

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

SÉRGIO LUIZ POZZATTI JUNIOR

**O PAPEL MODERADOR DO ENVOLVIMENTO ESPORTIVO NA RELAÇÃO
ENTRE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR**

**VITÓRIA
2025**

SÉRGIO LUIZ POZZATTI JUNIOR

**O PAPEL MODERADOR DO ENVOLVIMENTO ESPORTIVO NA RELAÇÃO
ENTRE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração com linha de atuação em Gestão Escolar – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Larissa Alves Sincorá

**VITÓRIA
2025**

SÉRGIO LUIZ POZZATTI JUNIOR

**O PAPEL MODERADOR DO ENVOLVIMENTO ESPORTIVO NA RELAÇÃO
ENTRE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração com linha de atuação em Gestão Escolar – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 27 de maio de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Larissa Alves Sincorá
Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Prof^a. Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. Murilo Zamboni Alvarenga
Fundação Getúlio Vargas – EAESP

**VITÓRIA
2025**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por todas as oportunidades ao longo da vida e as que me reservou. Aos meus pais, e principalmente à minha mãe, Maria da Penha Tótola Pozzatti, que é uma inspiração para mim. Uma mulher incomparável, que sempre trabalhou desde muito jovem para conquistar suas coisas. Sua experiência me proporcionou forças para não desistir e seguir em frente, fortalecendo-me nos dias em que enfrentei muitas adversidades.

À minha irmã, Josey Tótola Pozzatti, que durante minha jornada de estudos, tanto na graduação como agora no mestrado, manteve as portas de sua casa abertas, visto que, devido eu morar no interior, deparei-me com situações adversas, tais como oscilação da internet, falta de energia, estrada de chão em condições ruins devido às chuvas e falta de manutenção. Ao me permitir passar um período em sua residência, me deu o suporte necessário e a possibilidade de cumprir com os meus compromissos.

Quero agradecer, especialmente, à minha orientadora Profa. Dra. Larissa Alves Sincorá, por ter aceitado e acolhido minha ideia inicial de pesquisa e, por meio dessa parceria, dedicada ao estudo e à troca de informações, contribuiu para meu desenvolvimento enquanto mestrando. Assim como os membros da banca, Prof. Dr. Murilo Zamboni Alvarenga, que veio agregar ainda mais, dando fortes contribuições metodológicas e estatísticas para o aperfeiçoamento desta pesquisa e à Prof. Dra. Amanda Soares Zambelli Ferretti, que eu tive o privilégio de ter como professora, demonstrando com excelência o seu profissionalismo, sendo sempre elogiada por todos.

Aos colegas e demais professores do curso de Mestrado da FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A, agradeço o convívio, a parceria, o apoio e a dedicação ao crescimento conjunto, por meio da troca de informações e experiências. Não posso deixar de frisar e parabenizar à FUCAPE pela disponibilização do processo seletivo, por meio do qual consegui a vaga e a bolsa, proporcionando-me condições e possibilidades para cursar o mestrado.

A todos, deixo aqui registrado meu eterno agradecimento!

“O que é evidente, para nós, pode não ser para vós outros; cada qual julga as coisas debaixo de certo ponto de vista, e do fato mais positivo nem todos tiram as mesmas consequências.”

(Xavier)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o impacto da liderança autocrática na satisfação no trabalho e a influência da variável explicativa envolvimento esportivo, desempenhando o papel de moderador na relação entre elas, por meio da percepção dos profissionais de Educação Física que atuam no ambiente escolar. A pesquisa, de natureza quantitativa e de caráter transversal, é baseada em dados primários, sendo desenvolvida a partir de métodos psicométricos que permitiram medir e quantificar características de fenômenos não observáveis diretamente. As relações propostas nas hipóteses foram testadas, utilizando uma amostragem não probabilística por acessibilidade, via *link* disparado por meio de questionário no *Google Forms*. Essa pesquisa direcionou-se aos profissionais de Educação Física escolar da Prefeitura Municipal da Serra/ES, cadastrados na base de dados desse órgão, tendo também a participação de profissionais de outros municípios do Estado do Espírito Santo, constituindo o tamanho amostral de 188 respondentes válidos. Os resultados encontrados, sobretudo, ressaltam a importância de práticas de liderança adaptativas e a necessidade de integrações de fatores contextuais, tais como o envolvimento esportivo, na busca por ambientes positivos de trabalho. A confirmação das hipóteses (H1 e H2) propõe reflexões sobre a gestão escolar e a necessidade de treinamento em habilidades de liderança que favoreçam a comunicação e o engajamento. Assim sendo, por meio do estudo, conclui-se que a Liderança Autocrática exerce um impacto negativo significativo na Satisfação no Trabalho dos profissionais de Educação Física, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais democrática e envolvente na gestão. Além disso, o Envolvimento Esportivo emergiu como um fator crucial que modera essa relação, indicando atuar como um mecanismo de adaptação do profissional ao ambiente, sobretudo, frente a um estilo de liderança autocrático. Sendo assim, reflete-se que investir em atividades esportivas e promover a participação dos professores no contexto laboral, pode minimizar a insatisfação, proporcionando um ambiente mais saudável, colaborativo e produtivo.

Palavras-chave: liderança autocrática; envolvimento esportivo; satisfação no trabalho; profissionais de educação física; modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the impact of autocratic leadership on job satisfaction and the influence of the explanatory variable sports involvement, playing the role of moderator in the relationship between them, through the perception of Physical Education professionals who work in the school environment. The research, of a quantitative and cross-sectional nature, is based on primary data, and was developed using psychometric methods that allowed the measurement and quantification of characteristics of phenomena that are not directly observable. The relationships proposed in the hypotheses were tested using a non-probabilistic sampling by accessibility, via a link triggered by means of a questionnaire in Google Forms. This research was directed to Physical Education professionals in schools of the Municipal Government of Serra/ES, registered in the database of this agency, with the participation of professionals from other municipalities in the State of Espírito Santo, constituting the sample size of 188 valid respondents. The results found, above all, highlight the importance of adaptive leadership practices and the need to integrate contextual factors, such as sports involvement, in the search for positive work environments. The confirmation of hypotheses (H1 and H2) proposes reflections on school management and the need for training in leadership skills that favor communication and engagement. Therefore, through the study, it is concluded that Autocratic Leadership exerts a significant negative impact on the Job Satisfaction of Physical Education professionals, highlighting the need for a more democratic and engaging approach in management. In addition, Sports Involvement emerged as a crucial factor that moderates this relationship, indicating that it acts as a mechanism for the professional to adapt to the environment, especially in the face of an autocratic leadership style. Therefore, it is reflected that investing in sports activities and promoting the participation of teachers in the work context can minimize dissatisfaction, providing a healthier, more collaborative and productive environment.

Keywords: autocratic leadership; sports involvement; job satisfaction; physical education professionals; structural equation modeling.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS	14
2.1.1 Liderança autocrática	14
2.1.2 Envolvimento esportivo	15
2.1.3 Satisfação no trabalho.....	17
2.2 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES	18
2.2.1 A liderança autocrática impacta negativamente na satisfação no trabalho.....	18
2.2.2 O envolvimento esportivo modera a relação entre liderança autocrática e satisfação no trabalho.....	20
2.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	21
3 PERCURSO METODOLÓGICO	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
3.3 FONTE E COLETA DE DADOS.....	27
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	32
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	38
4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	41
4.4 AVALIAÇÃO DO EFEITO MODERADOR	45
4.4.1 Discussão da Hipótese H1: Liderança autocrática e satisfação no trabalho.....	48
4.4.2 Discussão da Hipótese H2: O efeito moderador do envolvimento esportivo.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MODELO	60
APÊNDICE B – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM A AFIRMATIVA	65

1 INTRODUÇÃO

As escolas, comumente, possuem uma equipe de profissionais que são liderados por indivíduos que ocupam cargos/funções de direção dentro do ambiente educacional, sendo composto por diretor(a), vice-diretor(a), coordenador(a), pedagogo(a), professores(as) (Yalçinkaya et al., 2021). Aquele que assume a função de líder precisa, necessariamente, administrar de forma eficiente a gestão escolar (Guzmán et al., 2020). Portanto, é necessário realizar uma avaliação das necessidades, adotando o estilo ou assumindo aquele que é pertinente para o contexto educacional, aonde o líder dará um rosto para à escola (Correia & Sá, 2021).

A literatura apresenta diversos estilos de liderança, como a liderança democrática, que possibilita que todas as partes interessadas contribuam para o bom andamento pedagógico e administrativo, sendo o gestor escolar responsável por direcionar as decisões que serão implementadas (Sarwar et al., 2022). Diante dos estilos verificados na literatura, tem-se também a liderança transformacional, que reflete a característica carismática, oportunizando a participação da equipe na tomada das decisões, visando a melhoria na qualidade do serviço e no estímulo intelectual (Franco et al., 2022).

Contudo, para o contexto desta pesquisa, foi adotado um estilo de liderança que mantém como característica predominante, uma marcante presença da hierarquia (Lam et al., 2024), podendo o líder (gestor escolar) ter o seu estilo decisório pautado na autocracia, ou seja, na liderança autocrática, que é traduzida por abarcar decisões que lhe convêm em relação à instituição. Nesse sentido, sendo o líder soberano em suas escolhas, espera-se que os demais cumpram com suas orientações, sem necessidade de dar explicações (Yalçinkaya et al., 2021).

A liderança, por sua vez, desempenha um papel fundamental na eficiência da gestão escolar, principalmente quando tem, em seu estilo, a liderança autocrática, que vislumbra alcançar metas, permitindo que a equipe se concentre em seus papéis dentro do organograma institucional (Wei & Vasudevan, 2022). Por outro lado, a liderança autocrática também é retratada na literatura por seus efeitos negativos na dinâmica organizacional, haja vista que ela exerce a soberania absoluta sobre o quadro de profissionais, impondo seus ideais. Sendo assim, o líder autocrático espera que todos cumpram as demandas solicitadas e impostas por ele, respeitando a hierarquia imposta (Wang et al., 2019).

De forma geral, a literatura irá apreender que a função do gestor escolar faz total diferença no âmbito educacional, podendo influenciar positivamente ou negativamente as condições estruturais e gerenciais no trabalho, proporcionando o ensino e a aprendizagem de maneira eficaz, bem como impactando na satisfação no trabalho de seus liderados (Talebizadeh et al., 2021).

Isso posto, este estudo foi conduzido com a finalidade de gerar entendimento e proposições acerca da influência específica da liderança autocrática na qualidade de vida profissional no ambiente escolar. Para tal, a investigação científica pautou-se na percepção dos profissionais de Educação Física que trabalham em escolas de educação básica, medindo o efeito negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho, assim como a influência da variável explicativa denominada de envolvimento esportivo na relação entre elas (Oh et al., 2023).

A justificativa para o foco no profissional de Educação Física se situa no contexto de que, há mais de 115 anos, o Conselho de Educação criou o programa de exercícios físicos, que resultou em diversas práticas e ações voltada para a saúde

geral no âmbito escolar (Bailey et al., 2009), destacando a importância deste profissional na conjuntura educacional.

Vale destacar, que estudos anteriores (Oh et al., 2023), não exploraram como a intensidade do envolvimento esportivo pode influenciar a maneira como a liderança autocrática impacta a satisfação no trabalho. Portanto, este trabalho visa preencher essa lacuna, ao investigar como o envolvimento esportivo modera a relação entre a liderança autocrática e a satisfação no trabalho em contextos escolares, proporcionando uma compreensão mais abrangente e holística das dinâmicas que afetam tanto o bem-estar desses profissionais, quanto inter-relações estabelecidas no ambiente laboral (Rocliffe et al., 2023).

Não obstante, este estudo tende a preencher uma lacuna da literatura, ao propor um modelo teórico específico para o ambiente escolar, adaptando investigações que estudaram as dinâmicas da liderança autocrática em outros ambientes organizacionais, como em Oh et al. (2023) e Rocliffe et al. (2023). A lacuna, sobretudo, repousa na carência de uma análise aprofundada da inter-relação entre o estilo de liderança autocrático – a partir de seus aspectos negativos – e a satisfação no trabalho dos profissionais de Educação Física. Para complementar a análise desse fenômeno, incluiu-se no modelo o papel do envolvimento esportivo do profissional de Educação Física, como variável moderadora explicativa, com efeito, supostamente, atenuante, na relação direta entre a liderança autocrática e a satisfação no trabalho.

A partir dessa proposta de estudo, delineou-se o respectivo problema de pesquisa: O envolvimento esportivo modera a relação entre o estilo de liderança autocrática e a satisfação no trabalho dos profissionais de Educação Física escolar? Isso posto, tem-se como objetivo geral, avaliar o efeito negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho e, verificar se a variável moderadora –

envolvimento esportivo – é capaz de desempenhar um efeito atenuante na relação entre elas, mediante a análise da percepção dos profissionais de Educação Física que atuam no ambiente escolar.

Atualmente, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda investimentos na estrutura das escolas para promover uma vida ativa, incentivando atividades físicas e esportivas, reconhecendo esses ambientes como propícios para a promoção da saúde, do bem-estar e da prevenção de doenças em geral (Rocliffe et al., 2023).

Essa dissertação possui como justificativa teórica, o foco nas percepções dos profissionais de Educação Física, diante do gestor escolar que adota um estilo de liderança autocrático para administração das escolas (Rocliffe et al., 2023), permitindo, assim, entender o que um grupo específico de professores compreende sobre a gestão nas redes públicas e privadas de uma determinada região (Sarwar et al., 2022), oportunizando desvendar o efeito do envolvimento esportivo (Oh et al., 2023), nesse contexto.

