



Escola Superior de Desporto de Rio Maior

**Liderança Partilhada: perspetiva de treinadores de Elite de
futebol Masculino e Feminino**

Dissertação

Mestrado em Desporto, com especialização em Treino Desportivo

Pedro José Pereira Abranja

Orientação:

Carla Chicau Borrego

Janeiro, 2023

Dedicatória

À Edite, ao Afonso e à Clara

Por tudo o que são e por tudo o que me dão

Agradecimentos

Aos meus pais e irmão pelos laços que construímos juntos que me ajudaram a chegar até aqui.

À professora Carla Chicau Borrego pela orientação, apoio, incentivo e disponibilidade. Eternamente agradecido!

Ao professor Antonino Pereira pela disponibilidade e colaboração.

Aos treinadores entrevistados, pela disponibilidade, pela partilha e pela forma aberta como comunicaram. Porporcionaram-me excelentes momentos de aprendizagem.

À Sofia Pires pela colaboração e amizade.

Aos "meus" jogadores que, de várias formas, contribuíram para o aumento da minha curiosidade sobre a liderança partilhada.

Siglas

GLA – Grupos de Liderança de Atletas

Resumo

Liderança Partilhada: perspetiva de treinadores de Elite de futebol Masculino e Feminino.

A investigação sobre a liderança partilhada é ainda uma área de estudo recente, assim como, o estudo da liderança do atleta. Contudo, é uma abordagem interessante e inovadora da liderança dentro de equipas desportivas, concretamente, em equipas de futebol que consideramos poder trazer indicadores de valor para uma reflexão cuidada e aprofundada sobre a possibilidade da sua utilização no futebol profissional. Atualmente, a função do treinador de futebol vai muito para além da forma como treina e coloca os seus atletas a jogar. As questões técnicas, físicas, táticas e estratégicas são fundamentais, do mesmo modo, que são as questões psicológicas e comportamentais. Por conseguinte, o objetivo geral do estudo, para além de promover maiores conhecimentos na área da liderança no Desporto, concretamente no Futebol, pretende analisar e avaliar a perspetiva de treinadores de elite de futebol masculino e feminino na partilha de competências de liderança com grupos de atletas, mais concretamente analisar as concessões que os treinadores têm sobre liderança, identificar e analisar a posição dos treinadores sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa, e ainda identificar e conhecer a disponibilidade dos treinadores em partilhar a liderança com Atletas.

O estudo qualitativo compreendeu uma entrevista semiestruturada, recorrendo a questões primárias, desenvolvidas por Haddad et al., (2021), a oito treinadores de elite que estão no ativo, sendo quatro no contexto do futebol masculino e quatro no contexto do futebol feminino de elite. Recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2008), tendo em consideração o objetivo do estudo. O nosso estudo revelou que os treinadores, embora sensíveis à partilha de liderança pelos atletas, continuam a adotar uma liderança mais vertical, onde eles próprios são os líderes. Consideraram a comunicação, honestidade e a influência como as principais características para se ser um bom líder. Definiram as suas formas de liderança, como Contextual, Adaptativa, Flexível. Para os treinadores entrevistados, a gestão da equipa implica um líder (treinador) que se comporta em função do contexto e do acontecimento.

Palavras-chave:

Liderança Partilhada, Treinadores, Atletas, Equipa, Futebol

Abstract**Title:**

Shared Leadership: perspective of elite male and female football coaches.

Research on shared leadership is still a recent area of study, as is the study of athlete leadership. However, it is an interesting and innovative approach to leadership within sports teams, specifically in football teams that we believe can bring value indicators for a careful and in-depth reflection on the possibility of its use in professional football. At the moment, the role of the football coach goes far beyond the way he trains and puts his athletes to play. Technical, physical, tactical and strategic issues are fundamental, as are psychological and behavioral issues. therefore,

The general objective of the study, in addition to promoting greater knowledge in the area of Leadership in Sport, specifically in Football, aims to analyze and evaluate the perspective of elite male and female football coaches in sharing Leadership skills with groups of athletes, more specifically to analyze the concessions that coaches have on Leadership, identify and analyze the position of coaches on the role of athletes in team dynamics, and also identify and know the availability of coaches to share Leadership with Athletes.

The qualitative study comprised a semi-structured interview, using primary questions, developed by Haddad et al., (2021), to eight elite coaches who are active, four in the context of men's football and four in the context of women's football. elite. The content analysis technique was used (Bardin, 2008), taking into account the objective of the study. Our study revealed that coaches, while sensitive to athletes sharing leadership, continue to adopt a more vertical leadership, where they themselves are the leaders. They considered communication, honesty and influence as the main characteristics to be a good leader. They defined their forms of leadership as Contextual, Adaptive, Flexible. For the coaches interviewed, team management implies a leader (coach) who behaves according to the context and the event.

