velhos (entre 25 e 49 anos) (Eurostat, 2021; Sobral et al., 2022). Por um lado, a volatilidade do mercado de trabalho incentiva a procura de trabalho temporário devido à sua fácil acessibilidade. Por outro lado, essa procura pode ser atribuída a certas vantagens que o trabalho temporário oferece, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de experiências e competências (Alves, 2017; Sobral et al., 2022). No entanto, é importante salientar as desvantagens relacionadas a esse tipo de trabalho, que normalmente afetam o trabalhador. Uma das principais desvantagens é a ausência de um contrato contínuo com o empregador, o que faz com que o trabalhador fique sujeito às necessidades da empresa. Conforme Dawson (2015), essa situação pode gerar insegurança e influenciar nas decisões e objetivos dos trabalhadores, como presença no trabalho, intenção de deixar a organização, pontualidade, desempenho, comportamentos colaborativos, entre outros.

O aumento do trabalho contingente não se limita apenas em termos quantitativos. Atualmente, é observável a presença de trabalhadores contingentes a ocuparem posições especializadas em diversas organizações, que abrangem uma ampla gama de setores de atividade e que assumem responsabilidades de liderança. (Browning & McNamee, 2012; Sobral et al., 2022; Spreitzer et al., 2017).

Em Portugal, existe um contexto de trabalho muito peculiar onde é comum encontrar trabalhadores contingentes a assumirem cargos de liderança: o ambiente desportivo, com particular ênfase nos treinadores de futebol de formação. Estes profissionais têm a responsabilidade de desempenhar diversas funções, como coordenar a equipa durante jogos e treinos, analisar, planear e instruir os jogadores com novas competências técnicas e psicológicas, e promover estilos de vida saudáveis. Apesar das suas responsabilidades, estes profissionais encontram-se numa situação de trabalho precária, que pode refletir-se nos seus comportamentos e atitudes, afetando diretamente o sucesso ou insucesso dos clubes (Mendes, 2009; Nissen, 2014; Spreitzer et al., 2017). Em relação ao perfil, observa-se que a maioria dos treinadores são jovens do sexo masculino, com idade inferior a 40 anos e com pouca experiência profissional. É também comum que exerçam outras atividades profissionais além da função de treinador (Correia et al., 2018).

Sobre as suas condições laborais, desenvolvem a sua atividade com base em contratos frágeis, que dependem dos resultados do seu desempenho. Esta situação de trabalho precária impede os treinadores de alcançarem estabilidade profissional (Mendes, 2009). Em virtude das exigências impostas tanto pelo clube quanto pelos adeptos para atingir resultados positivos, esses profissionais comprometem-se com extensas horas de trabalho, frequentemente ultrapassando os limites do horário convencional, o que impacta negativamente a conciliação entre as suas responsabilidades laborais e familiares, culminando em níveis significativos de tensão e sobrecarga psicológica (Graham & Dijon, 2017; Mendes, 2009). É, por isso, fundamental que os clubes de futebol que empregam estes trabalhadores implementem estratégias que promovam relações mais positivas, com o intuito de retê-los e desenvolver as suas competências, contribuindo para o sucesso do clube (Chambel & Sobral, 2011; Chambel et al., 2016; VoBemer et al., 2017). As práticas de gestão de recursos humanos parecem desempenhar um papel facilitador na relação entre o clube e o treinador de futebol de formação.

### **PGRH e as suas relações de trabalho positivas**

As PGRH podem ser descritas como um conjunto de estratégias e ações implementadas pelas organizações, com a finalidade de assegurar que o potencial humano seja adequadamente mobilizado para a consecução dos objetivos estabelecidos (Schuler & Jackson, 2014). As percepções que os colaboradores têm dessas práticas são de extrema importância, uma vez que influenciam o seu bem-estar geral. Especificamente, quando percebem que a empresa reconhece as suas necessidades específicas, tendem a responder de forma mais positiva (Chambel et al.,

2015). Perante isto, a teoria da troca social, ajuda a entender a relação que enfatiza a natureza da troca de recursos entre as partes envolvidas (Blau, 1964). Indica que as contribuições do colaborador para a organização, sejam elas em termos de tempo, esforço ou habilidades, devem ser devidamente recompensadas por meio de benefícios materiais e não materiais, tais como remuneração justa, oportunidades de crescimento, feedback construtivo, entre outros. Quando as organizações oferecem condições justas e equitativas, os trabalhadores tendem a ser mais comprometidos e a desempenhar melhor as suas tarefas. No entanto, é pertinente ressaltar que tais percepções são intrinsecamente subjetivas, variando de um trabalhador para outro, em virtude de suas próprias convicções, valores e expectativas. Portanto, se as PGRH estiverem alinhadas com as suas características individuais, estamos perante um *best fit* que trará relações mais positivas (Oppong, 2018).

Em trabalhadores contingentes, esta relação ganha outro relevo, verifica-se que as práticas com maior relevância, são: os processos de recrutamento, os processos de socialização, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento (Chambel et al., 2011; Sobral et al., 2019). Entre estes, o fornecimento de formação, é considerado o mais indispensável para estes trabalhadores. Frequentemente, estes profissionais enfrentam a necessidade de se adaptar rapidamente à cultura organizacional, às tarefas designadas e às responsabilidades atribuídas, como se fossem trabalhadores em regime de tempo integral. Portanto, é crucial que recebam uma formação adequada, garantindo assim a sua capacitação para desempenhar as funções de maneira eficaz (Chambel et al., 2015).

Importa ressaltar, que tal abordagem pode trazer benefícios significativos às organizações, uma vez que fortalece sua capacidade de atender às exigências do mercado de trabalho, aprimorando tanto a qualidade dos serviços prestados como também a reputação da empresa. Além disso, o investimento na formação de trabalhadores contingentes pode ser encarado como uma estratégia para fomentar a sua empregabilidade, contribuindo para aprimorar as suas competências e habilidades profissionais (Gamba et al., 2018). Segundo a literatura, para trabalhadores que enfrentam elevada instabilidade e insegurança no mercado laboral, a possibilidade de aumentar a sua empregabilidade por meio da transferência de competências pode conferir-lhes uma vantagem competitiva e torná-los mais atrativos aos “olhos” dos empregadores (Chambel et al., 2015; Gomes, 2016). Embora nem sempre seja viável para a organização manter esses trabalhadores por longos períodos, investir nas suas competências poderá contribuir para a melhoria do desempenho (Cesário, 2013; Chambel & Sobral, 2011; Chambel, 2015; Sabino et al., 2022).