Como justificativa prática, observa-se que as escolas, sendo instituições vigorosas na promoção de saúde pública para quem delas se apropria, na qual o ambiente escolar é desenvolvedor de aulas de Educação Física, por meio de profissionais habilitados nessa área, culmina por permitir dar ênfase sobre as possibilidades e a relevância para prevenção de doenças, por intermédio da prática de atividades físicas e esportivas de modo continuado (Rocliffe et al., 2023). Nesta perspectiva, esses profissionais tornam ainda mais evidente que o líder, em sua função, precisa garantir espaços adequados e disponibilizar materiais propícios para a prática de esportes e atividades físicas nas escolas (Guzmán et al., 2020; Talebizadeh et al., 2021).

De modo adicional, ao argumento central desta dissertação, a literatura disponibiliza estilos de liderança e, o gestor escolar, no papel de líder, precisa desenvolver estrategicamente o estilo que proporcione um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, atendendo às necessidades da escola e de sua equipe (Franco et al., 2022; Sarwar et al., 2022; Yalçinkaya et al., 2021). Somando-se a isso, a existência de profissionais com inclinação para o envolvimento esportivo, com uma estrutura física adequada para promoção da Educação Física, permitirá gerar nos estudantes a consciência do cuidado com a saúde, de maneira efetiva, evitando, assim, gastos futuros em saúde pública como, por exemplo, com o tratamento de doenças ocasionadas em idade posterior, principalmente, aquelas motivadas pela não realização de exercícios e esportes.

Portanto, como contribuição, destaca-se que é imprescindível tratar como prioridade esses aspectos discutidos, haja vista que, ao promover nos indivíduos o envolvimento esportivo no ambiente escolar, bem como práticas de exercícios físicos regulares nos anos iniciais da escola, tornará evidente para a comunidade estudantil, a relevância do investimento em cuidar do corpo e da mente, a partir da Educação Física, fomentando o corpo e a mente saudável para beneficiar o processo de aprendizagem em uma perspectiva mais abrangente, multidisciplinar e holística (Rocliffe et al., 2023; Rogers, 2001).

Sendo assim, compreender como esse profissional – que possui papel protagonista na disseminação e promoção de práticas esportivas na escola – tem a sua satisfação no trabalho afetada pelo estilo de liderança do gestor escolar, permite trazer implicações importantes sobre a qualidade de vida deste profissional e os seus reflexos no ambiente laboral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, neste capítulo, a definição conceitual dos principais construtos a serem investigados. Na sequência, aborda-se o relacionamento teórico entre essas variáveis, com vistas a se delinear as hipóteses a serem testadas. Ao final, o modelo teórico construído é apresentado (Figura 1).

2.1 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS

2.1.1 Liderança autocrática

Por liderança autocrática, compreende-se por executar as decisões que lhe convêm em relação à instituição (Yalçinkaya et al., 2021). No que tange à liderança autocrática, a literatura expressa que o gestor escolar exerce a soberania absoluta diante do quadro de profissionais que compõem a unidade de ensino, impondo seus ideais. Sendo assim, o gestor escolar espera que todos cumpram as demandas solicitadas e impostas, respeitando a hierarquia. Exemplificando, tem-se a cultura chinesa, em que o pai (figura masculina) detém autoridade absoluta perante os membros da família (Wang et al., 2019).

Nesse tipo de liderança, existem quatro principais características: a primeira envolve a submissão e a falta de interesse em capacitar os demais membros da equipe; a segunda está ligada à negação de sugestões dos subordinados, preferindo atribuir o sucesso a si mesmo e o fracasso aos demais membros da equipe; a terceira relaciona-se à inclinação do gestor, à manipulação e à manutenção de uma imagem positiva perante si mesmo, se mostrando sempre confiante; a quarta e última, envolve a ênfase no melhor desempenho, punindo severamente aqueles que não alcançarem os resultados esperados e predefinidos (Du et al., 2020; Wang et al., 2019).

Além disso, na liderança autocrática, o gestor espera que os membros de sua equipe aceitem suas ordens e opiniões, buscando controlar todos os aspectos do comportamento de seus funcionários e de suas vidas (Oh et al., 2023). Destaca-se que, nesse estilo, o foco é o gestor escolar, priorizando suas convicções e valorizando a obediência inquestionável para o cumprimento de suas funções de trabalho (Du et al., 2020; Imhangbe et al., 2018).

Dessa maneira, observa-se, a partir da literatura, que o gestor escolar autocrático é egocêntrico, não proporcionando oportunidade para possíveis sugestões, priorizando o desempenho de seus funcionários, adotando recompensas aos que alcançam e punições para aqueles que não alcançam os resultados esperados. Esse estilo de liderança, por outro lado, tende a gerar bons resultados em relação ao desempenho profissional, sendo considerado superior aos demais estilos (Du et al., 2020; Yalçinkaya et al., 2021). No entanto, produz também efeitos não tão positivos, quando examinados por outras lentes e dimensões inerentes à estrutura organizacional escolar.

2.1.2 Envolvimento esportivo

Conceitualmente, de acordo com Oh et al. (2023), envolvimento com o esporte ou envolvimento esportivo refere-se a características intrínsecas de um dado indivíduo, representado pelos seguintes aspectos: aquele que conhece bem os esportes; gosta de discutir sobre esportes com outras pessoas; o esporte e a prática de atividades físicas dizem muito sobre quem ele é; e o fato do esporte e a prática de atividades físicas serem umas das coisas mais satisfatórias que ele faz em sua rotina (Gammelsæter, 2021).

É razoável presumir que indivíduos que trabalham em organizações esportivas diferem entre si, dependendo do seu nível de envolvimento com o esporte. O envolvimento esportivo, por sua vez, pode ser visto como uma medida do quão central o esporte é na vida de uma pessoa (Gammelsæter, 2021; Oh et al., 2023).

Como observado por Beaton et al. (2011), “o envolvimento com o esporte está presente quando os indivíduos avaliam sua participação em uma atividade esportiva como um componente central de suas vidas, proporcionado tanto valor hedônico quanto simbólico” (p. 128). O envolvimento esportivo foi identificado ainda como um propósito central da vida humana, estando ligado à autoimagem e facilitando comportamentos adaptativos (Scrima et al., 2014).

As reflexões apresentadas por Gammelsæter (2021), dispõem de uma grande relevância ao esporte, pois os seres humanos brincam porque querem, enquanto o trabalho, remete à necessidade, retratando, portanto, de um lado, a espontaneidade e, do outro, uma forma “forçada”. Ao analisar a literatura em Oh et al. (2023), identifica-se que as pessoas, em geral, que praticam esporte conseguem se sentir psicologicamente mais dispostas diante das atividades rotineiras. Dessa forma, sua experiência ou conhecimento, pode gerar resultados satisfatórios no ambiente de trabalho.

No geral, o envolvimento esportivo do profissional na escola culmina por proporcionar uma importante ferramenta de trabalho para a promoção de uma vida mais saudável (Thompson et al., 2022). Em última instância, o termo envolvimento esportivo está diretamente relacionado com a Educação Física, tendo em vista atrair adeptos ou motivar a participação de diferentes públicos no esporte (G'ayratovich, 2022).

2.1.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho, teoricamente, é um termo de difícil definição, haja vista ser um estado intrínseco do sujeito, ou seja, cada indivíduo pode estar satisfeito a partir de definições distintas, de acordo com as circunstâncias e com o tempo. Além disso, a satisfação e/ou insatisfação consegue produzir e gerar comportamentos distintos nos indivíduos como, por exemplo, produtividade, rotatividade, desempenho e absenteísmo (Inayat & Jahanzeb, 2021; Silva et al., 2020).

A satisfação no trabalho também pode ser definida como um conjunto de sentimentos favoráveis e/ou desfavoráveis em relação à escola, dadas as características evidenciadas em sua estrutura organizacional. Assim, notoriamente, não se pode afirmar que seja invariável ou estagnada, mas que os fatores externos e internos de cada indivíduo estão diretamente relacionados à sua satisfação no trabalho (Broch et al., 2020; Nunes & Felix, 2019).

A satisfação no trabalho, ainda, pode representar uma dimensão de felicidade dos professores em relação ao local de trabalho, vinculada à forma de transmissão das informações, comunicações e ao treinamento disponibilizado internamente, mediante debates, rodas de conversa e sistematização das propostas da escola (Broch et al., 2020; Nemteanu & Dabija, 2021).

Outras conceituações, por sua vez, dão conta de afirmar que a satisfação no trabalho vai ao encontro, principalmente, do salário, das formações, das condições de trabalho e da valorização do trabalho realizado tanto na escola, como fora dela (Cherif, 2020). Na compreensão de Nunes e Felix (2019), por exemplo, a satisfação no trabalho está conectada à vida do sujeito, ao bem-estar produzido e à motivação gerada pelo ambiente escolar.

Por fim, os professores, diante da satisfação no trabalho, podem expressar sentimentos positivos e negativos em relação à escola, ou à quantidade de felicidade associada ao trabalho. Isso se alinha com fatores ligados ao salário, assim como ao envolvimento dos professores satisfeitos na elaboração de políticas voltadas ao comprometimento organizacional. No entanto, é importante destacar que a satisfação no trabalho é um campo de estudo e área de discussão muito grande e complexa, abarcando, inclusive, vários tipos de sentimentos psicossociais (Inayat & Jahanzen, 2021; Nascimento et al., 2019).

2.2 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

As informações obtidas a partir da avaliação dos conteúdos teóricos sobre Liderança Autocrática, Envolvimento Esportivo e Satisfação no Trabalho forneceram um terreno fértil para o estabelecimento de relações hipotéticas entre elas. Dessa forma, a discussão apresentada na próxima seção busca evidenciar como as variáveis estão conectadas, a partir da apresentação das proposições teóricas (hipóteses) construídas no trabalho.

2.2.1 A Liderança autocrática impacta negativamente na satisfação no trabalho

De acordo com a literatura, quanto mais a gestão escolar dissemina um estilo de liderança autocrático no ambiente laboral, menor será a probabilidade de se obter, de seus profissionais, comportamentos recíprocos para com a instituição (Du et al., 2020), gerando, assim, uma menor satisfação no trabalho docente, principalmente quando não existe uma boa remuneração no trabalho que é desenvolvido (Nascimento et al., 2019).

Desse modo, o gestor escolar é peça-chave para o sucesso escolar (Camarero Figuerola et al., 2020). No papel de líder, o estilo autocrático estará focado em suas convicções, não concedendo espaço para as opiniões dos membros da equipe (Sarwar et al., 2022), esperando que todos cumpram as demandas solicitadas e impostas por ele, respeitando estritamente a hierarquia imposta (Wang et al., 2019).

Estudos anteriores, destacam que o estilo de liderança autocrático gera um efeito negativo na percepção dos indivíduos, quanto à sua satisfação no trabalho. Isso é devido ao estilo autocrático estar centrado na autoridade, não permitindo espaço para novas ideias e opiniões em suas tomadas de decisão, tendo o líder o controle absoluto das condutas de seus liderados no ambiente organizacional. No que tange ao ambiente educacional, em que se espera que a troca de comunicação e o compartilhamento de ideias seja mais intensa e essencial para a dinâmica organizacional, esta percepção de insatisfação com o trabalho torna-se mais evidente (Oh et al., 2023; Yalçinkaya et al., 2021).

Destaca-se, portanto, que o estilo de liderança está diretamente ligado à satisfação tanto quanto à insatisfação dos funcionários (Silva et al., 2020). Nesse sentido, para López-Cabarcos et al. (2021), a gestão escolar tem um papel fundamental no encorajamento e na promoção de medidas de motivação, o que pode ocasionar o aumento ou a diminuição da satisfação laboral.

Deste modo, supõe-se que a liderança autocrática está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho dos profissionais de Educação Física no contexto escolar (Oh et al., 2023; Silva et al., 2020). De acordo com a discussão desenvolvida, apresenta-se a primeira proposição teórica do trabalho:

H1: A liderança autocrática impacta negativamente na satisfação no trabalho.

2.2.2 O envolvimento esportivo modera a relação entre liderança autocrática e satisfação no trabalho

Conforme abordado anteriormente, a liderança autocrática é caracterizada pelo controle individual do líder sobre as ações dos membros do grupo e pela participação limitada. Líderes autocráticos, geralmente, desconsideram as opiniões de seus seguidores ao tomar decisões e raramente os ouvem, exercendo um poder totalitário sobre o grupo (Cherry, 2019). Esse tipo de líder espera que seus funcionários ajam estritamente conforme suas ordens (Al Khajeh, 2018).

Além das características da liderança autocrática, existem indícios na literatura de que, mesmo em ambientes onde a autoridade do líder é predominante, profissionais com elevados níveis de envolvimento esportivo podem encontrar maneiras de criar oportunidades para o aprendizado. Estes profissionais, mesmo diante de condições adversas, conseguem promover a inclusão de modalidades esportivas no âmbito escolar, estimulando o interesse dos alunos (Cojocarú et al., 2022; G'ayratovich, 2022). Ademais, a partir de outra lente de análise, esse mesmo envolvimento permite torná-los mais motivados com o trabalho, sobretudo, por proporcionar tanto valor hedônico quanto simbólico (Beaton et al., 2011) e, por estar ligado à sua autoimagem, facilita o desenvolvimento de comportamentos adaptativos (Scrima et al., 2014).