Key-words:

Shared Leadership, Coaches, Athletes, Team, Football

Índice Geral

Parte 1- INTRODUÇÃO.....	8
2. Revisão da Bibliografia	
2.1. Definição de Liderança.....	12
2.2. Modelo multidimensional de liderança.....	17
2.3. Definição de Liderança do Atleta.....	19
2.4. Liderança Partilhada.....	26
2.5. Grupos de Liderança de Atletas (GLA).....	29
Parte II - O ESTUDO	
1. Objetivos do Estudo.....	34
2. Questões de Investigação.....	35
3. Tipo de estudo.....	35
Parte III - MÉTODO	
1. Caracterização dos participantes.....	36
2. Instrumentos.....	37
3. Procedimentos.....	38
4. Análise de dados.....	39
Parte IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
1. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	40
PARTE V - CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS.....	63
Anexo 1 - Consentimento Informado	64

Anexo 2 – Guião da Entrevista.....66

Anexo 3 – Quadro das Categorias.....71

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo completo do perfil ideal de liderança17

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro com Frases de Treinadores Sobre Liderança.....13

Tabela 2 – Quadro das Quatro Funções de Liderança ocupadas por Líderes atletas).....22

Tabela 3 – Programa de Liderança Partilhada 5R, adaptado do original.....32

1. Introdução

A relevância da Liderança tem sido estudada no âmbito das organizações, visto que estas, no contexto atual enfrentam situações de grande competitividade e de evolução constante. O estudo da liderança tem sido realizado seguindo várias abordagens que incluem a liderança como o foco dos processos de grupo (os líderes estão no centro da mudança), perspectiva da personalidade (os líderes possuem características especiais), comportamento (os líderes envolvem-se em ações para trazer mudanças para o grupo), relacionamento de poder (os líderes têm poder e usam-no para efetuar mudanças nas outras pessoas) e a realização de metas (os líderes ajudam os outros membros da equipa a atingirem os seus objetivos).

Numa versão simplificada da definição de Liderança, Fransen et al. (2014), referem que se pode caracteriza-la por existir um individuo que dentro de uma organização (equipa), ocupe uma posição hierárquica superior a outros e que tenha como intenção influenciar para um objetivo comum. Existem estudos, como este, *Transformational leadership and the role of the coach (A liderança transformacional e o papel do treinador)* (Arthur & Lynn, 2016) que demonstram que a Liderança tem uma influência determinante para o desporto, nomeadamente, de alta competição. No entanto, outros estudos, como o apresentado por Chelladurai (2011), *Leadership in Sports (Liderança no Desporto)* reflete o foco no papel do treinador, enquanto Líder do grupo, havendo menos conhecimento sobre a Liderança exercida por parte dos atletas no contexto de equipa.

Neste sentido, numa análise bibliométrica, sobre a temática da Liderança, Gan e Yusof (2020), verificaram que as palavras-chaves mais frequentemente usadas eram “treinador”, seguida por “género”. Dos tipos de liderança, destacam por esta ordem, as seguintes: liderança transformacional, liderança do atleta, liderança dos pares e liderança partilhada. De fato a liderança do treinador é um fator importante na competitividade e na coesão da equipa (Fransen et al., 2020), assim como, no desenvolvimento, na manutenção da confiança individual dos jogadores, na identificação com a equipa e na proatividade (Fransen et al., 2016; Hampson & Jowett, 2014; Van Puyenbroeck et al., 2018).

O estudo da liderança no desporto tem sido focado, sobretudo, no papel e impacto dos treinadores nas equipas. No entanto, investigações recentes têm estabelecido a relevância dos atletas nos papeis de liderança na gestão e funcionamento das equipas. Fransen et al., (2014) referem que os atletas embora importantes, tem sido, até ao momento, um recurso subestimado para o exercício da liderança em equipas no desporto. A preponderância que os atletas podem exercer na equipa, enquanto líderes, é uma falha no entendimento atual desta temática (Cotterill & Fransen, 2016).

Ao longo da última década, a importância dos atletas líderes levou a uma mudança na pesquisa sobre liderança desportiva, de modo que o foco tradicional em modelos de liderança vertical (nos quais o treinador é normalmente visto como o único líder) deu lugar a uma abordagem que reconhece o valor da liderança partilhada. Esta abordagem propõe que a liderança é mais eficaz quando partilhada entre vários membros da equipa e não quando é realizada apenas por um indivíduo (Mertens et al., 2021).