No caso específico, dos treinadores de futebol de formação, a percepção de empregabilidade pode ser um fator positivo, pois aumenta a confiança num futuro promissor no mundo do futebol. Treinadores com alta percepção de empregabilidade, estão mais propensos a serem procurados pelos clubes, por demonstrarem melhores competências que lhes permitam o alcance do sucesso organizacional (Nazir et al., 2018). No entanto, quando a troca social é desequilibrada, e o esforço do treinador é mais elevado do que aquilo que realmente recebe, o resultado poderá ser a vontade de abandonar o clube (Viking, 2013). De forma geral, a literatura aborda que a intenção de saída, pode ser vista como uma manifestação do descontentamento com as práticas aplicadas. Esta variável reporta-se ao término do processo contratual, ocorrendo o afastamento quer seja físico, quer seja psicológico do trabalhador (Belete, 2018). Wang e colaboradores (2020) constatam que a intenção de saída é uma resposta cognitiva relativamente às condições de trabalho que são oferecidas ao trabalhador e estas podem ser consideradas favoráveis ou desfavoráveis. Verifica-se que a principal relevância dada a esta separação contratual, é a sua ligação com a diminuição dos níveis de produtividade e dos lucros da organização, a qual vê os custos em novas contratações a aumentar (Nelissen et al., 2016; Moreira, 2020).

Sendo os treinadores de futebol de formação, trabalhadores contingentes, as ameaças intensificam-se, que por assumirem cargos qualificados, os projetos em que estão envolvidos, pouco diferem com as tarefas desempenhadas por um trabalhador permanente (Spreizer et al., 2017) isto é, as tarefas dos trabalhadores contingentes são geralmente muito específicas, sendo que as organizações procuram esta relação para um determinado período, é por isso relevante assegurar que as suas condições laborais permitam o cumprimento dos termos contratuais (Alves, 2017). Quando ocorre uma quebra do vínculo laboral por parte do trabalhador, o desenvolvimento do projeto para o qual foi contratado, fica impedido de avançar, perdem-se assim talentos qualificados e relevantes para a organização (Arnol & Bongiovi, 2012). A saída de treinadores de futebol de formação, no início ou a meio de uma época desportiva, desencadeia consequências negativas, tanto para o clube, por não se atingir os resultados/objetivos, como nas relações que se estabelece entre os atletas, uma vez, que deixam de ter o suporte do seu líder (Arnol & Bongiovi, 2012; Nissen, 2014). Os custos associados à saída de um treinador, são altos, principalmente cujas habilidades e conhecimentos são difíceis de substituir, estes podem querer abandonar o clube para outro mais apelativo (Jeon et al., 2016). De forma a reverter-se esta intenção, é preciso que exista mais investimento no trabalhador contingente. Pesquisas

anteriores mostram que o fraco investimento feito nestes trabalhadores, diminui o seu compromisso laboral e a lealdade com a organização (Cesário 2013; Chambel et al., 2015; Sobral et al., 2019).

Este estudo não pretende focar-se nas consequências que possam advir da intenção de saída para o clube, embora sejam pertinentes, para a compreensão da delimitação do problema, pretende sim, verificar a existência de determinadas práticas, que consigam reduzir a intenção de saída (Moreira et al., 2020). As oportunidades de formação, sendo considerada a prática mais valiosa para trabalhadores contingentes, uma vez que, potenciam a sensação de empregabilidade, deverá ser capaz de atenuar sob a intenção de saída. Assim foi definida a primeira hipótese do estudo:

**H1:** *A percepção da formação enquanto PGRH promotora da empregabilidade dos treinadores de futebol de formação, prediz negativamente a intenção de saída destes trabalhadores do clube onde se encontram.*

### **O efeito mediador da satisfação laboral**

Considerando a satisfação laboral, como um reflexo do funcionamento da organização, que consiste num estado emocional positivo, face à avaliação feita pelos colaboradores, em relação ao local de trabalho e às experiências vivenciadas (Locke, 1970), Gomez e os seus colaboradores (2014) reforçam esta ideia sugerindo que a satisfação laboral, é gerida através da relação que a organização estabelece com o trabalhador, podendo fortalecer ou diminuir os laços desenvolvidos.

Quando esta relação é percebida positivamente, os empregadores podem esperar um aumento significativo da sua produtividade, devido à lealdade e compromisso dos seus trabalhadores nas tarefas em que estão inseridos (Aleksynska, 2018). Neste âmbito, quando estão satisfeitos com as práticas aplicadas é mais provável que permaneçam mais tempo na empresa e a nível individual, experiencia-se menos desgaste emocional. No caso dos trabalhadores contingentes, é fundamental reconhecer a importância de promover a sua satisfação. Embora não estejam formalmente ligados à empresa, quando se sentem satisfeitos, tanto os trabalhadores como as empresas manifestam benefícios (Cunha, 2014). Especificamente, no contexto dos treinadores de futebol de formação, é crucial investir no desenvolvimento de ferramentas que lhes permitam ter controle sobre o seu futuro profissional. Nesse sentido, o desenvolvimento da percepção de empregabilidade afeta inevitavelmente a sua relação com o clube. Quando estes

não experienciam o estímulo dessa percepção, a partir das PGRH, mais concretamente da formação fornecida, isso pode afetar a satisfação laboral (Cesário, 2013). A percepção de empregabilidade pode aumentar a confiança do treinador, sentindo-se reconhecidos pelas competências adquiridas, o que pode levar a um aumento da satisfação laboral (Flickinger et al., 2016), e por sua vez, a satisfação laboral pode afetar a sua intenção de saída. Quando os treinadores estão satisfeitos com o clube, estão menos propensos a abandonar o seu local de trabalho, mesmo que tenham outras oportunidades disponíveis (Bello & Bello, 2021). Num sentido oposto, se às características que os tornam trabalhadores contingentes (e.g., contratos temporários, sazonalidade, contratação exclusiva para projetos específicos, flutuação da carga horária e contratos como prestadores de serviços independentes) se somarem PGRH que não estão direcionadas ao estímulo da sua satisfação laboral, poderá trazer resultados negativos (Correia et al., 2018). Neste sentido, se estes trabalhadores estiverem insatisfeitos no seu local de trabalho, podem considerar outras oportunidades de trabalho, o que poderá dever-se à falta de reconhecimento e de práticas especificamente desenvolvidas (Aburumman et al., 2020).