Contudo, apesar desse estilo de liderança, a literatura também aponta que, quando o envolvimento esportivo dos profissionais de Educação Física está relacionado ao seu valor simbólico (Beaton et al., 2011), o impacto negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho supostamente reduz, mitigando a percepção negativa do educador físico escolar com relação à sua satisfação no trabalho – ou seja, ligado com as funções que desenvolve no trabalho, bem como com

os comportamentos que adota na prática profissional –, quando na presença de uma liderança autocrática exercida pela gestão escolar (Nascimento et al., 2019).

Assim sendo, supõe-se que, quanto maiores forem os níveis de envolvimento esportivo do profissional de Educação Física em seu contexto laboral, menor será a percepção de insatisfação com o seu trabalho, ainda que subordinado a um gestor autocrático. Em última análise, pode-se depreender que, estar envolvido esportivamente – enquanto uma característica pessoal – com o trabalho, constitui-se em uma estratégia de enfrentamento, ou ainda, a um comportamento adaptativo (Oh et al., 2023; Scrima et al., 2014) contra as consequências negativas de uma liderança autocrática.

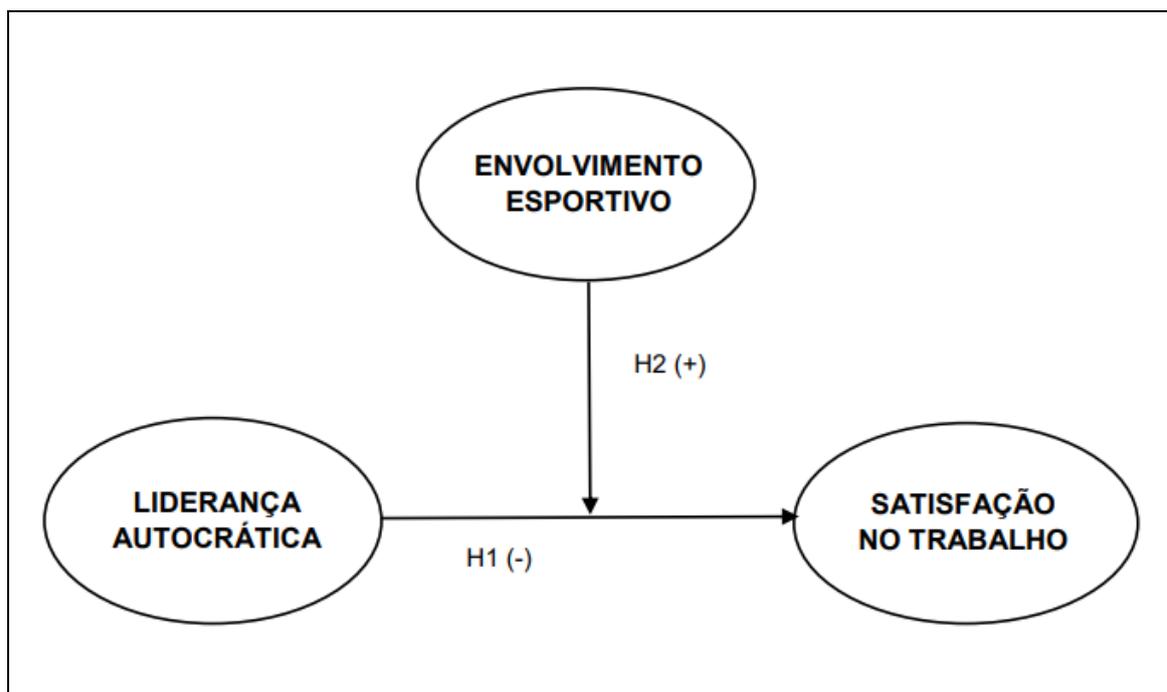
Logo, este estudo presume que o envolvimento esportivo do educador físico escolar deve moderar (atenuando) o efeito negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho e, com isso, propõe-se a segunda hipótese teórica:

H2: O envolvimento esportivo modera a relação entre a liderança autocrática e a satisfação no trabalho.

2.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A partir das hipóteses teóricas (H1 e H2) delineadas neste trabalho, apresenta-se, a seguir, o modelo teórico da pesquisa, contendo as relações hipotetizadas na seção anterior, conforme reportado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Oh et al. (2023); Rocliffe et al. (2023) e Sarwar e Yong (2022).
Nota: Adaptada pelo autor.

Adicionalmente, o Quadro 1 consta a forma como o modelo conceitual foi operacionalizado na pesquisa. Dessa forma, são apresentados os construtos de 1ª ordem com seus respectivos indicadores, utilizados para mensurar as variáveis que conformam o modelo teórico, permitindo uma avaliação abrangente e estruturada do fenômeno de interesse deste estudo.

Não obstante, o modelo teórico possui apenas construtos de 1ª ordem, sendo a variável latente de Liderança Autocrática classificada como variável independente e exógena; o construto Envolvimento Esportivo possui papel moderador no modelo e, sendo de natureza também exógena; e por fim, o construto de Satisfação no Trabalho, tido como uma variável dependente e de natureza endógena (Hair et al., 2009; Hair et al., 2022).

Quadro 1 – Quadro de construtos

Construtos de 1ª Ordem	Código	Indicadores originais (inglês)	Indicadores adaptados (português)	Fonte
<i>Liderança Autocrática</i>	LAU1	<i>This leader makes decisions in an autocratic way.</i>	Meu diretor(a) toma decisões de forma autocrática.	Oh et al. (2023)
	LAU2	<i>This leader often pushes his/her opinions.</i>	Meu diretor(a) muitas vezes empurra suas opiniões.	
	LAU3	<i>This leader makes decisions alone without asking for suggestions.</i>	Meu diretor(a) toma decisões sozinho(a), sem pedir sugestões.	
	LAU4	<i>This leader harshly tells subordinates what to do.</i>	Meu diretor(a) diz duramente aos subordinados o que fazer.	
	LAU5	<i>This leader is bossy and orders subordinates Around.</i>	Meu diretor(a) é autoritário e dá ordens aos subordinados.	
	LAU6	<i>This leader makes sure that his/her own interests are always met.</i>	Meu diretor(a) garante que seus próprios interesses sejam sempre atendidos.	
<i>Satisfação no Trabalho</i>	STR1	<i>All in all, I am satisfied with my job.</i>	No geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho.	Oh et al. (2023)
	STR2	<i>In general, I do like my job.</i>	Em geral, gosto do meu trabalho.	
	STR3	<i>In general, I like working here.</i>	Em geral, gosto de trabalhar aqui.	
<i>Envolvimento Esportivo</i>	EE1	<i>I know sport very well.</i>	Eu conheço muito bem o esporte.	Oh et al. (2023)
	EE2	<i>I enjoy discussing sport with others.</i>	Gosto de discutir desporto com outras pessoas.	
	EE3	<i>Sport says a lot about who I am.</i>	O esporte diz muito sobre quem eu sou.	
	EE4	<i>Sport is one of the most satisfying things that I do.</i>	O esporte é uma das coisas mais gratificantes que faço.	

Fonte: Oh et al. (2023).

Nota: Adaptado pelo autor.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho e verificar se a variável moderadora – envolvimento esportivo – seria capaz de desempenhar um efeito atenuante na relação entre elas, mediante a análise da percepção dos profissionais de Educação Física que atuam no ambiente escolar.

Esta pesquisa, de natureza quantitativa e de caráter transversal, baseada em dados primários, desenvolveu-se a partir de métodos psicométricos que permitiram medir e quantificar as características de fenômenos não observáveis diretamente. Dessa maneira, foram testadas as relações propostas nas hipóteses, a partir de uma amostragem não probabilística por acessibilidade (Hair et al., 2009).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação possui o objetivo bem definido, com procedimentos formais para a obtenção dos dados, possibilitando analisar os dados para verificação do que foi confirmado ou refutado nas proposições teóricas testadas.

No que tange ao protocolo da pesquisa, o trabalho foi conduzido por etapas, sendo que a primeira etapa constituiu da elaboração do instrumento de pesquisa a partir da literatura e de sua estruturação no *Google Forms*, a fim de se gerar um *link* e uma carta-convite que pudesse ser enviado aos profissionais de Educação Física.

Na segunda etapa, ocorreu a validação do questionário, seguindo o rigor metodológico exigido em uma pesquisa de natureza quantitativa, contendo pré-testes iniciais com 28 respondentes, sendo necessário realizar a inclusão de uma “pergunta

filtro” para melhor identificar os respondentes-chave desta pesquisa e, então proceder com a coleta de dados.

A terceira etapa envolveu à verificação, junto à prefeitura municipal de Serra, no estado do Espírito Santo (ES), sobre a possibilidade de apoio à pesquisa e a disponibilidade para o disparo do *link* do questionário. Para tal, por meio de processo eletrônico aberto (nº 88018/2024), foi encaminhado a versão sintética do projeto de pesquisa, contendo a carta de apresentação, com anuência da FUCAPE *Business School*.

Na quarta etapa, por sua vez, ocorreu a liberação para a coleta dos dados, permitindo disparos semanais via *link* do questionário da pesquisa, no grupo de formação continuada em Educação Física, destinado aos profissionais que tem vínculo empregatício com o município da Serra/ES.

Na quinta e última etapa, foi empreendido a análise dos resultados e a validação do modelo conceitual proposto.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados foi executada a partir do instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice A, sendo baseado na escala do tipo *Likert* de 7 (sete) pontos, contendo assertivas relacionadas a uma escala de concordância entre: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Não concordo Nem Discordo; 5 – Concordo Parcialmente; 6 – Concordo e 7 – Concordo Totalmente.

Para identificar possíveis falhas no modelo teórico proposto e nas variáveis mensuradas, foi realizado um pré-teste com o objetivo de validar a escala da pesquisa. A amostra constituiu em 28 respondentes, dentre eles os profissionais de Educação

Física que atuam em escolas, além de professores-doutores experientes na construção e aplicação de pesquisas quantitativas, que também avaliaram o questionário desenvolvido. Essa abordagem garantiu que as características dos respondentes fossem semelhantes às de interesse do estudo, proporcionando um *feedback* valioso sobre a eficácia da escala.

O instrumento de pesquisa, por sua vez, culminou em vinte e quatro (24) perguntas, disponível para consulta no Apêndice A. Após esse processo de validação, percebeu-se a necessidade de implementar alguns ajustes – como a inserção de uma (1) pergunta-filtro; correções pontuais; qual ou quais municípios capixabas o professor(a) atuava, a fim de se ampliar a clareza e o entendimento do participante e a necessidade de randomização do instrumento –, para não incorrer em problemas e vieses no instrumento de coleta de dados. Onze (11) questões sociodemográficas – com vistas a se conhecer o perfil dos respondentes e avaliar aqueles que se enquadram como respondentes-chave do estudo. Além disso, contou-se com treze (13) afirmativas adaptadas e traduzidas do inglês para o português, relacionadas aos construtos do modelo teórico (Liderança Autocrática, Envolvimento Esportivo e Satisfação no Trabalho), a fim de atender ao objetivo proposto.

No que tange aos construtos presentes no questionário, foram: (i) Liderança Autocrática (LAU), com o total de seis (6) afirmativas (Oh et al., 2023); (ii) Satisfação no Trabalho (STR), contendo três (3) afirmativas (Oh et al., 2023) e (iii) Envolvimento Esportivo (EE), com o total de quatro (4) afirmativas (Oh et al., 2023).

Vale salientar que as questões presentes no instrumento de pesquisa foram expostas aos participantes-chave de maneira randomizada, a fim de se evitar vieses e ruídos, assegurando a validade e a qualidade dos dados coletados de forma *online*.

Além disso, o instrumento de pesquisa refletiu, operacionalmente, o modelo teórico construído, com intuito de que fosse possível, *a posteriori*, testar as relações hipotéticas que ainda não foram testadas em território nacional, o que exigiu adaptações para viabilizar uma melhor aplicabilidade, validade e convergência com as características contextuais brasileiras, aplicando essa pesquisa a um grupo de professores em específico (Poubel et al., 2022).

3.3 FONTE E COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados, por sua vez, foi disponibilizado eletronicamente na plataforma do *Google Forms*, direcionado aos profissionais de Educação Física escolar da Prefeitura Municipal de Serra/ES, cadastrados na base de dados desse órgão, havendo também a participação de profissionais de outros municípios do Estado do Espírito Santo, tais como: Linhares, Cariacica, Vitória, Aracruz, Vila Velha, Santa Teresa, Viana, Barra de São Francisco, Santa Maria de Jetibá, Fundão, Guarapari e outros, a fim de se atingir o tamanho mínimo amostral suficiente para análise dos dados e aumentar a taxa de respondentes, tornando a pesquisa robusta (Hair et al., 2009; 2022).

O tempo total estimado de participação na pesquisa foi de sete (7) minutos. Com vistas a melhor diagnosticar se os participantes que responderiam ao questionário eram mesmo docentes em Educação Física, foi inserida uma pergunta filtro: “*Você está trabalhando, atualmente, em alguma instituição de Ensino Básico (infantil, fundamental ou médio), como Professor(a) de Educação Física?*”. Caso a resposta fosse “Sim”, o respondente era direcionado para as próximas etapas da pesquisa; porém, para aqueles que respondessem “Não”, automaticamente, eram direcionados para o término da pesquisa, ou seja, não sendo possível responder as

afirmativas contidas no questionário. Importante ressaltar que, inicialmente, foi realizado um pré-teste no período entre 17 de outubro de 2024 a 08 de novembro de 2024 a fim de refinar o instrumento de pesquisa. Quanto à coleta dos dados válidos para a pesquisa, iniciou-se em 25 de novembro de 2024 e finalizou-se em 30 de janeiro de 2025 – um pouco mais de 2 meses.