Para Serban e Roberts, (2016) o modelo de liderança partilhada pode ser absolutamente compensador, especialmente em equipas que necessitam de uma autoridade hierárquica ou que tem um líder formalmente nomeado, mas que são muito dependentes do conhecimento, habilidades e passado dos membros da equipa. A história do desporto e, mais concretamente, no futebol existem diversos episódios que revelam que equipas com jogadores menos dotados podem suplantar equipas com jogadores mais talentosos. Para que isto aconteça, é importante perceber a forma como os jogadores se harmonizam em equipa e se juntam em prol de um objetivo, sendo a Liderança um dos fatores mais relevantes para a realização de determinados feitos.

Por conseguinte, começam a ser consideradas outras dimensões da Liderança, referindo a Liderança Partilhada que consiste na inclusão de outros membros da equipa, exemplo dos atletas, no exercício de funções de Liderança. Mais recentemente, tem-se assistido a mudanças na forma como a liderança é definida e exercida (Wang et al., 2014), com as equipas a alargarem mais o espetro do desempenho da liderança a outros agentes, com o surgimento de estudos sobre a liderança de atletas. Nesse sentido os treinadores e atletas percebem a importância de estes possuírem elevados skills de liderança (Bucci et al., 2012; Duguay, Loughhead, & Munroe-Chandler, 2016).

Segundo Voelker et al., (2011) os skills de liderança não se desenvolvem apenas pela participação no desporto, tem que existir um desenvolvimento deliberado. Na democratização da liderança, os treinadores desempenham um papel fundamental, visto serem eles que distribuem as funções aos jogadores a quem reconhecem capacidades de liderar (Pearce & Conger, 2003).

Esta Liderança está presente em todas as equipas, podendo ser formal ou informal, levando-nos a considerar que esta pode ser potencializada se for enquadrada pelo treinador na proporção correta e de necessidade por parte da equipa.

O futebol é o desporto mais jogado e mais visto em todo o mundo. A sua globalização facilitou a prática e principalmente o consumo de jogos desta modalidade desportiva. Os praticantes de alto nível, são reconhecidos e adorados por muitos que gostam do jogo. Julgamos ser inequívoco afirmar que em Portugal, o futebol é a atividade desportiva que domina os gostos e a atenção do

público. É o desporto que abre noticiários com uma presença forte na comunicação social. Contudo, não é assim apenas em Portugal. Em muitos países do mundo, o futebol faz parte da cultura do seu próprio povo, passando a ser visto como elemento da identidade nacional, sobretudo ao nível das competições internacionais de seleções nacionais.

Atualmente, o futebol profissional é mais que um desporto. É, igualmente, uma atividade económica de uma indústria que gera muito dinheiro. De acordo com o jornal on-line, Observador (2021), o estudo UEFA Grow SROI, que revela o Retorno Social do Investimento, refere que o futebol em Portugal tem um impacto de 1,67 mil milhões de euros. Sobre este estudo, o presidente da Federação Portuguesa de Futebol comentou ao mesmo jornal que o futebol é um setor crítico e essencial para Portugal, referindo ainda que os números surpreendem pela sua grandeza revelando a importância que a indústria do futebol tem na afirmação e desenvolvimento do país. Reforça a sua análise, afirmando que “o futebol é um instrumento poderoso de desenvolvimento económico, coesão e responsabilidade sociais que num período de enormes desafios à escala global deve ser devidamente considerado e reconhecido”.

Por este motivo, poderemos considerar que o futebol, atualmente, é muito mais que um jogo. Por conseguinte, a pressão inerente para que as equipas atinjam os objetivos a que se propõem, levam ao desenvolvimento de estudos que incidem sobre o comportamento dos elementos em grupo, nomeadamente, a liderança.

O objetivo geral do estudo, é promover maiores conhecimentos na área da Liderança no Desporto, concretamente no Futebol, pretende analisar e avaliar a perspetiva de treinadores de elite de futebol masculino e feminino na partilha de competências de Liderança com grupos de atletas. Assim, emergem os seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar as concepções que os treinadores têm sobre Liderança;
- II. Identificar e analisar a posição dos treinadores sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa;
- III. Identificar e conhecer a disponibilidade dos treinadores em partilhar a Liderança com Atletas;

- IV. Reunir dados e informações que visem contribuir para a construção de um programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Definição de Liderança

Ao longo dos tempos, o estudo da liderança tem assumido uma relevância cada vez maior na gestão de grupos (Nicolaidis, et al., 2014). O exercício da liderança é um processo que requer quem lidere e quem siga essa liderança para que sejam atingidos os objetivos do grupo (Thomas, et al., 2013). Por conseguinte, surgiram investigações sobre esta temática que indicam o seu papel fundamental na formação de comportamentos concertados dos vários elementos que compõe o grupo e, igualmente, na promoção de um clima favorável (Liu, et al., 2014).