Assim a satisfação laboral age como um mediador na relação entre a percepção de empregabilidade e a intenção de saída. Uma percepção maior de empregabilidade, aliada a uma maior satisfação laboral, pode reduzir a intenção de saída, pois os treinadores sentem-se valorizados e apoiados pelas formações fornecidas do clube, sentindo que os apoiam no seu desenvolvimento profissional (Moreira et al., 2020):

**H2:** *A satisfação laboral tem um papel mediador negativo na relação entre a percepção da formação enquanto PGRH promotora da empregabilidade dos treinadores de futebol de formação e a sua intenção de saída.*

## Método

### Caracterização da Amostra

A amostra final desta pesquisa é composta por 309 treinadores de futebol de formação, excluindo-se 186 respostas, resultando num total de 495 questionários preenchidos e que foram considerados. No que concerne ao género dos participantes, 92.25% pertencem ao sexo masculino e 7.8% pertencem ao sexo feminino. Desse universo, as idades dos participantes estão compreendidas entre os 16 e os 67 anos ( $M=33.79$ ;  $DP=10.0$ ) e na sua maioria possuem nacionalidade portuguesa (99%) sendo a restante composta por nacionalidade brasileira. Quanto as suas habilitações académicas, 3% dos participantes completaram o 2º ciclo, seguindo-se 8,1% ensino básico (9º ano), 37.2% ensino secundário (12º ano), 34% licenciatura, 19,1% mestrado,

6% doutoramento e 6% CTeSP. Adicionalmente, 83.4% apresentam curso específico (UEFA C 70%; UEFA B 12,6%; UEFA A 1%) e entre estes 83.2% têm carteira de treinador de futebol, em comparação com os 16% que não apresentam. Em média estes profissionais, têm uma antiguidade de 6 anos e 6 meses, cuja região do clube onde exercem a sua atividade profissional e que acentuam mais respostas é a região do Porto com 125 treinadores. Quanto aos escalões, 11% são treinadores de petizes (sub5, sub6 e sub7), 15% de traquinas (sub8, sub9), 21.4% de benjamins/juniores (sub10, sub11), 21,4% de infantis/juniores D (sub12, sub13), 22 % iniciados/juniores C (sub14, sub15), 17% juvenis/juniores B (sub16, sub17), 15. 2% juniores A (sub18, sub19), 4.2% seniores B (sub20, sub21, sub22, sub23) e 10,4% séniores. Estes treinadores exercem em média de 12,66 horas por semana de atividade laboral ( $DP=11,14$ ). Na sua maioria, estes treinadores de futebol de formação não possuem contrato de trabalho formal, no entanto, relataram receber compensação financeira de forma informal, conforme indicado em 172 respostas. Relativamente a outras atividades laborais paralelas verifica-se que 74% dos treinadores têm mais do que um emprego, e na sua maioria são também professores de educação física. Por fim, auferem uma média de 224.22 euros mensais ( $DP=363.40$ ).

### **Procedimentos da recolha de dados**

Este estudo é baseado na metodologia quantitativa, cujas recolhas foram realizadas através de um questionário de resposta fechada, disponibilizado na plataforma digital (*Qualtrics* e divulgado nas redes sociais (e.g., *Linkedin*, *Facebook*, *Instagram*), pela facilidade de acesso quanto à obtenção de respostas e flexibilidade horária.

Antes de responderem, os participantes tiveram acesso a consentimento informado onde estava descrito qual o enquadramento e objetivos do estudo, quais as indicações de preenchimento e a sua devida duração, apelando à participação da população alvo. Nesse documento era ainda frisado a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos (cf. Anexo A). Com o objetivo de conquistar um maior número de respostas, foram igualmente estabelecidos contactos diretos com os participantes que se enquadraram dentro dos critérios e com os clubes e associações de formação em Portugal, por via e-mail ou chamadas telefónicas, reforçando sempre que necessário. Deste modo, o processo de amostragem foi não probabilístico, em que se recorreu ao método por conveniência e efeito bola-de-neve para a recolha de dados, ocorrida entre os meses de outubro a novembro de 2022.

## **Instrumentos**

Foi desenvolvido um questionário sobre os dados sociodemográficos dos participantes (cf. Anexo B) e aplicadas as três escalas abaixo referidas:

### ***Práticas de Gestão de Recursos Humanos***

Para avaliar a empregabilidade, utilizaram-se duas dimensões da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos adaptada a trabalhadores contingentes validada por Sobral et al., (2019). Assim, foi feita a computação da dimensão Formação (empregabilidade interna (e.g. “A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu desempenho no clube onde estou a trabalhar”) e da dimensão Formação (empregabilidade externa (e.g. “Com a formação/experiência que tenho recebido, nos diferentes clubes por onde já passei, será mais fácil mudar de clube”). No total foram considerados 6 itens ( $\alpha=0.70$ ) avaliados numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

### ***Satisfação laboral***

A satisfação laboral foi medida através da escala “*Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*”, desenvolvida por Meliá & Peiró (1989), validada e adaptada para a população portuguesa por Ferreira et al., (2010), que procura avaliar diversas dimensões associadas à satisfação laboral através de 23 itens. A escala original, encontra-se dividida em 5 dimensões:

a) Satisfação com a supervisão, composto por 6 itens (e.g. “A forma como os seus superiores avaliam as tarefas”); b) Satisfação com o ambiente físico, composto por 5 itens (e.g. “A temperatura do seu local de trabalho”); c) Satisfação com os benefícios recebidos composto por 5 itens (e.g. “A oportunidade de progressão profissional”); d) Satisfação intrínseca com o trabalho, composto por 4 itens (e.g. “A satisfação que o trabalho produz por si mesmo”); e) Satisfação com a participação, composto por 3 itens (e.g. “A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho”). Neste estudo, a satisfação laboral foi avaliada considerando as seguintes 3 dimensões ( $\alpha=0.89$ ): satisfação intrínseca ( $\alpha=0.80$ ), a satisfação com a participação ( $\alpha=0.69^1$ ) e a satisfação com os benefícios recebidos ( $\alpha=0.83$ ) A avaliação é feita numa escala tipo *Likert* de 1 (Muito insatisfeito) a 7 (Muito satisfeito) (cf. Anexo D).

---

<sup>1</sup> Embora seja apresentado uma dimensão com coeficiente  $\alpha < 0.70$ , considerado baixo para aceitação da sua fiabilidade, alguns autores relatam que este valor, nem sempre é sinónimo de consistência interna baixa, podendo também a escala apresentar alta fiabilidade (Maroco & Marques, 2013). Deste modo, mantiveram-se as dimensões das escalas (Ferreira et al., 2010; Sobral et al., 2019).