Para a determinação do tamanho mínimo ideal da amostra, para uso do PLS-SEM, foi necessário, inicialmente, rodar os dados obtidos com a coleta no SmartPLS4, verificando qual era o menor coeficiente de caminho da amostra, tornando esse valor relativo como referência e avaliando-o conforme descrito na Tabela 1. Para tal, considerou-se um nível de significância de 5%, com base na literatura, já que é o mais recomendado (Hair et al., 2022).

Na sequência, examinado o resultado obtido no SmartPLS4, mediante o coeficiente mínimo de caminho – 0,436, comparou-se e descobriu-se que o tamanho mínimo amostral era de 25 respondentes. Porém, o modelo teórico desta pesquisa possui como variável explicativa uma moderação; com base nisso, foi necessário utilizar o valor já obtido do tamanho mínimo amostral a um nível de significância de 5%, conforme consta na Tabela 1 e, na sequência, multiplicar este valor por dois (2). Dessa forma, feita a multiplicação, o novo valor do tamanho mínimo amostral estimado para esta pesquisa foi de 50 respondentes (Hair et al., 2022).

Tabela 1 – Tamanhos mínimos de amostra para diferentes níveis de coeficientes de caminho mínimo (ρ_{min}) e níveis de significância

Tamanhos Mínimos de Amostra para diferentes Níveis de Coeficientes de Caminho mínimo (ρ_{min}) e de Níveis de Significância			
PMin	Nível de significância		
	1%	5%	10%
0,05 – 0,1	1.004	619	451
0,11 – 0,2	251	155	113
0,21 – 0,3	112	69	51
0,31 – 0,4	63	39	29
0,41 – 0,5	41	25	19

Fonte: Hair et al. (2022).

Nota: Adaptada pelo autor.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em relação ao tratamento dos dados que foram coletados, a presente dissertação utilizou a técnica de análise denominada de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), baseada no algoritmo dos mínimos quadrados parciais (PLS), processada no *software* SmartPLS4 (Hair et al., 2017).

Os dados, então, foram importados para o referido *software*, após o tratamento na planilha baixada da plataforma do Google *Forms*. Sobre este tratamento, é importante frisar que, visando garantir uma amostra confiável e significativa, buscou-se, inicialmente, realizar uma análise preliminar da base viabilizando a identificação de possíveis problemas na amostra que foi coletada, aplicando os tratamentos necessários. Após a verificação, constatou-se que nenhum questionário possuía dados ausentes (Sincorá, 2016).

Ademais, foi obtida uma amostra total de 348 respondentes. No entanto, apenas 188 questionários foram considerados válidos ao final. Isso porque o público-alvo desta pesquisa foi destinada somente aos profissionais de Educação Física escolar, que, por sua vez, precisavam estar em pleno exercício da profissão em

alguma instituição de ensino básico (infantil, fundamental ou médio). Portanto, aqueles que responderam ao questionário de pesquisa, mas que não se enquadravam no perfil da amostra definida para o estudo, não foram contabilizados para efeitos da análise dos dados.

Em última instância, para validação do modelo teórico, seguiu-se os testes que estão preconizados na literatura metodológica (conforme Quadro 2), a fim de se identificar os níveis de qualidade, consistência e robustez das medidas estudadas.

Quadro 2 – Parâmetros de corte

TESTES DE VALIDAÇÃO	DESCRIÇÃO DOS PARÂMETROS
Cargas fatoriais	Os indicadores devem ter cargas > 0,708. Caso apareça algo em vermelho, primeiro deve avaliar o AVE se está acima de 0,5. Caso não esteja, deve-se avaliar e eliminar um de cada vez, os valores mais baixos com cargas < 0,708, até atingir ao critério.
Valor Médio Extraído (AVE)	AVE deve ser > 0,50.
Confiabilidade Composta (CR)	CR deve ser > 0,70.
Alpha de Cronbach	Deve ser > 0,70.
Cargas Cruzadas	Indicadores devem ter cargas mais altas em seu próprio construto do que em outros.
Validade Discriminante – Fornell-Larcker	$\sqrt{\text{AVE}}$ de cada construto deve ser maior que sua maior correlação com qualquer outro construto.
Validade Discriminante – HTMT	Valores de HTMT devem ser < 0,90.
Análise de Multicolinearidade – VIF (modelo de mensuração e modelo estrutural)	VIF (Fator de Inflação da Variância) < 5 e TOL (Tolerância) > 0,20.
Análise de <i>Bootstrapping</i> (teste de hipótese)	Pelo menos 10000 subamostras.
Histogramas dos Coeficientes de Caminho para Checagem de Bimodalidade	Verificar se os intervalos de confiança de 95% não cruzam zero; inspecionar a forma do histograma para checar questões de bimodalidade (pode haver subgrupos na amostra que respondem de maneira diferente ao construto, o que poderia justificar a necessidade de análises adicionais para explorar essas diferenças).
Coeficiente de Determinação da Variância (R²)	Valores de R ² : 0,75 (substancial), 0,50 (moderado) ou 0,25 (fraco).

Tamanhos de Efeito (f^2)	Valores de f^2 : 0,02 (pequeno efeito), 0,15 (médio efeito) e 0,35 (grande efeito).
--	---

Fonte: Hair et al. (2014; 2017; 2018; 2022).

Nota: Adaptada pelo autor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra inicial da pesquisa foi composta por 348 respondentes e a amostra final, após o tratamento dos dados, compreendeu-se de 188 respondentes. A coleta de dados válidos para a pesquisa iniciou-se em 25 de novembro de 2024 e finalizou-se em 30 de janeiro de 2025 – um pouco mais de 2 meses.

A partir da pergunta filtro verificou-se que 65,2% dos entrevistados atuavam como professores de Educação Física em instituições de Ensino Básico (Educação Infantil, Ensino Fundamental ou Ensino Médio), enquanto 34,8% informaram que não exerciam essa função, sendo, portanto, excluídos da base de dados. Quando questionados sobre sua condição profissional, 97,8% afirmaram ser professores e 2,2% indicaram que não exerciam a docência – esses também tiveram que ser removidos da base. Em relação à atuação na carreira, 89,7% confirmaram estar em exercício na função de professor de Educação Física, enquanto 10,3% informaram que não estavam atuando na área – sendo, portanto, desconsiderados do estudo.

Atendendo aos critérios estabelecidos nesta pesquisa, o tratamento dos dados correspondeu aos 188 respondentes, para a caracterização da amostra – conforme Tabela 2. No que se refere ao gênero, os respondentes se distribuíram da seguinte forma: 53,191% ou 100 respondentes do gênero feminino, 46,808% ou 88 respondentes do gênero masculino. Quanto à formação inicial do gestor (liderança) escolar: 42,553% ou 80 dos entrevistados afirmaram não saber, enquanto 22,340% ou 42 dos entrevistados informaram que o mesmo possuía formação em Pedagogia, 7,978% ou 15 dos respondentes em Educação Física e, 4,787% ou 9 dos respondentes em Matemática, entre outras áreas.

Sobre a infraestrutura disponível para a prática de Educação Física nas escolas, a maioria informou (31,382%) ou 59 dos participantes que possuem “quadra e outro espaço alternativo”, seguida por 21,808% ou 41 dos respondentes relataram a existência de “quadra”, 21,276% ou 40 dos respondentes afirmaram a opção “outro”, 13,829% ou 26 dos participantes afirmaram “não haver espaço adequado para as aulas”, seguido por 5,851% ou 11 respondentes informaram que tem “quadra coberta” e outros 5,851% ou 11 respondentes disseram que possuem o espaço do “pátio” para promover as aulas de Educação Física.

Não obstante, quanto à distribuição dos respondentes por município capixaba, verificou-se que a maior concentração ocorreu em Serra (48,936%) +92 dos participantes, local onde foram iniciadas as coletas. No entanto, para alcançar mais professores de Educação Física de outras localidades foi utilizado o método “bola de neve” – com intuito de aumentar a taxa de respostas da pesquisa, que estava baixa.

Isso posto, observou-se que os demais municípios com maior número de respondentes foram: Linhares (20 ou 10,638%), Cariacica (19 ou 10,106%) e Vitória (17 ou 9,042%). Também houve a participação de professores de Aracruz (9 ou 4,787%), Vila Velha (8 ou 4,255%), Santa Teresa (5 ou 2,659%), Viana (4 ou 2,127%), Barra de São Francisco (4 ou 2,127%), Santa Maria de Jetibá (3 ou 1,595%). Além disso, participaram professores de Fundão, Guarapari e outros municípios capixaba, porém com uma porcentagem menor.

Em relação ao vínculo empregatício dos participantes da pesquisa, identificou-se que 58,510% ou 110 dos respondentes possuíam contrato temporário (DT), 39,361% ou 74 dos respondentes eram servidores efetivos estatutários, 0,531% realizavam trabalho voluntário e, 1,595% não se enquadravam em nenhuma das

categorias anteriores. Sobre o nível de escolaridade, a maioria (153 ou 81,382%) declarou possuir especialização *lato sensu*, enquanto 9,574% ou 18 dos respondentes informaram que possuem licenciatura plena, (15 ou 7,978%) mestrado, (1 ou 0,531%) doutorado, 0% pós-doutorado e (1 ou 0,531%) optou em nenhuma das alternativas.

No que tange ao nível de ensino (básico) em que atuam: (62 ou 32,978%) afirmaram trabalhar no Ensino Fundamental – Anos Iniciais; (55 ou 29,255%) na Educação Infantil; (50 ou 26,595%) no Ensino Fundamental – Anos Finais; (18 ou 9,574%) no Ensino Médio/Técnico; (1 ou 0,531%) no Ensino Superior e, (2 ou 1,063%) enquadraram em Nenhuma das alternativas.

Em que pese a análise da faixa etária, a pesquisa revelou que (42 ou 22,340%) dos respondentes têm entre 36 e 41 anos; seguidos por (38 ou 20,212%) na faixa de 42 a 47 anos; (36 ou 19,148%) entre 30 e 35 anos; (30 ou 15,957%) entre 24 e 29 anos; (27 ou 14,361%) entre 48 e 53 anos; (14 ou 7,446%) acima de 54 anos; e 0% entre 18 e 23 anos.

Por fim, quanto ao tempo de atuação na profissão, a maior foi (53 ou 28,191%) declarou atuar entre 1 a 5 anos; seguida por (40 ou 21,276%) entre 6 e 10 anos; (31 ou 16,489%) entre 11 e 15 anos; (21 ou 11,170%) entre 16 e 20 anos; (21 ou 11,170%) entre 21 e 25 anos; (14 ou 7,446%) com mais de 26 anos; e, (7 ou 3,723%) com menos de 1 ano de experiência. Mais detalhes sobre a caracterização geral da amostra, está contida na tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização geral da amostra

Descrição	Caracterização	Respondentes	Percentual
3 – QD3 - Qual é o seu gênero?	Feminino	100	53,191%
	Masculino	88	46,808%

4 – QD4 - Qual a formação do seu diretor escolar?	Não sei	80	42,553%
	Pedagogia	42	22,340%
	Educação Física	15	7,978%
	Matemática	9	4,787%
	Letras / Língua Portuguesa	6	3,191%
	Arte	5	2,659%
	História	3	1,595%
	Ciências	2	1,063%
	Outro	26	13,829%
5 – QD5 - O espaço para as aulas de Educação Física é composto por:	Quadra e outro espaço alternativo	59	31,382%
	Quadra	41	21,808%
	Não tem espaço para as aulas de Educação Física	26	13,829%
	Quadra coberta	11	5,851%
	Pátio	11	5,851%
	Outro	40	21,276%
6 – QD6 - Entre os 78 municípios capixaba, do Estado do Espírito Santo, em qual está trabalhando atualmente?	Serra	92	48,936%
	Linhares	20	10,638%
	Cariacica	19	10,106%
	Vitória	17	9,042%
	Aracruz	9	4,787%
	Vila Velha	8	4,255%
	Santa Teresa	5	2,659%
	Viana	4	2,127%
	Barra de São Francisco	4	2,127%

	Santa Maria de Jetibá	3	1,595%
	Fundão	2	1,063%
	Guarapari	1	0,531%
	Outros	4	2,127%
7 – QD7 - Qual o seu vínculo com a escola?	Contrato Temporário (DT)	110	58,510%
	Efetivos(as) Estatuário(a)	74	39,361%
	Voluntário	1	0,531%
	Nenhuma das alternativas	3	1,595%
8 – QD8 - Qual a sua maior titulação acadêmica atualmente?	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> - Especialização	153	81,382%
	Licenciatura Plena	18	9,574%
	Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> - Mestrado	15	7,978%
	Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> - Doutorado	1	0,531%
	Pós-graduação – Pós-Doutorado	0	0%
	Nenhuma das alternativas	1	0,531%
9 – QD9 - Atualmente, qual nível da educação você atua?	Ensino Fundamental – Anos iniciais	62	32,978%
	Educação Infantil	55	29,255%
	Ensino Fundamental – Anos Finais	50	26,595%
	Ensino Médio/Técnico	18	9,574%

	Ensino Superior	1	0,531%
	Nenhuma das alternativas	2	1,063%
10 – QD10 - Qual a sua faixa etária?	Entre 36 e 41 anos	42	22,340%
	Entre 42 e 47 anos	38	20,212%
	Entre 30 e 35 anos	36	19,148%
	Entre 24 e 29 anos	30	15,957%
	Entre 48 e 53 anos	27	14,361%
	Acima de 54 anos	14	7,446%
	Entre 18 e 23 anos	0	0%
11 – QD11 - Há quanto tempo exerce a função de professor(a)?	De 1 a 5 anos	53	28,191%
	De 6 a 10 anos	40	21,276%
	De 11 a 15 anos;	31	16,489%
	De 16 a 20 anos;	21	11,170%
	De 21 a 25 anos;	21	11,170%
	Acima de 26 anos	14	7,446%
	Iniciou recentemente (menos de 1 ano)	7	3,723%

Fonte: Dados da pesquisa.