O conceito de liderança é, geralmente, visto como um processo, em que um indivíduo que ocupa uma posição hierárquica superior a outros, dentro da mesma organização, tendo o intuito de influenciar estes para um objetivo comum (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Fransen, et al., 2014; Din, et al., 2015).

Esta definição refere-se a uma liderança mais tradicional, em que os líderes desenvolvem comportamentos individuais, usando-os para promover maior desempenho na equipa (Nicolaidis, et al., 2014). Contudo, segundo Chrobot-Mason, Gerbasi, & Cullen-Lester (2016) a imagem tradicional do líder como um só decisor tem estado a evoluir para grupos de pessoas que exercem a liderança e tomam decisões em conjunto.

A investigação em liderança, nos últimos anos, tem sido, igualmente, alargada ao estudo da liderança de grupo, referida como liderança partilhada (Serban & Roberts, 2016). Para Pearce e Conger (2003) a liderança partilhada é vista como um processo de influência dinâmica e interativa entre indivíduos do mesmo grupo. Os mesmos autores referem ainda que dentro desse processo, os indivíduos devem-se liderar mutuamente, de forma a poderem atingir um objetivo de grupo ou organizacional ou de ambos.

Para Pearce e Sims (2000), em contextos de liderança partilhada os agentes de influência geralmente são pares dos alvos de influência. Embora os líderes verticais continuem a desempenhar um papel significativo no desenvolvimento e manutenção da liderança partilhada, esta deve desempenhar um papel importante no desempenho da dinâmica da equipa e da eficácia da mesma.

Uma comunicação mais difundida em todo o mundo, trouxe um acesso mais facilitado às opiniões dos treinadores sobre o jogo e o que está à sua volta. Por conseguinte, consideramos relevante

destacar, na tabela seguinte, a perceção que os treinadores têm sobre o ato de liderar, ou seja, a forma como exercem a Liderança perante a equipa.

Tabela 1

FRASES DE TREINADORES

TREINADORES	FRASES LIDERANÇA
Pep Guardiola	“Um bom líder é aquele que não tem medo de assumir as consequências das decisões que vai tomar” (Oro & Urbea, 2012, p23).
Fábio Capelo	“Para saber delegar é imprescindível conhecer as virtudes e os defeitos de cada membro da equipa” (Oro & Urbea, 2012, p24).
Jorge Valdano	“A <i>hiperliderança</i> não é a liderança ideal, porque não é democrática nem participativa. As pessoas sentem-se subjugadas” (Oro & Urbea, 2012, p25) “Se alguém é capaz de combinar energias através de um estado de espírito que puxa pelo profissionalismo de todos os que fazem parte da equipa, a eficácia desses elementos acaba por ser milagrosa” (Oro & Urbea, 2012, p25).
Ernesto Valverde	“No começo da pré-temporada, quem manda é o treinador, mas logo passam a ser os jogadores a mandar. Eles são os protagonistas; tu só podes convence-los a irem pelo caminho que crês ser o melhor” (Oro & Urbea, 2012, p42).
Vicente Del Bosque	“Seguramente o melhor é mostrares naturalidade para cativar os teus jogadores, ganhar a sua confiança numa base de credibilidade, com ordem e organização, mas dando-lhes alguma liberdade” (Oro & Urbea, 2012, 50). “Gerir pessoas é conseguir que o grupo funcione desportiva e humanamente” (Oro & Urbea, 2012, p51).