### ***Intenção de Saída***

A escala para avaliar as intenções de saída dos trabalhadores, foi criada por Mobley et al., (1978) e traduzida para a população portuguesa por Gonçalves (2013). A escala é composta por 3 itens ( $\alpha=0.78$ ) (e.g. “Eu penso muitas vezes em desistir do meu clube atual”) Os participantes devem assinalar as suas respostas numa escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente”) (cf. Anexo E).

## **Resultados**

### **Análises Preliminares**

Após a recolha dos dados, procedeu-se à análise estatística dos mesmos, recorrendo ao software IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 28. Inicialmente, foram realizadas algumas análises preliminares, nas quais se constatou a necessidade de inverter itens, a fim de permitir o cálculo das escalas e determinar a consistência interna das mesmas.

Posteriormente, procurou-se compreender os pressupostos de normalidade de cada variável do estudo, conforme explanado na Tabela 1. Com base nos valores apresentados, assume-se que as variáveis seguem uma distribuição normal, o que permitiu realizar a análise paramétrica do estudo. Isso deve-se aos coeficientes de assimetria e curtose, os quais se encontram nos seguintes intervalos:  $-3 < sk < 3$  para a assimetria e  $-10 < ku < 10$  para a curtose.

Também na Tabela 1, conclui-se que os participantes consideram todas as dimensões como particularmente relevantes na sua organização, tendo em conta amplitude das escalas. Apesar das reduzidas diferenças entre as médias, é possível verificar que a dimensão com uma média inferior é a intenção de saída ( $M=2.14$ ) e a satisfação laboral com uma média superior face às restantes ( $M=3.74$ ).

**Tabela 1**

*Análise descritiva das variáveis*

<b>Variáveis do estudo</b>	<b>N</b>	<b>Média (M)</b>	<b>Desvio-padrão (DP)</b>	<b>Assimetria (sk)</b>	<b>Curtose (ku)</b>
Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Total)	292	3.52	0.76	- 0.636	0.281
Satisfação Laboral (Total)	300	3.74	0.57	- 0.524	0.717
Intenção de Saída	292	2.14	0.96	- 0.499	0.189

Seguidamente, pretendeu-se explorar a relação entre as variáveis através da Correlação de *Pearson* (cf. Tabela 2).

**Tabela 2**

*Matriz de correlação de Pearson das variáveis em estudo*

	1.	2.	3.
1. PGRH (Total)			
2. Satisfação Laboral (Total)	0.42**		
3. Intenção de Saída	-0.133**	-0.481**	-

Nota: \*\*  $p \leq .001$

A variável PGRH (Total) apresenta uma correlação significativa e positiva moderada com a Satisfação Laboral Total ( $R=0.42$ ,  $p<0.01$ ). Isto indica que há uma relação moderada e positiva entre a perceção da formação como um fator de promoção da empregabilidade dos treinadores de futebol de formação e a satisfação laboral total. Quanto maior a perceção dessa relação, maior tende a ser a satisfação no trabalho. Essa correlação é estatisticamente significativa com um valor de  $p \leq 0.01$ .

Existe uma correlação negativa fraca entre PGRH e a Intenção de Saída ( $R= -0.133$ ). A correlação entre essas duas variáveis está próxima de zero, o que indica que há uma relação fraca entre estas. Embora a correlação não seja forte, existe uma tendência de que uma maior perceção das PGRH, está associada a uma menor intenção de saída do clube desportivo.

Além disso, verifica-se que a variável Satisfação Laboral (Total) apresenta uma correlação significativa negativa forte com a Intenção de Saída ( $R= -0.481$ ,  $p \leq 0.01$ ). Isso indica que uma menor satisfação laboral está associada a uma maior probabilidade dos trabalhadores considerarem deixar seu cargo atual. Quanto menor a satisfação no trabalho, maior tende a ser a intenção de saída. Essa correlação é estatisticamente significativa com um valor de  $p \leq 0.01$ .

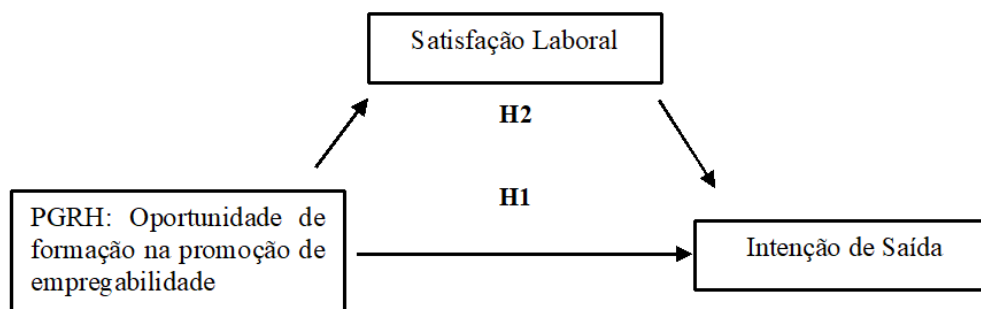
### **Teste das Hipóteses**

Após a realização das análises descritivas, pretendeu-se testar a relação entre as variáveis. Foi utilizado o Macro PROCESS desenvolvido por Hayes, ferramenta integrante do SPSS. De frisar, que ao realizar a mediação utilizada por este processo, não existiu a necessidade da realização separada de uma regressão linear entre a variável independente e a variável dependente, podendo assim testar-se a hipótese 1 do estudo. De seguida, pretendeu-se avaliar o efeito

direto da variável preditora/independente (PGRH) na variável critério/dependente (intenção de saída) e o efeito indireto da variável mediadora (satisfação laboral) nessa mesma ligação, testando-se assim a hipótese 2 do estudo (cf. Figura1).

### Figura 1

#### Modelo de Mediação



Através da análise dos efeitos diretos, foi possível corroborar a hipótese 1, confirmando que a formação enquanto PGRH, promotora de empregabilidade dos treinadores de futebol de formação, prediz negativamente a intenção de saída do clube desportivo onde se encontram [F (2.285) =51.75,  $p \leq .001$ ,  $\beta = 0.261$ , 95% CI [0.1213, 0.4012], SE= 0.071,  $t = 3.67$ ]].

Relativamente à hipótese 2, os resultados indicam que a satisfação laboral desempenha um papel mediador negativo na relação entre a percepção da formação, enquanto PGRH promotora da empregabilidade, dos treinadores de futebol de formação e a sua intenção de saída, sendo possível corroborar a hipótese 2 do estudo. As análises dos efeitos indiretos mostraram a existência dessa mediação [ $\beta = -0.307$ , 95% CI [-0.4243, -0.2076]].