No Apêndice B tabela 10, é possível visualizar a média relativa ao grau de concordância dos três indicadores que mais obtiveram respostas nesta pesquisa, podendo variar entre um (1) a sete (7), onde: (1) – indica que discorda totalmente com a afirmativa; (4) – indica que nem discorda e nem concorda com a afirmativa; e (7) – indica que concorda totalmente com a afirmativa. Quanto mais próximo a (1), menor o grau de concordância e quanto mais próximo de (7), maior o grau de concordância.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validação do modelo de mensuração foi conduzida por meio do *software* SmartPLS4, seguindo as diretrizes de Hair et al. (2022). Para avaliar a consistência interna e a validade convergente dos construtos foram adotados os seguintes critérios: Confiabilidade Composta (rho A e Alfa de Cronbach), Variância Média Extraída (AVE) e Validade Discriminante (critério de Fornell-Larcker).

A Confiabilidade Composta dos construtos apresentou valores entre 0,874 e 0,913, situando-se dentro da faixa recomendada de 0,70 a 0,95 (Hair et al., 2019). O coeficiente rho A variou de 0,865 a 0,903, confirmando a consistência interna dos construtos. De forma semelhante, os valores de Alfa de Cronbach variaram entre 0,830 e 0,862, indicando confiabilidade adequada – Tabela 3.

Já a validade convergente foi confirmada pela AVE, cujos valores oscilaram entre 0,540 e 0,778, estando acima do limiar de 0,50 para todos os construtos (Hair et al., 2022). Dessa forma, não foi necessário a remoção de indicadores – Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores de validade convergente e consistência interna

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (rho_a)	Confiabilidade Composta (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)
Envolvimento esportivo	0,862	0,886	0,906	0,706
Liderança Autocrática	0,830	0,865	0,874	0,540
Satisfação no trabalho	0,861	0,903	0,913	0,778
Obs.:	> 0,7	> 0,7	> 0,7	> 0,5

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Além das análises de confiabilidade e validade, as cargas fatoriais dos indicadores foram avaliadas para verificar a adequação dos itens ao respectivo construto. Conforme os critérios estabelecidos por Hair et al. (2014, 2018, 2022), valores acima de 0,708 são recomendados, pois indicam que pelo menos 50% da variância do item é explicada pelo seu respectivo fator latente.

Os resultados apresentados na Tabela 4 demonstram que todas as cargas fatoriais variam entre 0,553 e 0,900, atendendo ao critério mínimo recomendado. Dessa forma, todos os itens do modelo mostraram aderência aos seus respectivos construtos, sem necessidade de exclusão de indicadores para melhoria do ajuste do modelo.

Os indicadores com cargas fatoriais mais elevadas indicam maior contribuição para a explicação do construto correspondente, enquanto aqueles com valores mais próximo ao limiar reforçam a necessidade de futura reavaliação em estudos subsequentes. No entanto, examinou-se os valores das cargas fatoriais abaixo de $< 0,708$ e, todos apresentaram AVE acima de 0,5, não havendo a necessidade da remoção de nenhum indicador (Hair et al., 2022).

Tabela 4 – Matriz de cargas fatoriais

Construtos de 1º Ordem	Código	Indicadores	Carga Fatorial
<i>Liderança Autocrática</i>	LAU1	Meu diretor(a) toma decisões de forma autocrática.	0,683
	LAU2	Meu diretor(a) muitas vezes empurra suas opiniões.	0,847
	LAU3	Meu diretor(a) toma decisões sozinho(a), sem pedir sugestões.	0,768
	LAU4	Meu diretor(a) diz duramente aos subordinados o que fazer.	0,722
	LAU5	Meu diretor(a) é autoritário e dá ordens aos subordinados.	0,801
	LAU6	Meu diretor(a) garante que seus próprios interesses sejam sempre atendidos.	0,553
<i>Satisfação no Trabalho</i>	STR1	No geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho.	0,894
	STR2	Em geral, gosto do meu trabalho.	0,852
	STR3	Em geral, gosto de trabalhar aqui.	0,900
<i>Envolvimento Esportivo</i>	EE1	Eu conheço muito bem o esporte.	0,810
	EE2	Gosto de discutir desporto com outras pessoas.	0,886
	EE3	O esporte diz muito sobre quem eu sou.	0,821
	EE4	O esporte é uma das coisas mais gratificantes que faço.	0,843

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A Validade Discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell-Larcker, cujos resultados demonstram que a raiz quadrada da AVE de cada construto foi superior às correlações entre os demais construtos, confirmando a adequação do modelo – Tabela 5.

Tabela 5 – Validade Discriminante – fornell-larcker

	EE	LAU	STR
Envolvimento Esportivo	0,840		
Liderança Autocrática	- 0,022	0,735	
Satisfação no Trabalho	0,282	- 0,405	0,882

Legenda: EE – Envolvimento Esportivo; LAU – Liderança Autocrática; STR – Satisfação no Trabalho.
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Complementarmente, o critério HTMT indicou valores abaixo do limiar de 0,90, reforçando a distinção entre os construtos avaliados – Tabela 6.

Tabela 6 – Validade Discriminante – Heterotrait Monotrait Ratio (htmt) – Matrix

	EE	LAU	STR	EE x LAU
Envolvimento Esportivo				
Liderança Autocrática	0,137			
Satisfação no Trabalho	0,312	0,430		
Envolvimento Esportivo x Liderança Autocrática	0,038	0,192	0,171	

Legenda: EE – Envolvimento Esportivo; LAU – Liderança Autocrática; STR – Satisfação no Trabalho.
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

A análise do modelo estrutural seguiu os procedimentos recomendados para avaliação da multicolinearidade, da relevância dos coeficientes de caminho e da capacidade preditiva do modelo.

Inicialmente, foi realizada a análise de multicolinearidade por meio do Fator de Inflação da Variância (FIV), cujos valores ficaram abaixo do limite crítico de 5,0, indicando que não há problemas de multicolinearidade entre os construtos (Hair et al., 2022).

A análise da significância e relevância dos coeficientes de caminho foi conduzida via *bootstrapping* com 10.000 subamostras. Os resultados demonstraram que todas as relações apresentaram valores de $p < 0,05$, confirmando sua significância estatística - Tabela 7. Os coeficientes de caminho foram os seguintes: Envolvimento Esportivo → Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,270$; $p < 0,000$); H1: Liderança Autocrática → Satisfação no Trabalho ($\beta = - 0,436$; $p < 0,000$) e H2: Interação Envolvimento Esportivo x Liderança Autocrática → Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,238$; $p < 0,000$).

Tabela 7 – Teste de Significância e Relevância dos Coeficiente de Caminho

	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTICS (IO/STDEVI)	P VALUES
EE → STR	0,270	0,274	0,061	4,415	0,000
LAU → STR	- 0,436	- 0,445	0,051	8,600	0,000
EE x LAU → STR	0,238	0,239	0,064	3,721	0,000

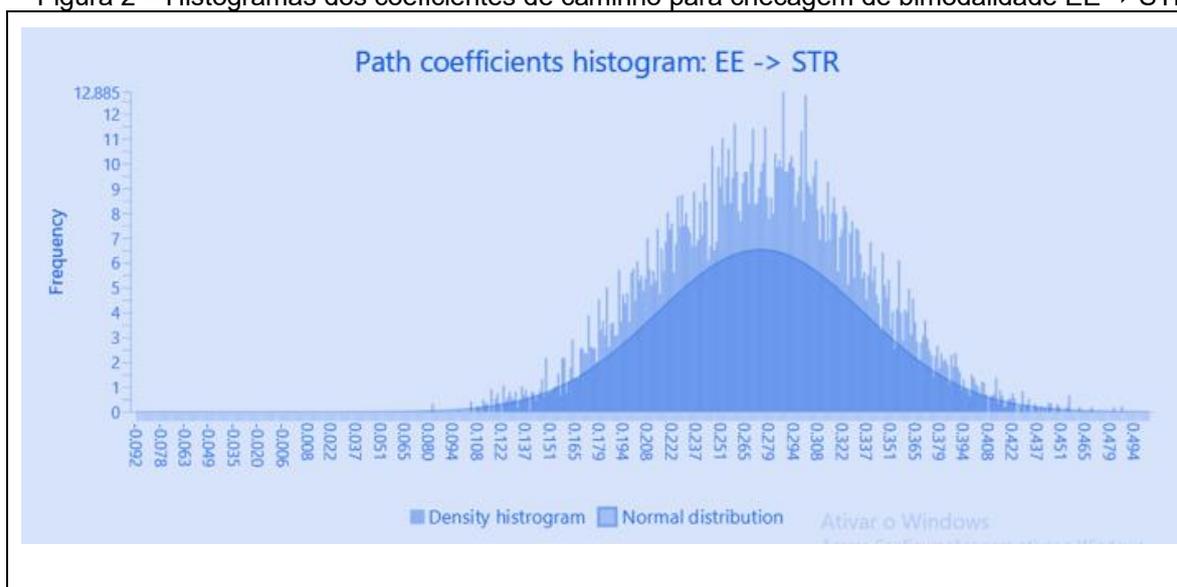
Nota 1: Valores – p estimados por *bootstrapping* com 10000 repetições.

Legenda: LAU = Liderança Autocrática; STR = Satisfação no Trabalho; e EE = Envolvimento Esportivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Adicionalmente, os histogramas dos coeficientes de caminho visam a checagem da bimodalidade. A análise do modelo estrutural se faz por meio do *bootstrapping*, procurando estimar as significâncias do modelo. Usando os coeficientes de caminho com 10000 repetições, todos os indicadores dos construtos ficaram dentro da faixa de 95%, pois os intervalos de confiança não ultrapassam o zero, conforme as Figuras 2, 3 e 4.

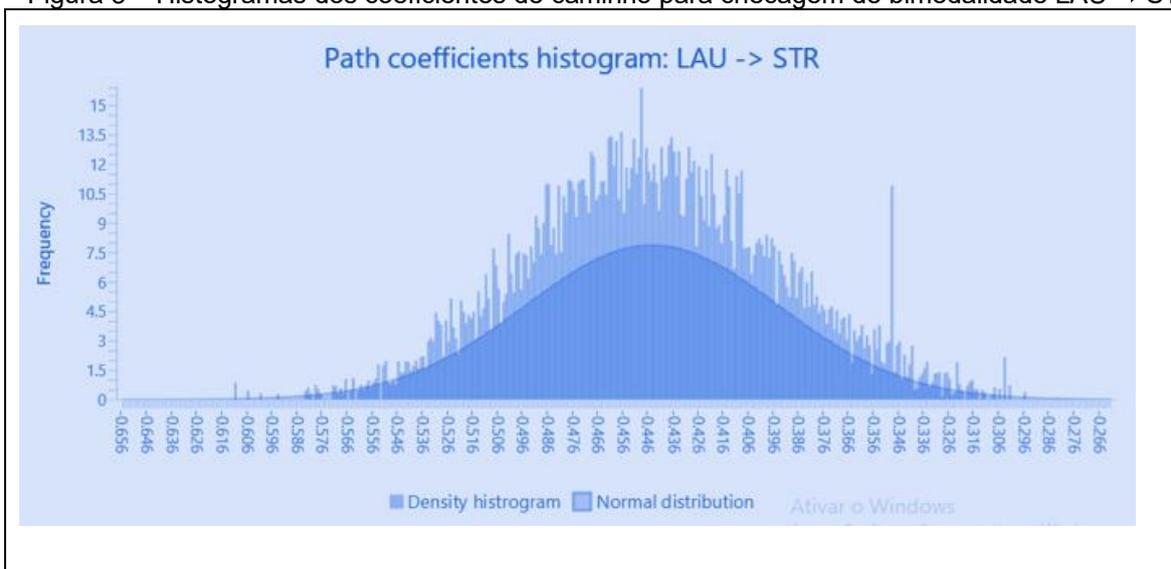
Figura 2 – Histogramas dos coeficientes de caminho para checagem de bimodalidade EE → STR



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da Pesquisa (2025).