Louis Van Gaal	<p>“O treinador é a referencia da equipa, mas a sua relação com os jogadores deve ser aberta, tal como a mente de cada um deles. Todos devem fazer o mesmo, remar na mesma direção, com o fim de darem o seu contributo para alcançar o objetivo que se persegue” (Oro & Urbea, 2012, p72).</p>
José Mourinho	<p>“Não se trata apenas de treinar bem, jogar bem, decidir e ganhar. É muito mais: temos que nos ocupar dos egos, das emoções; tudo isto torna o nosso trabalho muito mais complexo, muito bonito, mas também muito difícil” (Oro & Urbea, 2012, p34).</p>
Paulo Fonseca	<p>“Para ser um bom ‘manager’ é fundamental ser verdadeiro, honesto, entusiasta, além de ser um grande motivador. Para dirigir um grupo de trabalho é também preciso uma grande capacidade de adaptação, porque a nossa liderança deve ser adaptada segundo as características das pessoas que conduzimos, os objetivos da equipa e os objetivos a alcançar” (Revista on-line Forbes Italiana 2021).</p> <p>(...) guiar um grupo, motivá-lo e fazer-lhe chegar mensagens, deve fazê-lo com honestidade. Ser sempre verdadeiro é fundamental, só assim as pessoas te respeitarão” (Revista on-line Forbes Italiana 2021).</p>
Sérgio Conceição	<p>“Os capitães são fundamentais na ligação e na extensão dos treinadores. Nesta Liderança é preciso ter três ou quatro ajudantes. Às vezes não é preciso o treinador meter o bedelho” (Jornal “A Bola” 23/03/2022, p 18).</p>
Luís Castro	<p>“(…) eu acredito nas lideranças com emoção, incluindo no futebol. A minha liderança não esconde emoções” (Jónatas R., 2020, p63).</p>
Ivo Vieira	<p>“O treinador tem de fazer o jogador acreditar, passar-lhe sempre confiança (...). O jogador tem de sentir que o treinador acredita piamente no que está a fazer, que o está a fazer com convicção (...). E sem essa confiança não tens nada. Eu prezo muito essa ligação, essa afinidade, essa confiança, essa liderança natural baseada na frontalidade, na verdade” (Jónatas R., 2020, p63).</p>

Jorge Simão

“(…) E o que é a liderança? É a forma como me relaciono com os jogadores. Para criar um compromisso, um elo de confiança entre nós, em que não seja precisa muita conversa, muitos beijinhos, para que a confiança entre nós esteja sempre lá” (*Jónatas R., 2020, p65.*)

Analisando as posições dos treinadores referidos no quadro sobre a Liderança, verificamos que estas são muito centrada na relação que o treinador consegue estabelecer com os atletas.

Para o campeão mundial de seleções pela Espanha, Vicente Del Bosque, a sua liderança tinha como base a credibilidade que emanava da forma como criava as relações, permitindo alguma liberdade aos atletas. Já Pep Guardiola é muito seguro sobre o tema. Para ele um Líder deve assumir as consequências das suas decisões. O treinador italiano, Fábio Capelo, demonstra com a sua opinião que a possibilidade de encontrar, entre os atletas, novos líderes na equipa, é real. Contudo, essa condição está dependente da avaliação de competências dos atletas para o desempenho de determinadas funções. Jorge Valdano, antigo treinador do Real Madrid pensa a Liderança como um espaço amplo onde deve imperar uma democracia participativa, aproveitando as características influenciadoras de determinados elementos, em favor do grupo. Ernesto Valverde, antigo treinador do Barcelona é muito direto sobre a relevância dos atletas dentro da equipa, considerando que estes é que são os verdadeiros protagonistas, com um notório “peso” no grupo. Para o atual selecionador dos Países Baixos, Louis Van Gaal, a referência de Liderança do grupo é o treinador. Podemos depreender das suas palavras que os atletas têm uma posição mais submissa no grupo.

O percurso mediático de José Mourinho com uma vasta carreira, assim como, vários livros sobre o seu trabalho, dá-nos informações interessantes sobre a forma como gere as suas equipas. Para ele, é fundamental ir além do atleta, tentando perceber o seu caráter e a sua personalidade. Paulo Fonseca, antigo treinador da Roma fala sobre os valores importantes para a sua liderança. No seu entender é necessário que a Liderança seja em função do contexto. Sérgio Conceição reconhecidamente como um treinador de uma liderança forte, revela que para esta ter efeito apoia-se no seu grupo de capitães para que sejam estes a resolverem determinadas situações relacionadas com a equipa. A Liderança de Luís Castro é focada nas emoções. Depreende-se das suas palavras que existe uma aposta na relação aberta e frontal entre treinador e atleta. As posições de Ivo Vieira e de Jorge Simão, tem aspetos similares relacionados com a relação de confiança que deve existir entre os elementos da equipa, nomeadamente entre treinador e atleta.

Em nosso entender, torna-se relevante ter conhecimento sobre a forma como treinadores de alto nível trabalham e gerem as suas equipas, nomeadamente, no exercício da Liderança. É seguro afirmar que, atualmente, o nível de formação e conhecimento dos atletas é maior que há anos atrás. Por esse motivo, os treinadores devem estar, igualmente, mais preparados para os desafios que se deparam.