As análises realizadas, permitiram ainda confirmar a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a formação enquanto PGRH promotora da empregabilidade dos treinadores de futebol de formação e a satisfação laboral destes trabalhadores [F (1.286) =63.43,  $p \leq .001$ ,  $\beta = 0.317$ , 95% CI [0.2393, 0.3964], SE= 0.039,  $t = 7.96$ ]]. Portanto, com base nos resultados, conclui-se que quanto mais formações forem oferecidas, maior será a satisfação laboral dos treinadores de futebol de formação. Por fim, também se verificou a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a satisfação laboral dos treinadores de futebol de formação e a sua intenção de saída [F (2.285) =51.75,  $p \leq .001$ ,  $\beta = -0.967$ , 95% CI [-1.1549, -0.7797], SE =0.095,  $t = -10.14$ ]]. Podendo concluir-se, que quanto

maior for a satisfação laboral, menor será a intenção de saída dos treinadores de futebol de formação.

### **Discussão dos Resultados**

Ao longo do estudo pretendeu-se compreender mais sobre o fenômeno do trabalho contingente, num painel específico de trabalhadores a operarem em Portugal. Procurou-se verificar a relação das variáveis em estudo, e adicionalmente, conheceu-se mais sobre o perfil dos treinadores de futebol de formação, quanto às suas características sociodemográficas e condições laborais. Assim sendo, a amostra final consistiu num total de 309 treinadores, com idades compreendidas entre os 16 e os 67 anos e na sua maioria do sexo masculino. No que diz respeito às habilitações académicas, observou-se uma diversidade de níveis de escolaridade, constatando-se assim, o recurso a trabalhos temporários também em trabalhadores com qualificações mais elevadas (Browning & McNamee, 2012). Em termos contratuais, estes treinadores não possuem contrato de trabalho formal, mas recebem uma compensação financeira informal. Esta situação reflete ainda mais a precariedade do emprego contingente enfrentado por estes profissionais, afetando a sua estabilidade. Tal como refere Martínez e os seus colaboradores (2010), em que o trabalho contingente é caracterizado por incerteza e insegurança laboral.

Outro resultado a ressaltar no presente estudo, é que a maioria dos treinadores exercem outras atividades paralelas devido à falta de segurança dos seus cargos e baixos salários. Isso sugere a necessidade de complementar o seu rendimento, procurando formas alternativas de sustento e obtendo assim um salário extra. De acordo com o autor Mauno et al., (2015), vale ressaltar, por exemplo, que essa situação pode resultar numa dificuldade adicional na conciliação entre trabalho e família, agravando ainda mais a precariedade enfrentada.

Especificamente, o estudo procurou compreender a relevância da formação como uma prática de gestão de recursos humanos valorizada por estes trabalhadores, devido à valorização das suas competências profissionais. Além disso, associa-se a este argumento a relevância da percepção de empregabilidade na segurança laboral. Assim, a intenção de saída pode ser mitigada mediante o fortalecimento dessa percepção, a qual pode surgir tanto por iniciativa individual, quanto por meio de estímulo proporcionado pelo clube desportivo. Deste modo, garante-se que os treinadores de futebol de formação, continuam empregáveis no mercado de trabalho, potencializando a mão de obra qualificada, quer seja interna como externamente. No estudo realizado por Sabino et al., (2022), é apontado que as oportunidades de formação resultam em alterações nas atitudes em relação ao trabalho, como o aumento da satisfação laboral.

No entanto, importa destacar que, quando os treinadores percebem um desequilíbrio entre o seu esforço no trabalho e as recompensas recebidas, podem então manifestar a intenção de abandonar o clube. Isto ressalta a importância de estabelecer uma troca social equilibrada entre treinadores e clubes desportivos, onde as contribuições dos treinadores sejam justamente recompensadas. Conforme expresso por Chambel et al., (2011), a formação em trabalhadores contingentes promove uma melhoria significativa na capacidade desses profissionais em contribuir para resultados que beneficiam a organização/clube desportivo. Assim sendo, o principal objetivo do estudo foi analisar a influência da formação na intenção de saída destes trabalhadores e verificar a existência de uma mediação através da satisfação laboral.

No que diz respeito à primeira hipótese do estudo, os resultados corroboraram a premissa de que a formação enquanto PGRH promotora de empregabilidade dos treinadores de futebol de formação, prediz negativamente a intenção de saída do clube. Especificamente, verificou-se a significância estatística do efeito direto ( $p \leq 0.05$ ), sugerindo que a implementação da PGRH contribui para a retenção destes profissionais no seu clube desportivo.

Num segundo plano, o objetivo consistiu em investigar se a satisfação laboral, desempenha um papel mediador negativo, na relação entre a perceção da formação enquanto PGRH promotora da empregabilidade dos treinadores de futebol de formação e a sua intenção de saída. Sobre os resultados, verificou-se a partir da análise dos efeitos indiretos que a satisfação laboral foi identificada como um fator que medeia parcialmente a relação entre as variáveis, conforme evidenciado pelo coeficiente de mediação ( $\beta = -0.307$ ). Isto significa que, quando os treinadores estão satisfeitos com a formação, têm uma menor propensão de deixar o clube. Com esta descoberta, reforça-se a importância de investir em estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório para reter estes profissionais.

Em suma, os resultados deste estudo evidenciam a vulnerabilidade enfrentada pelos treinadores de futebol de formação em Portugal, no contexto do trabalho contingente. Além disso, ressaltam a importância da perceção de empregabilidade, e das práticas de gestão de recursos humanos na interação entre esses profissionais e os clubes.

Por fim, é crucial realizar um estudo mais aprofundado para determinar os fatores que afetam negativamente a relação entre o clube desportivo e o treinador, considerando a formação como uma prática fundamental nessa dinâmica.

## Limitações e estudos futuros

Durante esta pesquisa, identificaram-se alguns elementos que merecem ser abordados para estudos futuros. A primeira consideração está relacionada com o tamanho da amostra. Embora se tenham incluído mais da metade dos participantes, foram excluídas 186 respostas. Seria por isso valioso obter um número maior de respostas, a fim de garantir uma amostra mais representativa da realidade dos treinadores de futebol de formação.