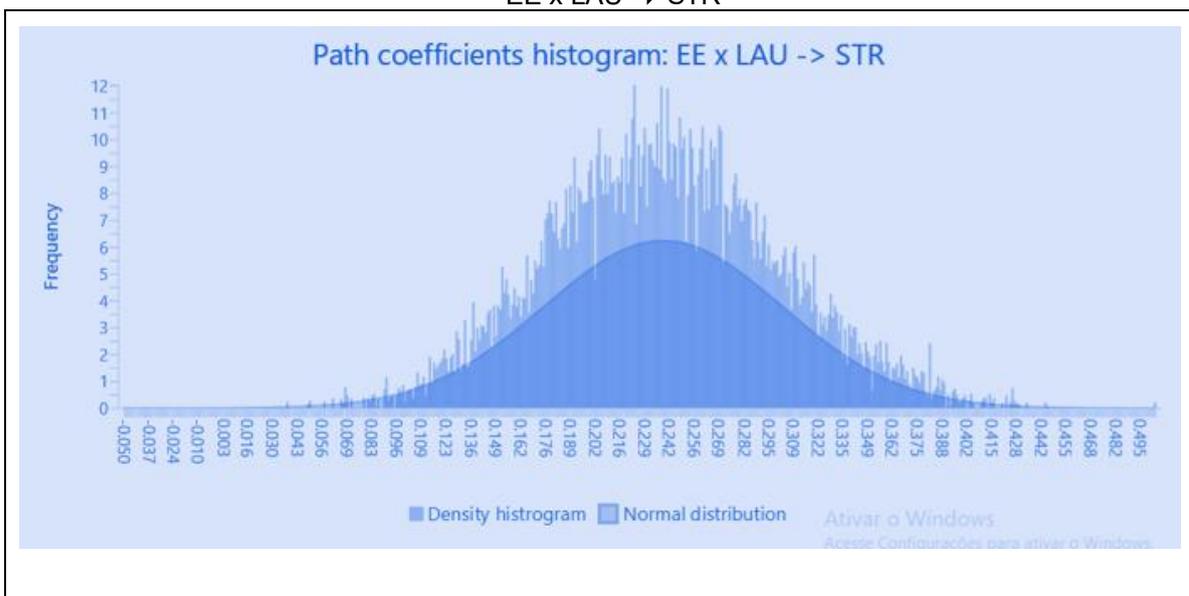
Figura 3 – Histogramas dos coeficientes de caminho para checagem de bimodalidade LAU → STR



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da Pesquisa (2025).

Figura 4 – Histogramas dos coeficientes de caminho para checagem de bimodalidade EE x LAU → STR



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da Pesquisa (2025).

O coeficiente de Determinação (R^2) é responsável por avaliar o poder explicativo do modelo. Dessa forma, ao analisar os valores de R^2 para o construto endógeno Satisfação no Trabalho (Tabela 8), observou-se um valor de 0,166, indicando que a variável Liderança Autocrática é capaz de explicar 16,6% da variabilidade que acontece no referido construto endógeno, no contexto de pesquisa

investigado. Esse valor sugere um efeito fraco, conforme critérios de Hair et al. (2014)

– Figura 5.

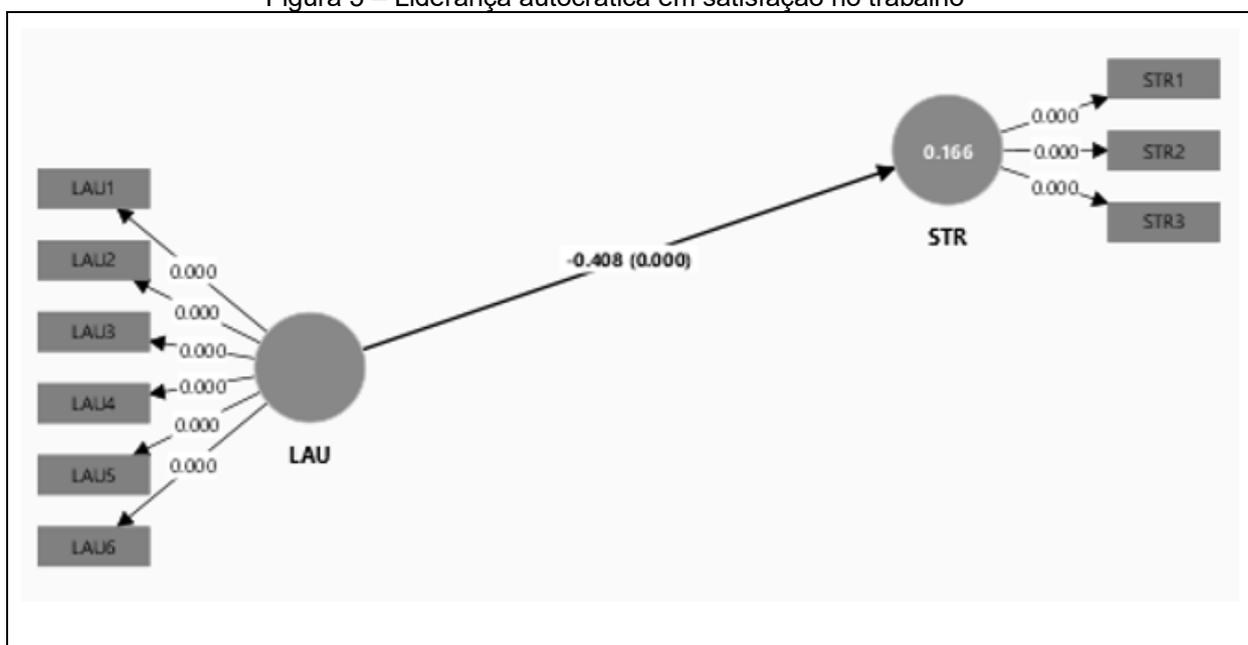
Tabela 8 – Coeficiente de Determinação da Variância (R-square)

	R - square	R – Square adjusted
STR	0,166	0,166

Legenda: STR = Satisfação no Trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Figura 5 – Liderança autocrática em satisfação no trabalho



Legenda: LAU = Liderança Autocrática e STR = Satisfação no Trabalho.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da Pesquisa (2025).

Por fim, o tamanho do efeito (f^2) também foi avaliado para medir a força da relação entre as variáveis – Tabela 9. Os resultados indicaram um efeito médio para Envolvimento Esportivo → Satisfação no Trabalho ($f^2 = 0,102$) e Liderança Autocrática → Satisfação no Trabalho ($f^2 = 0,261$).

Tabela 9 – Tamanho do Efeito (*F-Square*)

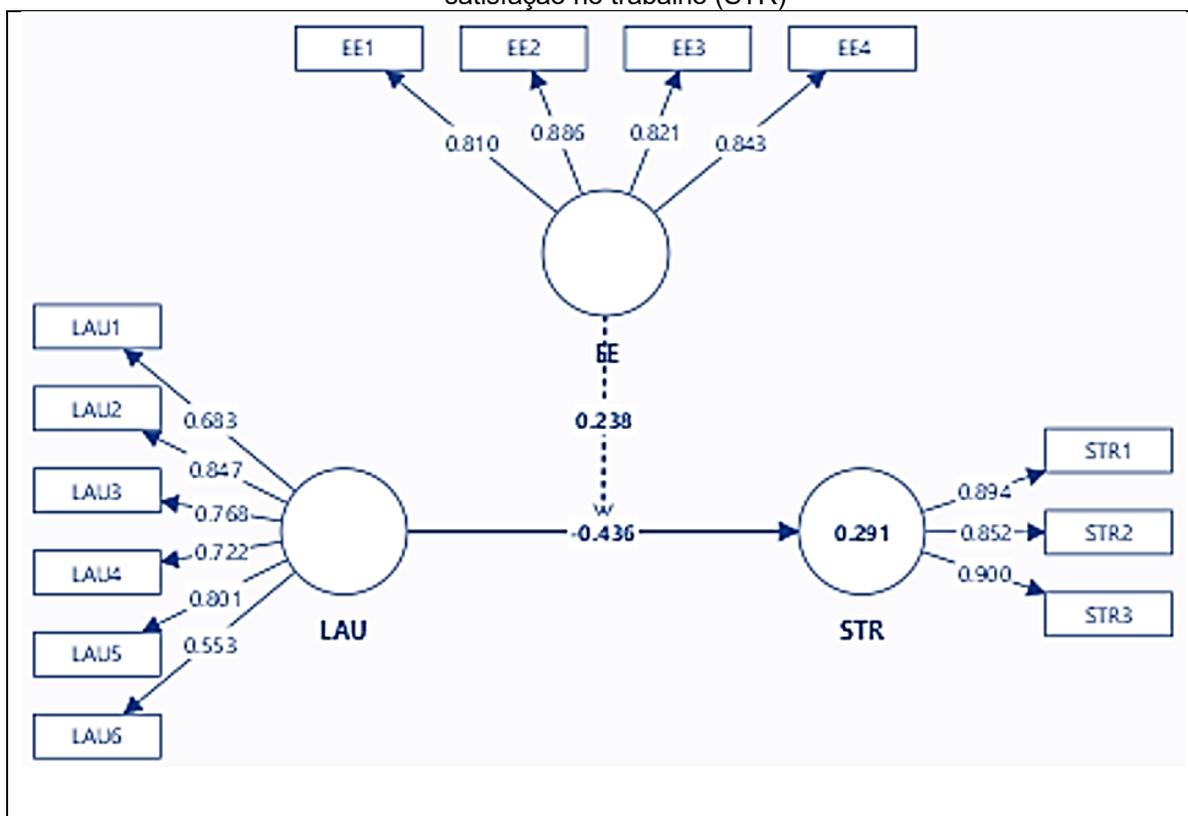
	F - Square
EE → STR	0,102
LAU → STR	0,261
EE x LAU → STR	0,074

Legenda: LAU = Liderança Autocrática; STR = Satisfação no Trabalho; e EE = Envolvimento Esportivo.
 Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

4.4 AVALIAÇÃO DO EFEITO MODERADOR

A partir do modelo teórico desta pesquisa Sincorá (2016), foram realizados testes com a utilização do PLS-SEM para análise dos modelos de mensuração e estrutural, viabilizando a averiguação da significância do construto moderador Envolvimento Esportivo. Nesses testes mensurados, foi possível obter os resultados do efeito moderador, que se torna necessário aferir em dois estágios, isto é, devido ao fato de que o construto moderador é representado como contínuo e de natureza reflexiva, conforme demonstrado no modelo apresentado na Figura 6 (Hair et al., 2014, 2018, 2022).

Figura 6 – Teste do efeito moderador com o efeito da moderação entre liderança autocrática (LAU) na satisfação no trabalho (STR)



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da Pesquisa (2025).

A partir dos valores extraídos do algoritmo PLS e do *Bootstrapping* (Hair et al., 2014, 2018, 2022) – conforme Quadro 3 – pôde-se compreender que o efeito moderador desempenhado pelo construto Envolvimento Esportivo é significativo quando inserido na relação entre os construtos de Liderança Autocrática e Satisfação no Trabalho. Com isso, a hipótese H2: “O envolvimento Esportivo modera a relação entre a Liderança Autocrática e a Satisfação no Trabalho” é confirmada.

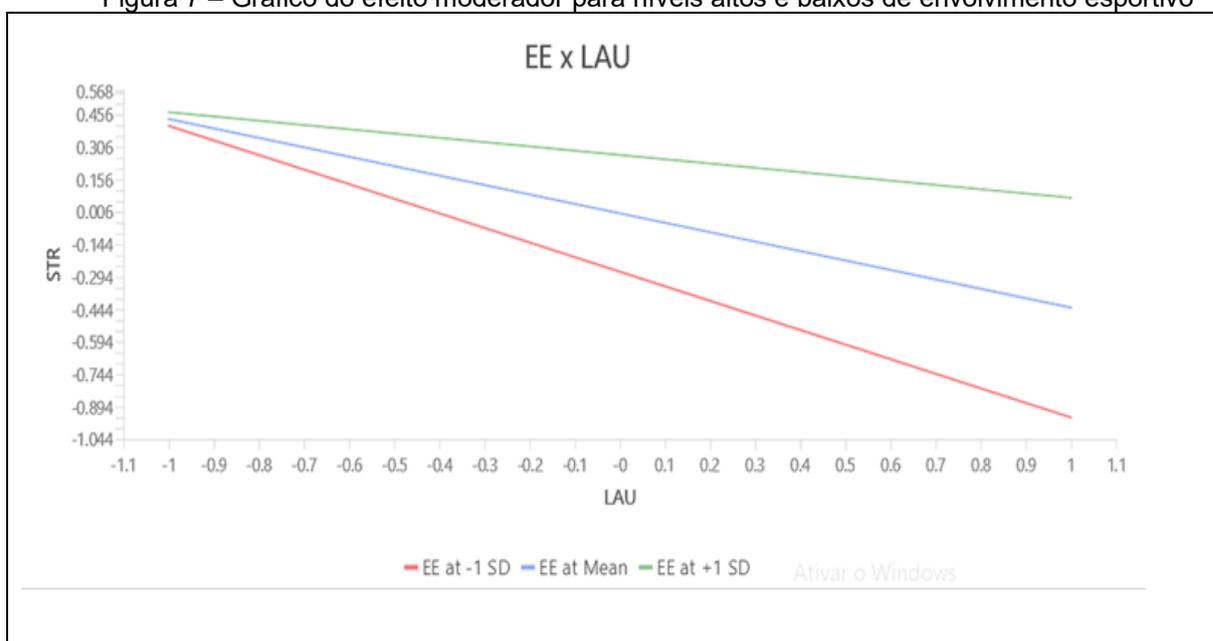
Quadro 3 – Valores dos testes para determinação da significância do Efeito Moderador

Interaction Effect: Envolvimento Esportivo (Two Stage) → Liderança Autocrática	
Algoritmo PLS (path coeficientes)	0,238
Bootstrapping (p-value)	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por conseguinte, infere-se que, para esta amostra, toda vez que o valor médio da variável Envolvimento Esportivo variar em 1 (um) desvio-padrão ela será responsável por melhorar, ou seja, atenuar a relação negativa existente entre a Liderança Autocrática e a Satisfação no Trabalho em 0,238 (Hair et al., 2022). Além disso, é perceptível que o poder explicativo do modelo, isto é, representado pelo valor do Coeficiente de Determinação da Variância (R^2) cresce de 16,6% (sem a moderação) para 29,1% (com a moderação), representando uma superior compreensão da variável dependente do modelo.