O nosso estudo enquadra-se na procura de respostas para o que consideramos ser o subaproveitamento do potencial dos jogadores como parceiros para uma liderança mais eficaz. Por conseguinte, o nosso estudo explora uma abordagem de liderança caracterizada por uma estrutura mais horizontal, onde se pretende uma tomada de decisão dividida pelos membros selecionados da equipa dando aos jogadores responsabilidades de liderança (Pearce & Conger, 2003), em vez de estar apenas concentrada no treinador, como o único líder.

Fransen et al. (2020) identificaram recentemente que são necessários mais estudos para entender melhor a tomada de decisão dos treinadores em torno de abordagens de liderança partilhada.

Neste tipo de liderança há partilha de funções com elementos do grupo (Serban & Roberts, 2016) podendo ser aplicada não apenas pelo treinador, enquanto líder formal, mas também pelos jogadores. As responsabilidades dos membros das equipas são escolhidas em função das suas características e conhecimentos (Drescher & Garbers, 2016). Existem estudos, como o realizado por Pearce e Sims (2002), *Vertical Versus Shared Leadership (...)* (Liderança Vertical versus Liderança Partilhada) que indicam a relevância da liderança partilhada nas equipas e mostrando que este tipo de liderança tem maior impacto que uma liderança vertical para o desempenho das equipas (Liu et al., 2014) visto juntar elementos com recursos e capacidades diferentes para responder aos desafios (Chrobot-Mason et al., 2016).

Segundo, Cotterill e Fransen (2016), a liderança é um aspeto fundamental do desempenho desportivo, referindo ainda que existem poucos estudos realizados sobre o papel de liderança dos atletas e as vantagens que estes poderão ter na dinâmica das equipas.

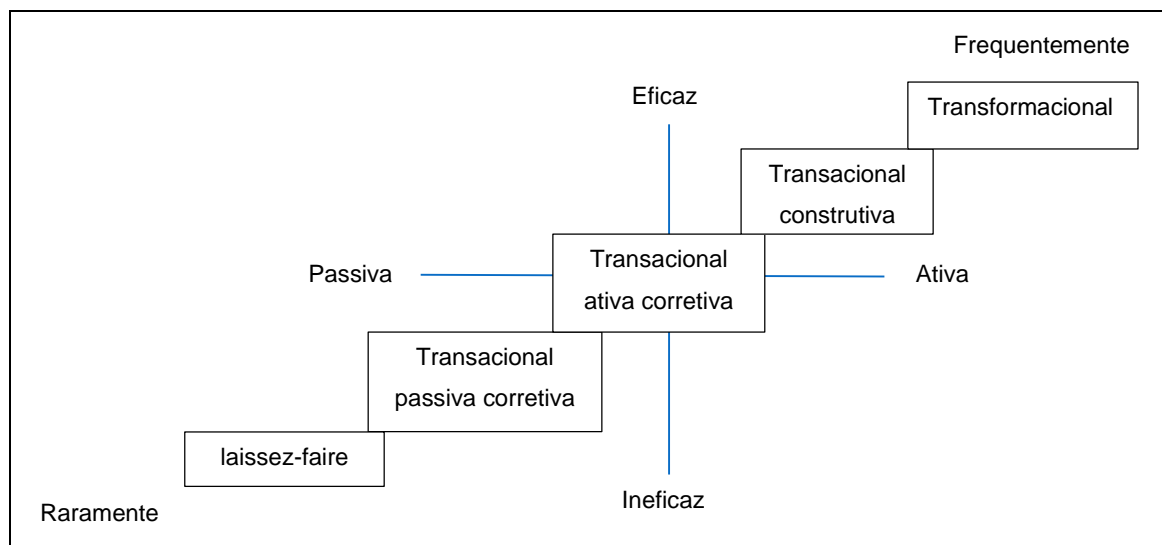
Para Lughead et al., (2006), a liderança de atletas é definida quando estes, ocupam um papel formal ou informal dentro da equipa, influenciando outros membros da equipa a alcançar um objetivo comum.

2.2. Modelo multidimensional de liderança

Avolio (1999) desenvolveu um modelo de desenvolvimento de estilos de liderança contínuos e interligados que vão de um estilo de mínimo envolvimento a um estilo efetivo e ativo de compromisso. Com este modelo Avolio (1999) pretende explicar a eficácia e a frequência de cada estilo de liderança (figura 2).