Uma outra verificação ocorreu no início do estudo, na qual foram enviados convites a um total de 311 clubes de futebol de formação em todo o país, incluindo as ilhas. Esses convites forneceram um *link* para acesso ao questionário, enfatizando a importância da participação. No entanto, na maioria dos casos, não foi possível obter resposta por e-mail. Como sugestão para futuros estudos nesse tópico, seria benéfico reforçar o envio de e-mails ou estabelecer contacto telefónico como uma alternativa.

Em terceiro lugar, ao reduzir o questionário de forma a evitar que se torne excessivamente extenso e demorado para os participantes preencherem, ocorreu uma diminuição de itens que poderiam ter sido relevantes para a análise do estudo. Nomeadamente, houve uma redução nas dimensões da escala PGRH (Sobral et al., 2019) como Integração, Recrutamento e Seleção, e Avaliação de Desempenho. Como sugestão para estudos futuros, seria importante garantir a preservação da abrangência da escala e assegurar que todas as dimensões sejam devidamente representadas. Outra sugestão é o alargamento para outros desportos, para além do futebol de formação, com o intuito de obter uma compreensão mais abrangente sobre a temática. Esta abordagem permitirá explorar as particularidades e semelhanças entre as diferentes modalidades desportivas, fornecendo conhecimentos relevantes aos profissionais dos clubes desportivos.

Adicionalmente, propõe-se a realização de uma investigação de natureza longitudinal, na qual os participantes seriam observados ao longo de um período prolongado, com medições e recolha de dados realizadas em diferentes momentos ao longo desse período (Rosa et al., 2021). Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras, relacionadas aos treinadores de futebol de formação e às práticas adotadas pelos clubes desportivos, incluam a utilização de métodos de coleta de dados qualitativos, além do método quantitativo empregue para obter todas as variáveis. A incorporação de abordagens qualitativas proporcionará uma compreensão mais profunda de certos aspetos, como os comportamentos durante as entrevistas, o que contribuirá para minimizar possíveis enviesamentos. Com essa abordagem mais abrangente, será possível obter *insights* mais ricos e uma visão mais completa sobre a temática (Paranhos et al., 2016).

### **Implicação para a prática**

O presente estudo realça a importância de compreender o fenómeno do trabalho contingente como uma nova forma de emprego. É crucial que as organizações sejam capazes de responder de forma eficaz a estes trabalhadores, de modo a não afetar o seu bem-estar, um aspeto que tem sido objeto de estudo devido às implicações que daí poderão advir. Os recursos humanos desempenham um papel relevante neste tema, e investir em formação é vantajoso para trabalhadores contingentes, promovendo comportamentos mais positivos. É fundamental que as organizações compreendam que todos os trabalhadores, independentemente do tipo de relação contratual, devem adaptar as suas políticas de gestão de recursos humanos à força de trabalho existente. Especificamente, foi abordada uma porção concreta e representativa no mercado de trabalho. Neste contexto, os clubes de futebol devem ser capazes de se ajustar às necessidades dos seus treinadores de futebol de formação, reduzindo a precariedade laboral. Se os clubes não envolverem os seus treinadores de forma justa, não conseguirão aproveitar competências que possam ser relevantes para desempenho e competitividade organizacional, perdendo-se assim potenciais talentos.

Por fim, verificada a relevância dos treinadores de futebol de formação, mostra-se pertinente através da realização deste estudo, a colmatação da escassa literatura existente sobre a temática.

### Referências Bibliográficas

- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46,(3), 722-735. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2018.07.004>
- Alves, M. T. B. (2017). *Trabalhadores Temporários de Agência : Insegurança no Emprego e Carreira*. [Dissertação de mestrado]. Faculdade de Economia Da Universidade Do Porto.
- Arnold, D., & Bongiovi, J. (2012). Precarious, informalizing, and flexible work. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 289-308. <https://doi.org/10.1177/0002764212466239>
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities and work lives in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Discoveries*, 3 (2), 111-115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2-7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 37- 51. <https://doi.org/10.24288/jtr.844747>
- BLAU, P. *Exchange and power in social life*. NY: Wiley, 1964.
- Browning, B. W., & McNamee, L. G. (2012). Considering the temporary leader in temporary work arrangements: Sensemaking processes of internal interim leaders. *Human Relations*, 65(6), 729–752. <https://doi.org/10.1177/0018726711433615>
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö., & Burton, J. P. (2018). The mediating effect of embeddedness on the relationship between internal employability and career satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 244-255.
- Cappelli, P., e Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Cesário, 2015. Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal of Business Management*, 9: 470-479. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37 (4), 665–689. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>

- Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209. <https://doi.org/10.1108/02683941211199563>
- Chambel, M. J., et al. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-20140070>
- Chambel, M.J. & Sobral, F. (2011), "Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective", *Career Development International*, 16 (2), 161-177. <https://doi.org/10.1108/13620431111115613>
- Chambel, M.J., Sobral, F., E. M., & Curral, L. (2015) Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (24) 1, 15-30, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.849246>
- Chen, M., & Wang, J. (2021). The influence of high-involvement human resources practices on proactive behavior. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 251, p. 01020). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125101020>
- Chiesa, R., Fazi, L., Guglielmi, D., & Mariani, M. G. (2018). Enhancing sustainability: Psychological capital, perceived employability, and job insecurity in different work contract conditions. *Sustainability*, 10(7), 2475. <https://doi.org/10.3390/su10072475>
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1691353>
- Correia, G., Mendes, V., Severino, A., Pereira, A., Figueiredo, T., Figueira, A., & Espada, M. (2018). Caracterização dos treinadores de futebol no distrito de *Instituto Politécnico de Setúbal*, 6, 66-76.
- Cunha, A. R. M. (2014). *Trabalhadores temporários: motivação e satisfação no trabalho*. [Dissertação de mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Dawson, C., Veliziotis, M., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2015). Is temporary employment a cause or consequence of poor mental health? A panel data analysis. *Social Science & Medicine*, 134, 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.001>
- Eurostat (2021). Temporary employees as a outlook of the total number of employees, by sex and age.