Figura 7 – Gráfico do efeito moderador para níveis altos e baixos de envolvimento esportivo



Legenda: LAU = Liderança Autocrática; STR = Satisfação no Trabalho; e EE = Envolvimento Esportivo.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do SmartPLS4.

Nota: Dados da pesquisa (2025).

Em última instância, a partir da análise do gráfico contido na Figura 7, extraído do *software* SmartPLS 4, é possível notar que quanto menor (e negativo) for a Liderança Autocrática, maior será a Satisfação no Trabalho daqueles indivíduos que possuem altos níveis de Envolvimento Esportivo, como um traço pessoal. Por consequência, é possível inferir que aqueles professores de Educação Física escolar, que possuem alto envolvimento esportivo no ambiente educacional – isto é, 1 (um)

desvio-padrão a mais em relação à média do desvio-padrão –, possuem menos insatisfação no trabalho em relação àqueles professores com menos envolvimento esportivo – ou seja, 1 (um) desvio-padrão a menos em relação ao desvio-padrão médio –, quando na presença de uma liderança autocrática.

Não obstante, mediante os resultados obtidos neste capítulo da dissertação, puderam ser tecidas algumas discussões. Inicialmente, ao testar as relações hipotetizadas do modelo proposto, por meio da modelagem de equações estruturais, identificou-se que as duas proposições teóricas delineadas para o estudo, foram confirmadas.

4.4.1 Discussão da Hipótese H1: Liderança autocrática e satisfação no trabalho.

A pesquisa apresenta em sua primeira hipótese (H1: A Liderança Autocrática impacta negativamente na Satisfação no Trabalho), a confirmação da relação hipotetizada, com base no teste de significância e relevância do modelo estrutural. A confirmação de H1 demonstra que a relação existente entre a “Liderança Autocrática” - construto exógeno – e a “Satisfação no Trabalho” - construto endógeno – é significativa, para o contexto de estudo investigado (Sincorá, 2016).

Em síntese, a discussão realizada ao longo desta dissertação serviu para atender à proposição central deste estudo, sobre como, teoricamente, a liderança autocrática afeta a satisfação no trabalho, e como o envolvimento esportivo dos profissionais pode ajudar a mitigar as consequências negativas provenientes desse impacto (Oh et al., 2023).

Notoriamente, diante da análise dos dados, pode-se constatar que a liderança autocrática produz uma menor satisfação no trabalho dos profissionais de Educação

Física escolar pesquisados, conforme constatado em outros estudos (Nascimento et al., 2019), podendo ocasionar no profissional, uma menor reciprocidade para com a instituição na qual ele atua (Du et al., 2020).

Ainda vale destacar, que o gestor escolar, no papel de líder autocrático, tem o seu foco voltado para suas convicções, praticamente não dando oportunidade aos demais membros da equipe para expressarem suas ideias, sugestões e desejos (Sarwar et al., 2022). Deste modo, quando avaliada a satisfação no trabalho, fatores como a falta de troca de comunicação, assim como do compartilhamento de novas perspectivas sobre o trabalho, acarretam na insatisfação do indivíduo (Oh et al., 2023), destacando diretamente que o estilo de liderança está ligado à satisfação e insatisfação no contexto laboral (Silva et al., 2020).

4.4.2 Discussão da Hipótese H2: O efeito moderador do envolvimento esportivo

Na segunda hipótese (H2: O Envolvimento Esportivo modera a relação entre a Liderança Autocrática e a Satisfação no Trabalho), por meio dos testes realizados para avaliar o efeito de moderação, foi possível constatar que o “Envolvimento Esportivo” modera a relação entre a “Liderança Autocrática” e “Satisfação no Trabalho”, no ambiente escolar (Sincorá, 2016).

O efeito moderador do envolvimento esportivo permite constatar que os profissionais de Educação Física, quando possuem níveis de envolvimento esportivo elevado, conseguem sentir menos insatisfação no trabalho, ainda que estejam sob a liderança de um gestor autocrático. Além disso, a literatura aponta que níveis de envolvimento esportivo elevado, possibilita estimular o interesse dos alunos no ensino da disciplina de desportos (Cojocarú et al., 2022; G'ayratovich, 2022).

Isso posto, indivíduos com alto envolvimento esportivo em seu ambiente laboral, em comparação com indivíduos com baixo envolvimento, conseguem ter uma visão mais positiva acerca de sua satisfação no trabalho (Oh et al., 2023). Nesse sentido, a hipótese da moderação indica que quando o envolvimento esportivo do profissional de Educação Física é alto, ele consegue ser menos afetado pelas implicações negativas provenientes de uma liderança autocrática em sua satisfação no trabalho.

Ou seja, quando ele conhece bem os esportes e a prática de atividades físicas, gosta de discutir sobre isso com outras pessoas, quando isso diz muito sobre quem ele é, e se constitui em uma das coisas mais satisfatórias que ele faz, esse indivíduo, então, consegue usar essa característica intrínseca pessoal, como um mecanismo de suporte para lidar com essa insatisfação que a liderança autocrática pode ocasionar no ambiente laboral (Gammelsæter, 2021; Yalçinkaya et al., 2021).

Isso porque, o envolvimento esportivo produz tanto valor hedônico quanto simbólico nesse profissional, além de conseguir se sentir, psicologicamente, mais disposto diante das atividades rotineiras (Beaton et al., 2011). Dessa forma, a sua experiência ou conhecimento acerca de si e, como se projeta em seu local de trabalho (Scrima et al., 2014), além de beneficiar a si próprio, também pode gerar resultados satisfatórios no ambiente de trabalho (Oh et al., 2023).

Esses resultados implicam que é melhor o indivíduo ter um alto envolvimento esportivo, sendo possível sentir menos insatisfação, em relação a quem tem um baixo envolvimento esportivo, esse, que por sua vez, tende a sentir mais insatisfação, uma vez que a relação entre liderança autocrática e satisfação é inversamente proporcional. Assim, quanto maior os níveis de liderança autocrática, menor os níveis de satisfação, mas com o efeito da variável moderadora, é possível atenuar os níveis

de insatisfação à liderança autocrática presente no contexto laboral (Gammelsæter, 2021; Oh et al., 2023; Yalçinkaya et al., 2021).

Por fim, pode-se afirmar que a percepção e os níveis de insatisfação no ambiente de trabalho pelos docentes de Educação Física também serão menores quando o contexto de trabalho for favorável, possibilitando melhores condições para incentivar à prática de atividades físicas e esportivas (Scrima et al., 2014), conforme demonstrada pela moderação investigada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como proposta responder ao seguinte problema de pesquisa: O envolvimento esportivo modera a relação entre o estilo de liderança autocrático e a satisfação no trabalho dos profissionais de Educação Física escolar? E, ao mesmo tempo, atender ao respectivo objetivo de pesquisa: avaliar o efeito negativo da liderança autocrática na satisfação no trabalho e verificar se a variável moderadora – envolvimento esportivo – é capaz de desempenhar um efeito atenuante na relação entre elas, mediante a análise de percepção dos profissionais de Educação Física que atuam no ambiente escolar.

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa Sincorá (2016), foram elaboradas algumas conclusões que serão apresentadas a seguir. De modo geral, ao avaliar as relações hipotetizadas no modelo proposto, por meio da modelagem de equações estruturais, verificou-se que as duas proposições teóricas discutidas foram validadas (Hair et al., 2014).

A primeira hipótese da pesquisa (H1: “A Liderança Autocrática impacta negativamente a Satisfação no Trabalho”) foi confirmada, com p-valor $< 0,05$. Além disso, o Coeficiente de Determinação da Variância (R^2), que explica o quanto a variável Liderança Autocrática consegue explicar e predizer o comportamento da Satisfação no Trabalho, apresentou poder explicativo de 0,166, ou seja, de 16,6%, denotando um coeficiente explicativo fraco (Hair et al., 2014).

Com relação à segunda hipótese da pesquisa (H2: “O Envolvimento Esportivo modera a relação entre Liderança Autocrática e Satisfação no Trabalho”), a mesma também pôde ser confirmada (p-valor $< 0,05$). Os resultados estatísticos demonstraram, por exemplo, que o poder explicativo do modelo melhorou quando a

variável moderadora (Envolvimento Esportivo) foi inserida na relação entre Liderança Autocrática e Satisfação no Trabalho, no qual o valor do Coeficiente de Determinação da Variância (R^2) aumentou para 0,291 – isto é, 29,1%.

Sendo assim, os achados deste esforço de pesquisa apresentam dados relevantes, tanto do ponto de vista prático das instituições escolares quanto de sua relevância acadêmica, ao apresentar que o Envolvimento Esportivo pode atuar como um elemento crítico e preditor, enquanto variável moderadora, para influenciar a relação entre Liderança Autocrática e Satisfação no Trabalho.

Dessa maneira, os resultados desta investigação permitem suportar que, embora a liderança autocrática impacte negativamente a satisfação no trabalho dos professores de Educação Física, quando esse profissional possui altos níveis de envolvimento esportivo em seu ambiente de trabalho, isso produz, sobretudo, uma espécie de estratégia de enfrentamento e o desenvolvimento de comportamentos adaptativos, para o apoiar em um contexto pouco flexível e bastante controlado pela liderança escolar, de modo que não afete tão negativamente na sua satisfação no trabalho, preservando, em algum nível, a sua sensação de bem-estar em seu local de trabalho.

Não obstante, a lacuna desta pesquisa foi preenchida ao revelar que a atuação do gestor produz impactos significativos no âmbito educacional (Talebizadeh et al., 2021), causando influência negativa na satisfação dos profissionais de Educação Física escolar, porém que pode ser amenizada, se tais profissionais possuírem um alto nível de envolvimento esportivo no seu trabalho. Dessa forma, tais resultados culminam por contribuir para reduzir, na literatura, a carência de uma análise aprofundada da inter-relação entre o estilo de liderança autocrático – a partir de seus aspectos negativos – e a satisfação no trabalho dos profissionais de Educação Física,

incorporando na análise desse fenômeno o papel do envolvimento esportivo do profissional de Educação Física.

Ainda é importante salientar que a referida pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados obtidos. Primeiramente, a utilização de uma amostragem não probabilística por acessibilidade pode comprometer a generalização das conclusões, uma vez que a amostra pode não refletir adequadamente a diversidade de profissionais de Educação Física em diferentes contextos e regiões.

Ademais, o fato de a coleta de dados ter sido realizada, exclusivamente, por meio de questionários eletrônicos, também pode ter introduzido um viés de seleção, favorecendo aqueles que têm facilidade de acesso à tecnologia e, por conseguinte, estão mais propensos a participar, o que limita a representatividade da população estudada. Além disso, o foco em profissionais vinculados à Prefeitura Municipal de Serra/ES e outras cidades do Espírito Santo restringe a aplicabilidade dos resultados em contextos educacionais distintos, como em escolas de outros estados ou de diferentes níveis de ensino – como o ensino superior.

Em última análise, quanto a sugestões de pesquisas futuras, entende-se que esta pesquisa pode ser abrangida para outros estados brasileiros, ou ainda concentrar em um determinado município, conforme o interesse do pesquisador.

Uma outra linha de pesquisa que poderia ser desenvolvida, refere-se à análise do impacto da liderança autocrática em diferentes contextos organizacionais, comparando instituições nas quais predominem esse estilo de liderança com aquelas que adotam abordagens mais participativas. Isso permitirá identificar se a insatisfação no trabalho está diretamente ligada à natureza da liderança ou a outros fatores, tais como cultura organizacional e clima organizacional.

Adicionalmente, seria interessante examinar a influência de variáveis demográficas (como idade, anos de experiência e formação acadêmica) na percepção da liderança e da satisfação, buscando entender se determinados grupos são ou não mais afetados por estilos autocráticos do que outros.

Ainda, outro aspecto relevante, seria investigar o papel da comunicação interna e da qualidade do *feedback* nas relações entre lideranças autocráticas, envolvimento esportivo e satisfação no trabalho. Pesquisas qualitativas, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, poderiam fornecer *insights* valiosos sobre as percepções dos profissionais e suas experiências no ambiente escolar.

Entende-se também que a realização de estudos longitudinais pode ser uma estratégia eficaz para avaliar como as mudanças de estilo de liderança, ao longo do tempo, impactam a satisfação dos funcionários, especialmente em momentos de transição organizacional. Tais investigações serviriam de base para criar intervenções que visem melhorar o ambiente laboral e a satisfação dos profissionais de educação física.

Finalmente, mediante ao estudo aqui realizado, concluiu-se que a Liderança Autocrática exerce um impacto negativo significativo na Satisfação no Trabalho dos profissionais de educação física, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais democrática e envolvente na gestão escolar. Ademais, o Envolvimento Esportivo emerge como um fator crucial que pode moderar essa relação, sugerindo que investir em atividades esportivas e promover a participação dos professores pode minimizar a insatisfação, proporcionando um ambiente mais saudável, colaborativo e produtivo.