Figura 2

Modelo completo do perfil ideal de liderança



Nota. Adaptado do Modelo completo do perfil ideal de liderança (Avolio, 1999)

O estilo de liderança sugerido como o menos ativo e eficaz é um estilo de liderança não transacional conhecido como liderança laissez-faire (Avolio, 1999). O estilo de liderança laissez-faire é caracterizado pela passividade que indivíduos demonstram esperando para ver se os outros tomam a iniciativa para completar as tarefas, evitando assumir responsabilidades. Este é um estilo de liderança que é vista pelos seguidores como ausente de liderança. Contudo, Avolio (1999) reconhece que esta liderança pode ser apropriada em determinados contextos, como por exemplo, situações em que os liderados se auto motivam e são especialistas na realização da tarefa proposta.

O estilo de liderança seguinte é conhecido como passiva corretiva transacional. A liderança transacional é caracterizada por ter um pouco mais de envolvimento nos processos de tomada de decisão e na criação e manutenção de acordos com os liderados. Este estilo de liderança é caracterizado por acordos que satisfazem o próprio interesse do grupo, em vez de encorajá-los a agir em função dos seus próprios interesses.

A liderança transacional é caracterizada pelo uso de feedbacks corretivos e construtivos. Segundo Avolio (1999), a abordagem corretiva pode ser referida como uma gestão de exceção que é caracterizada pelo desejo do líder provocar a mudança de comportamentos aos liderados. Segundo o mesmo autor, esta gestão pode ser ativa, ou seja, quando o líder age imediatamente a seguir aos erros cometidos ou passiva, quando o líder espera que o erro aconteça para agir mais tarde sobre ele. Estas duas formas de gestão de liderança são vistas como ineficazes na maioria das vezes, sobretudo quando usadas em excesso, embora a abordagem ativa seja necessária e bem-sucedida em contextos de alta pressão. A abordagem construtiva caracteriza-se pela recompensa que o líder promove nos liderados quando estes revelam comportamentos positivos dentro dos padrões do grupo. Esta abordagem construtiva é vista como a mais eficaz da liderança transacional.

Os estilos de liderança referidos em cima são considerados fundamentais para o desenvolvimento da liderança transformacional (Avolio, 1999). Quando um líder mantém os acordos realizados com os liderados, ele ganha a sua confiança. É através desta relação de confiança entre o líder e os liderados que a liderança transformacional se torna importante. Segundo Avolio (1999), a diferença que caracteriza a liderança transformacional da liderança transacional, prende-se no incentivo dados aos liderados a atingir metas e objetivos para além de seus interesses individuais. Os objetivos da liderança transformacional é aumentarem o nível de identificação, maturidade moral e perspetiva dos liderados. Para o mesmo autor, a liderança transformacional é caracterizada pelos seguintes quatro comportamentos: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual.

A influência idealizada é demonstrada quando o líder revela um comportamento que leva ao respeito, admiração e confiança dos seus liderados. Nestas condições, o líder é visto como um modelo a seguir. A motivação inspiradora é demonstrada quando os líderes manifestam comportamentos que inspiram os seus liderados, resultando uma maior identificação de valores coletivos. A estimulação intelectual define-se pelo papel que o líder tem na promoção e desenvolvimento de conhecimento aos seus liderados, provocando nestes, a capacidade de questionar as suas próprias ideias e a dos outros. Com esta situação, desenvolve-se uma relação entre líder e liderados de estimulação mútua com benefícios para todo o grupo.

A consideração individual é demonstrada quando um líder vê em cada liderado um indivíduo com características únicas e necessidades individuais de realização. As diferentes necessidades de realização individual são regularmente avaliadas com a intenção de se perceber se devem ser mantidos ou alterados os comportamentos de liderança (Avolio, 1999).

Na liderança transformacional, o líder pode atuar como mentor, treinador, professor, confidente e conselheiro ajudando no desenvolvimento dos seus liderados (Avolio, 1999). Segundo o mesmo autor neste modelo de liderança, os indivíduos em posições de liderar, irão fazê-lo, utilizando os vários estilos de liderança ao longo da sua gestão. O mesmo autor afirma que os líderes variam na manifestação de comportamentos de liderança ao longo do tempo e que essa diferença depende da perspectiva do líder do que é relevante no momento, incidindo o seu comportamento nas áreas que considera mais importantes, sendo estas, que determinam a eficácia das suas ações ao longo do tempo.

Subijana et al. (2021), realizaram um estudo de análise da perceção dos atletas em relação aos estilos de liderança (transformacional versus transacional) dos seus treinadores e como estes podem afetar a motivação dos atletas. O objetivo foi perceber a ligação entre os comportamentos de liderança dos treinadores e a motivação dos atletas. Participaram no estudo duzentos e vinte e três atletas juvenis de elite (53,4% masculinos e 46,6% femininos) que responderam a questionários referentes à liderança de seus treinadores e aos seus níveis de motivação individual. Os autores encontraram uma relação direta entre liderança transformacional e motivação intrínseca. Esses resultados significam que os jovens atletas ficam mais motivados a participar quando ficam com a perceção que os comportamentos do treinador são baseados na liderança transformacional.