- Ferreira, J., Fernandes, R., Santos, E., & Peiró, J. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 52 (II), 7-34. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_52-2\\_1](https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1)
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader–member exchange: A study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. <https://doi.org/doi:10.1111/1748-8583.12091>
- Gomes, J. (2016). *Intenções e comportamentos de procura de emprego em finalistas do Ensino Superior: o papel da empregabilidade percebida e da autoeficácia* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. Universidade do Algarve.
- Gonçalves, M.S. T (2013). *Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria*. [Dissertação de mestrado]. Escola de Economia e Gestão.
- Graham, J. A., & Dixon, M. A. (2017). Work–Family Balance Among Coach-Fathers: A Qualitative Examination of Enrichment, Conflict, and Role Management Strategies. *Journal of Sport Management*, 31(3), 288–305. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0117>
- Helioterio, M., et al. (2020). COVID-19: why the protection of health workers is a priority in the fight against the pandemic?. *Trab. educ. saúde* 18 (3) 1981-7746. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00289>
- Jeon, Y. C., & Lee, S. H. (2016). The effects of emotional labor of contingent workers on job burnout, job satisfaction and turnover intention in foodservice industry. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(10), 226-234 <https://doi.org/10.5392/JKCA.2016.16.10.226>
- LOCKE, E. A. Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X).
- Lopes, & Chambel. (2014). Motivations of temporary agency workers and context free well-being: Work engagement as a mediator. *Tékhné - Review of Applied Management Studies.*, 12, 38–47. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.003>
- Lyons, E. (2020). The impact of job training on temporary worker performance: Field experimental evidence from insurance sales agents. *Journal of economics & management strategy*, 29(1), 122-146. <https://doi.org/10.1111/jems.12333>

- Maestre, M., Fayos, E. J., Ortín, F. J., & Hidalgo, M. D. (2018). El perfil del entrenador excelente en fútbol base. Un estudio mediante grupos focales. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 112-128.
- Mallett, C., & Côté, J. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist*, 20(2), 213–221.  
<https://doi.org/10.1123/tsp.20.2.213>
- Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional do Trabalho*.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.  
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martínez, G., De Cuyper, N., e De Witte, H. (2010). Review of temporary employment literature: Perspectives for research and development in Latin America. *Psykhé*, 19(1), 61-73. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282010000100005>
- Mas, A., & Pallais, A. (2020). Alternative Work Arrangements. *Annual Review Of Economics*, 12(1), 631-658. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-022020-032512>
- Mauno, S., Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanen, J., & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work–family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, 29(1), 75-94.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003997>
- Mendes, A. M. (2009). *Perfil do Treinador de Futebol de Formação*. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto. Mesquita. (2017). *O vínculo jurídico-laboral do Treinador Desportivo*. [Dissertação de mestrado]. Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*.  
<https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafí, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>

- Nissen, R. (2014). Playing the game: how football directors make sense of dismissing the coach. *International Journal Of Sport Management And Marketing*, 15(3/4), 214. <https://doi.org/10.1504/ijmmm.2014.072009>
- Oppong, N. (2018), "Human resource management transfer challenges within multinational firms: From tension to best-fit", *Management Research Review*, 41(7), 860-877. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0038>
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OCDE, 2021). *Temporary Employee*.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C. D., Silva Júnior, J. A. D., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18, 384-411. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>
- PORDATA. (2021). *Trabalhadores com contrato de trabalho temporário: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*.
- Rosa, E. R., Ferreira, D. J., da Silva, N. F. F., & Assis, A. (2021). Estudo Exploratório através de Análises Longitudinais aplicado à Ciência da Computação a partir da Base de Dados do ENADE. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 29, 1463-1486 <https://doi.org/10.5753/rbie.2021.2073>
- Sabino, A., Basilio, E., Lopes, S., Chambel, M. J., Dias, P. C., & Cesário, F. (2022). The moderating role of age in the relationship between perceived over qualification, employability, job insecurity and global psychological needs satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(3), 244265. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1261>
- Schuler, R. and E. Jackson, S. (2014), "Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>.
- Seixas, J. M. A. (2020). *Motivação no trabalho: um estudo de caso numa IPSS* [Dissertação de mestrado]. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Signoretto, A., Pederiva, L., & Zaninotto, E. (2022). Trading-off flexibility: Contingent workers or human resource practices? A configurational approach. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 58– 75. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12394>
- Simplício, J. (2019). *Caracterização Dos Trabalhadores Temporários Solicitados Pelas Empresas Industriais Na Península De Setúbal*. [Dissertação de mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal.

- Sobral, F., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Cesário, F. (2019). A psychometric assessment of a human resources practice measure for temporary agency workers. *The Spanish Journal of Psychology*, 22 (16). <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.18>
- Sobral, F., Chambel, M., & Castanheira, F. (2021). The Temporary Agency Worker's Motivation Profile Analysis. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(13), 6779. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136779>
- Sobral, F., Morais, C., Chambel, M., & Castanheira, F. (2022). Trabalho temporário: As novas necessidades do mercado laboral e a emergência do trabalho contingente. In: Crespo, N. & Simões, N. (ed). *Mercado De Trabalho Em Portugal*. (pp.183-204) Actual Editora.
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, (4), 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Voßemer, J., Gebel, M., Täht, K. *et al.* The Effects of Unemployment and Insecure Jobs on Well-Being and Health: The Moderating Role of Labor Market Policies. *Soc Indic Res* 138, 1229–1257 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1697-y>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>

## **ANEXOS**

## Anexo A. Consentimento Informado



Este estudo encontra-se a ser desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto. A presente investigação tem como objetivo de estudar as perceções dos Treinadores de Futebol de Formação, relativamente à motivação, satisfação, desempenho, perfis de liderança, intenção de saída e práticas de recursos humanos. A participação demora, aproximadamente, 15 minutos.

Pedíamos que lesse atentamente os questionários e responda a todos os itens de forma honesta e com a maior exatidão possível, fornecendo a sua opinião face às temáticas expostas. De referir que não existem respostas certas ou erradas, pelo que se revela importante que responda de acordo com o que pensa e sente.

Não existem riscos de participação associados a este estudo, sendo garantida a privacidade, o anonimato, e a confidencialidade dos dados. Os dados do estudo serão sempre apresentados de forma a impossibilitar a identificação dos participantes. Resta salientar que a sua participação é de carácter voluntário. O tratamento dos dados é estatístico e não individual, os dados deste questionário serão analisados pelo investigador e a informação recolhida será utilizada exclusivamente para fins académicos e científicos.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade para participar neste estudo. No caso de existir alguma questão relativa ao estudo, poderá contactar a equipa responsável pelo mesmo, através de um dos seguintes e-mails: [fsobral@ucp.pt](mailto:fsobral@ucp.pt), [ctmorais@ucp.pt](mailto:ctmorais@ucp.pt), [s-abrmartins@ucp.pt](mailto:s-abrmartins@ucp.pt), [s-rapinunes@ucp.pt](mailto:s-rapinunes@ucp.pt) e/ou [s-apgmachado@ucp.pt](mailto:s-apgmachado@ucp.pt).