REFERÊNCIAS

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 687849. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Bailey, R., Armour, K., Kirk, D., Jess, M., Pickup, I., Sandford, R., & Education, B. P. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport: an academic review. *Research Papers in Education*, 24(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/02671520701809817>
- Beaton, A. A., Funk, D. C., Ridinger, L., & Jordan, J. (2010). Sport involvement: A conceptual and empirical analysis. *Sport Management Review*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.07.002>
- Broch, C., Both, J., Teixeira, F. C., Pizani, J., & Barbosa-Rinaldi, I. P. (2020). Satisfaction in teaching work in physical education: a diagnosis of the profile of university teachers. *Journal of Physical Education*, 31(1), e-3179. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v31i1.3179>
- Camarero Figuerola, M., Tierno García, J. M., Barrios Arós, C., & Iranzo García, P. (2020). Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos: La perspectiva de los directores. *Revista de Educación*. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2020-388-451>
- Correia, P., & Sá, S. (2021). Liderança do (a) diretor (a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. *Humanidades & Tecnologia*, 28(1), 175–209. https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/viewFile/1525/1116
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Cherry, K. (2019, October 17). *What are the pros and cons of autocratic leadership?* Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>
- Cojocaru, A. M., Cojocaru, M., Jianu, A., Bucea-Manea-Țoniș, R., Păun, D. G., & Ivan, P. (2022). The impact of agile management and technology in teaching and practicing physical education and sports. *Sustainability*, 14(3), 1237. <https://doi.org/10.3390/su14031237>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>

- Franco, J. C. de C., Sousa, P., & Sá, S. O. (2022). Liderança e inovação educativa. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 38(1), 108–135. http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/3552
- G'ayratovich, S. S. (2022). Development of volleyball sport, world championship olympic games. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management review*, 11(12), 51–54. <https://www.gejournal.net/index.php/APJMMR/article/view/1418>
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hair, J. F., Jr., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hair, J. F., Jr., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling* (1st ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 909–924. <https://doi.org/10.1177/1741143218764178>

- Inayat, W., & Khan, M. J. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021(1), 1751495. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Lam, H., Giessner, S. R., Shemla, M., & Werner, M. D. (2024). Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 101780. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101780>
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2021). How to moderate emotional exhaustion among public healthcare professionals? *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100140>
- Nascimento, R. K. do., Farias, G. O., Pereira, M. P. V. de C., Both, J., & Folle, A. (2019). Avaliação da satisfação no trabalho de professores de educação física. *Pensar em Movimento: Revista de Ciências del Ejercicio y la Salud*, 17(2), 32–48. <http://dx.doi.org/10.15517/pensarmov.v17i2.34947>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Nunes, F. A. T., & Felix, B. (2019). Viver um chamado ocupacional por meio do empreendedorismo leva à satisfação no trabalho? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 100–115. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.29004>
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The impact of inclusive leadership and autocratic leadership on employees' job satisfaction and commitment in sport organizations: The mediating role of organizational trust and the moderating role of sport involvement. *Sustainability*, 15(4), 3367. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Poubel, L., Sincorá, L. A., & Brandão, M. M. (2022). Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: Uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 240–258. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.48902>
- Rocliffe, P., O'Keeffe, B. T., Sherwin, I., Mannix-McNamara, P., & MacDonncha, C. (2023). School-based physical education, physical activity and sports provision: A concept mapping framework for evaluation. *Plos one*, 18(6), e0287505. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287505>
- Rogers, P. J. (2001). A healthy body, a healthy mind: long-term impact of diet on mood and cognitive function. *Proceedings of the Nutrition Society*, 60(1), 135–143. <https://doi.org/10.1079/PNS200061>

- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology, 13*, 919693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., Falgares, G. (2014) The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2159–2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Silva, É. F. da, Paulino, R. D., Silva, F. F. da., & Oliveira, C. B. A. de. (2020). A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. *Qualitas Revista Eletrônica, 20*(2), 89–114.
- Sincorá, L. A. (2016). *Capabilidades analíticas organizacionais: Um estudo do impacto na relação entre maturidade de gestão de processos de negócio e resiliência organizacional* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Talebizadeh, S. M., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Analyzing the relationship between principals' learning-centered leadership and teacher professional learning: The mediation role of trust and knowledge sharing behavior. *Studies in Educational Evaluation, 68*. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100970>
- Thompson, F., Rongen, F., Cowburn, I., & Till, K. (2022). The impacts of sports schools on holistic athlete development: A mixed methods systematic review. *Sports Medicine, 52*(8), 1879–1917. <https://doi.org/10.1007/s40279-022-01664-5>
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China, 13*(19), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>
- Wei, L., & Vasudevan, H. L. (2022). Leadership style and company performance in the manufacturing industry. *International Journal of Human Capital in Urban Management, 7*(3), 327–340. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2022.03.03>
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability, 13*(5), 2711. <https://doi.org/10.3390/su13052711>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MODELO

Quadro 4 – Questionário modelo

PESQUISA ACADÊMICA	
<p>Olá, prezado(a) profissional de Educação Física Escolar: Primeiramente, agradecemos sua disponibilidade para participar desta pesquisa. Você está sendo convidado(a) a participar e contribuir de forma significativa para uma pesquisa de mestrado sobre o impacto dos estilos de liderança na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional dos profissionais de Educação Física Escolar. Todos os dados dos participantes serão mantidos sob sigilo e não haverá identificação individual dos respondentes. Não há respostas certas ou erradas, o objetivo é conhecer a sua opinião diante do assunto proposto. O tempo estimado para responder o referido questionário é de sete (7) minutos.</p> <p>IMPORTANTE: Prezado(a), ao participar desta pesquisa você poderá concorrer a quatro (4) sorteios no valor de R\$250,00 reais cada, acompanhado de mais dois brindes, sendo: 1 litro de Vinho da Cantina Mattiello e 1 pacote de casadinho da Claidsbiscoitos, ambos são da 1ª Cidade de Colonização Italiana do Brasil, sendo o município de Santa Teresa – ES. Para participar, basta responder todas as questões e ao final informar o seu interesse em participar do referido sorteio, disponibilizando o seu e-mail para assistir a transmissão.</p> <p>Mestrando: Sérgio Luiz Pozzatti Junior (CREF: 5180/ES).</p> <p>Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis (Fucape Business School).</p> <p>E-mail para contato: sergiolpj@hotmail.com</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Larissa Alves Sincorá.</p>	
BLOCO 0	
Pergunta filtro:	
<p>Você está trabalhando, atualmente, em alguma instituição de Ensino Básico (infantil, fundamental ou médio) como Professor(a) de Educação Física?</p> <p>1- Sim; 2- Não;</p>	
BLOCO I	
Para conhecê-lo(a) melhor, serão feitas algumas perguntas sobre você e seu local de trabalho:	
1-	QD1 – Você é professor(a)? a) Sim; b) Não;
2-	QD2 – Atualmente está exercendo a função de professor(a)? a) Sim; b) Não;
3-	QD3 – Qual é o seu gênero? a) Masculino; b) Feminino; c) OUTRO _____;
4-	QD4 – Qual a formação do seu diretor escolar? a) Não sei; b) OUTRO _____;
5-	QD5 – O espaço para as aulas de Educação Física é composto por _____ a) Não tem espaço para as aulas de Educação física;

b) OUTRO _____;
6- QD6 – Entre os 78 municípios capixaba, do Estado do Espírito Santo, em qual está trabalhando atualmente? a) Serra; b) OUTRO _____;
7- QD7 - Qual o seu vínculo com a escola? a) Efetivo(a)/Estatuário(a); b) Contrato Temporário (DT); c) Celetista; d) Voluntário; e) Nenhuma das alternativas;
8- QD8 - Qual a sua maior titulação acadêmica atualmente? a) Licenciatura Plena; b) Pós-graduação <i>Latu Sensu</i> – Especialização; c) Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> – Mestrado; d) Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> – Doutorado; e) Pós-Graduação – Pós-Doutorado; f) Nenhuma das alternativas;
9- QD9 - Atualmente, qual nível da educação você atua? a) Educação Infantil; b) Ensino Fundamental – Anos iniciais; c) Ensino Fundamental – Anos finais; d) Ensino médio/Técnico; e) Curso Técnico; f) Ensino superior; g) Nenhuma das alternativas;
10- QD10 - Qual a sua faixa etária? a) Entre 18 e 23 anos; b) Entre 24 e 29 anos; c) Entre 30 e 35 anos; d) Entre 36 e 41 anos; e) Entre 42 e 47 anos; f) Entre 48 e 53 anos; g) Acima de 54 anos;
11- QD11 - Há quanto tempo exerce a função de professor(a)? a) Iniciei recentemente (menos de 1 ano) b) De 1 a 5 anos; c) De 6 a 10 anos; d) De 11 a 15 anos; e) De 16 a 20 anos; f) De 21 a 25 anos; g) Acima de 26 anos;
BLOCO II
Assinale O GRAU DE CONCORDÂNCIA PARA CADA ITEM ABAIXO. Sua resposta pode variar entre (1) a (7), onde: (1) - indicará que você discorda totalmente com a afirmativa; (4) - indicará que você nem discorda e nem concorda com a afirmativa; e (7) - indicará que você concorda totalmente com a afirmativa. Quanto mais próximo a (1) , menor o seu grau de concordância e quanto mais próximo a (7) , maior o seu grau de concordância com a sentença. *O não preenchimento de alguma questão inviabiliza analisar sua percepção pessoal. Dessa forma, preencha todas as afirmativas abaixo:
LIDERANÇA AUTOCRÁTICA
12- LAU1 - Meu diretor(a) toma decisões de forma autocrática. 1- Discordo totalmente; 2- Discordo;

- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

13- LAU2 - Meu diretor(a) muitas vezes empurra suas opiniões.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

14- LAU3 - Meu diretor(a) toma decisões sozinho, sem pedir sugestões.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

15- LAU4 - Meu diretor(a) diz duramente aos subordinados o que fazer.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

16- LAU5 - Meu diretor(a) é autoritário e dá ordens aos subordinados.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

17- LAU6 - Meu diretor(a) garante que seus próprios interesses sejam sempre atendidos.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

18- STR1 - No geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;

- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

19- STR2 - Em geral, gosto do meu trabalho.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

20- STR3 - Em geral, gosto de trabalhar aqui.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

ENVOLVIMENTO ESPORTIVO

21- EE1 - Eu conheço muito bem o esporte.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

22- EE2 - Gosto de discutir esporte com outras pessoas.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

23- EE3 - O esporte diz muito sobre quem eu sou.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;
- 5- Concordo parcialmente
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

24- EE4 - O esporte é uma das coisas mais gratificantes que faço.

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Discordo parcialmente;
- 4- Não concordo nem discordo;

- 5- Concordo parcialmente;
- 6- Concordo;
- 7- Concordo totalmente;

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM A AFIRMATIVA

TABELA 10 – GRAU DE CONCORDÂNCIA COM A AFIRMATIVA

Descrição	Grau de Concordância	Respondentes	Percentual
12 – LAU1 – Meu diretor(a) toma decisões de forma autocrática.	1 – Discordo totalmente;	69	36,702%
	4 – Não concordo nem discordo;	31	16,489%
	2 – Discordo;	30	15,957%
13 – LAU2 – Meu diretor(a) muitas vezes empurra suas opiniões.	1 – Discordo totalmente;	64	34,042%
	4 – Não concordo nem discordo;	34	18,085%
	2 – Discordo;	26	13,829%
14 – LAU3 – Meu diretor(a) toma decisões sozinho, sem pedir sugestões.	1 – Discordo totalmente;	75	39,893%
	4 – Não concordo nem discordo;	30	15,957%
	2 – Discordo;	28	14,893%
15 – LAU4 – Meu diretor(a) diz duramente aos subordinados o que fazer.	1 – Discordo totalmente;	86	45,744%
	2 – Discordo;	30	15,957%
	4 – Não concordo nem discordo;	23	12,234%
16 – LAU5 – Meu diretor(a) é autoritário e dá ordens aos subordinados.	1 – Discordo totalmente;	97	51,595%
	2 – Discordo;	24	12,765%
	4 – Não concordo nem discordo;	24	12,765%
	1 – Discordo totalmente;	60	31,914%
	4 – Não concordo nem discordo;	33	17,553%

17 – LAU6 – Meu diretor (a) garante que seus próprios interesses sejam atendidos.	2 – Discordo;	27	14,364%
18 – STR1 – No geral, estou satisfeito(a) com meu trabalho.	7 – Concordo totalmente	71	37,765%
	6 – Concordo;	62	32,978%
	5 – Concordo parcialmente;	29	15,425%
19 – STR2 – Em geral, gosto do meu trabalho.	7 – Concordo totalmente;	103	54,787%
	6 – Concordo;	58	30,851%
	5 – Concordo parcialmente;	19	10,106%
20 – STR3 – Em geral, gosto de trabalhar aqui.	7 – Concordo totalmente;	95	50,531%
	6 – Concordo;	52	27,659%
	5 – Concordo parcialmente;	19	10,106%
21 – EE1 – Eu conheço muito bem o esporte.	6 – Concordo;	72	38,297%
	7 – Concordo totalmente;	53	28,191%
	5 – Concordo parcialmente;	38	20,212%
22 – EE2 – Gosto de discutir esporte com outras pessoas.	7 – Concordo totalmente;	73	38,829%
	6 – Concordo;	49	26,063%
	5 – Concordo parcialmente;	27	14,361%
23 – EE3 – O esporte diz muito sobre quem eu sou.	7 – Concordo totalmente;	52	27,659%
	6 – Concordo;	45	23,936%
	5 – Concordo parcialmente;	36	19,148%
	7 – Concordo totalmente;	72	38,297%
	6 – Concordo;	36	19,148%

24 – EE4 – O esporte é uma das coisas mais gratificantes que faço.	5 – Concordo parcialmente;	33	17,553%
--	----------------------------	----	---------

Fonte: Dados da pesquisa (2025)