- Declaro que compreendi e aceito participar voluntariamente no estudo \_\_\_\_
- Declaro não que compreendi e não aceito participar voluntariamente no estudo \_\_\_\_

### Anexo B. Questionário Sociodemográfico

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Sexo: Masculino\_\_\_ Feminino\_\_\_ Prefiro não responder\_\_\_
3. Nacionalidade: Portuguesa\_\_\_ Outra: \_\_\_\_\_
4. Qual o seu nível académico? (Refira-se às suas habilitações completas)
 

Ensino básico completo (9ºano)___	Licenciatura___
Ensino secundário completo (10º ao 12º ano)___	Mestrado___
Ensino profissional completo___	Doutoramento___
Outro _____	
5. Há quanto tempo (em meses e/ou anos) é treinador de futebol de formação? \_\_\_\_\_
6. Qual a região do clube onde treina?
 

Aveiro___	Évora___	Santarém___
Beja___	Guarda___	Setúbal Braga___
Leiria___	Viana do Castelo___	Vila Real___
Bragança___	Lisboa___	Viseu___
Castelo Branco___	Portalegre___	Faro___
Coimbra___	Porto___	
7. Qual o escalão/escalões que está atualmente a treinar como treinador principal? (Assinale todos os escalões que está a treinar)
 

Pré-Petizes (Sub-5)___	Infantis 2º ano (Sub-13)___
Petizes 1º ano (Sub-6)___	Iniciados 1º ano (Sub-14)___
Petizes 2º ano (Sub-7)___	Iniciados 2º ano (Sub-15)___
Traquinas 1º ano (Sub-8)___	Juvenis 1º ano (Sub-16)___
Traquinas 2º ano (Sub-9)___	Juvenis 2º ano (Sub-17)___
Benjamins 1º ano (Sub-10)___	Juniores 1º ano (Sub-18)___
Benjamins 2º ano (Sub-11)___	Juniores 2º ano (Sub-19)___
Infantis 1º ano (Sub-12)___	Séniore___
8. Tem carteira de treinador de futebol? Sim\_\_\_ Não\_\_\_
9. Tem algum curso específico nesta área desportiva? Sim\_\_\_ Não\_\_\_
  - a. Se sim, qual/quais? \_\_\_\_\_
10. Qual o seu contrato de trabalho?
 

A termo certo___	A termo incerto___
Sem termo/Efetivo___	A tempo parcial___

Recibos Verdes \_\_

Voluntária, sem compensação financeira \_\_

Sem contrato, mas com compensação financeira recebida informalmente

**11.** Tem outra atividade profissional paralela? Sim\_\_ Não\_\_

a. Se sim, qual? \_\_\_\_\_

**12.** Em média, como treinador principal, quanto tempo (em horas por semana) passam no clube (isto é, treino, competições e/ou noutras tarefas)? \_\_\_\_\_

**13.** Em média, como treinador principal, qual a sua compensação financeira?

\_\_\_\_\_

### Anexo C. Questionário Práticas de Gestão de Recursos humanos

Este instrumento diz respeito à sua percepção sobre as várias práticas de gestão de recursos humanos que têm sido aplicadas no seu clube. Indique a opção que melhor se adequa.

<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>Totalmente</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>3</b> <b>Discordo</b> <b>Moderadamente</b>	<b>4</b> <b>Não con-</b> <b>cordo</b> <b>em</b> <b>Discordo</b>	<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>Moderadamente</b>	<b>6</b> <b>Concordo</b>	<b>7</b> <b>Concordo</b> <b>Totalmente</b>
--------------------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------

1. A formação/experiência que tenho recebido ajudará a que me mantenha a trabalhar neste clube onde estou.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
2. Com a formação/experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro do clube onde estou a trabalhar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
3. Com a formação/experiência que tenho recebido, nos diferentes clubes por onde já passei, será mais fácil mudar de clube.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
4. Com a formação/experiência que tenho recebido, nos diferentes clubes por onde já passei, conseguirei arranjar um trabalho melhor noutra clube e com um contrato de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
5. A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor neste clube, tornando mais provável obter um contrato de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
6. A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu desempenho no clube onde estou a trabalhar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

### Anexo D. Questionário Intenção de Saída

Este instrumento pretende avaliar a sua vontade de intenção de saída do seu clube. Responda, por favor, às seguintes perguntas assinalando o número que mais se adequa. Para cada afirmação existem cinco alternativas de resposta:

<b>1</b> <b>Discordo</b> <b>Totalmente</b>	<b>2</b> <b>Discordo</b>	<b>3</b> <b>Não concordo</b> <b>nem discordo</b>	<b>4</b> <b>Concordo</b>	<b>5</b> <b>Concordo</b> <b>Totalmente</b>
--------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------

1. Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. As oportunidades oferecidas pelo meu clube para realizar tarefas em que me destaco.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Assim que possível, vou deixar o clube onde estou a trabalhar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Anexo E. Questionário Satisfação Laboral

Com este questionário temos como objetivo conferir o grau de satisfação com os diferentes aspetos relacionados com o clube no qual é treinador. Indique a opção que melhor se adequa:

<b>1</b> <b>Muito</b> <b>insatisfeito</b>	<b>2</b> <b>Bastante</b> <b>insatisfeito</b>	<b>3</b> <b>Algo</b> <b>insatisfeito</b>	<b>4</b> <b>Indiferente</b>	<b>5</b> <b>Algo</b> <b>satisfeito</b>	<b>6</b> <b>Bastante</b> <b>satisfeito</b>	<b>7</b> <b>Muito</b> <b>satisfeito</b>
-------------------------------------------------	----------------------------------------------------	------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------

1. A satisfação que o trabalho produz por si mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
2. As oportunidades oferecidas pelo meu trabalho para realizar tarefas em que me destaco.	1	2	3	4	5	6	7
3. As oportunidades oferecidas pelo meu trabalho para realizar tarefas que gosta.	1	2	3	4	5	6	7
4. O salário que recebo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os objetivos, metas e índices de produção que devo alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
6. As oportunidades de formação oferecidas pelo clube.	1	2	3	4	5	6	7
7. As oportunidades de progressão profissional.	1	2	3	4	5	6	7
8. A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha participação nas decisões do meu departamento ou secção.	1	2	3	4	5	6	7
10. A minha participação nas decisões do meu grupo de trabalho relativas ao clube.	1	2	3	4	5	6	7
11. O grau em que o meu clube cumpre a legislação laboral.	1	2	3	4	5	6	7
12. A forma como se realiza a negociação relativa a aspetos laborais no meu clube.	1	2	3	4	5	6	7