A liderança do atleta foi definida mais especificamente como “um atleta, ocupando um papel formal ou informal dentro de uma equipa, que influencia um grupo de membros da mesma para alcançar um objetivo comum” (Loughead et al., 2006, p. 144).

A liderança do atleta é importante uma vez que as responsabilidades dos membros das equipas são escolhidas em função das suas características e conhecimentos (Drescher & Garbers, 2016). A liderança pode ser desenvolvida por atletas que poderão ocupar um papel formal ou informal dentro da equipa, influenciando outros membros da equipa a alcançar um objetivo comum (Loughead et al., 2006). Na última década, a literatura sobre liderança no contexto desportivo tem sido caracterizada por um rápido crescimento nos estudos sobre liderança de atletas.

Os mesmos autores referem que os atletas líderes podem ser classificados tendo como base as suas funções, existindo atletas líderes com maior preocupação com tarefas, enquanto outros mais preocupados com as relações interpessoais. Posteriormente, foi identificada uma terceira função de atletas relacionada com a função externa, na qual o atleta líder representa o grupo, seja em acontecimentos com patrocinadores, seja com a comunicação social (Eys, Loughead, & Hardy, 2007;). Embora esta classificação para atletas líderes (líder de tarefa, líder social e líder externo) já

especifique algumas funções que os atletas líderes são levados a desempenhar, pode ainda não ser suficiente (Loughead, Hardy, & Eys, 2006).

Os mesmos autores, propuseram que esta classificação carece de um papel de liderança que incorpore as relações interpessoais dentro do campo, porque consideram que esta temática só tinha sido considerada em contextos fora do campo. É reconhecido que vários treinadores e jogadores realçam a importância de motivar os atletas durante o jogo. Os discursos motivacionais de treinadores, o incentivo de companheiros de equipa em campo e, inclusivamente, o apoio dos adeptos são fatores básicos em todos os jogos. Assim, de acordo com essas experiências de campo, vários estudos indicaram que motivar e incentivar os comportamentos são cruciais para a liderança eficaz do atleta (Dupuis, Bloom, & Loughead, 2006). Para além disso, um estudo numa equipa de elite de um desporto coletivo (Andebol) indicou que a ausência de um líder motivacional no campo pode levar a um colapso coletivo e subsequente derrota (Apitzsch, 2009).

Loughead, Hardy, & Eys, (2006) apontam vários estudos que definem a existência de líderes formais e líderes informais em equipas. Um líder formal é o jogador a quem foi destinada essa função, seja pelo treinador ou pela equipa. Como exemplo, temos o capitão da equipa. Um líder informal não tem uma posição formal de liderança, mas pode-se tornar um líder da equipa informalmente, como resultado das interações que ocorrem dentro da mesma.

O capitão de equipa é muitas vezes visto como o líder do balneário, ou seja, da equipa. Espera-se que ele atue como um elemento de ligação entre a equipa técnica e os colegas, que aja como um líder durante todas as atividades da equipa e que a represente em encontros, reuniões e conferências de imprensa. De uma forma generalizada, treinadores, jogadores, comunicação social e adeptos consideram que o capitão de equipa assume a liderança dentro e fora do campo.

Contudo, o papel específico do capitão pode, no entanto, variar dependendo do desporto praticado (Cotterill & Cheetham, 2017). Para os mesmos autores, nalguns desportos, o capitão apenas é visto como um líder formal em campo, embora um modelo fora dele, noutros desportos, como o críquete, os capitães têm maiores responsabilidades tomando a maioria das decisões em campo.

Alguns estudos também exploraram o impacto da liderança informal (Loughead, et al., 2006). Esses estudos indicaram que os atletas líderes mesmo que tenham a posição formal de capitão de equipa, poderão existir outros que também têm um papel importante como líder informal (Loughead, et al., 2006).

Para Cotterill e Cheetham, (2017), os líderes informais podem-se destacar no apoio aos líderes formais, mas também podem dificultar o trabalho destes. As suas ações de apoio nas decisões dos

líderes formais podem levar a um maior entendimento de identidade por todos os elementos da equipa. Contudo, se não existe apoio aos líderes formais, pode dar-se o caso de discórdia dentro da equipa.

Assim, a liderança nos Atletas é vista por definição, como o exercício de desempenhar funções de liderança formais ou informais, de forma a influenciar outros membros da equipa para alcançarem um objetivo comum (Loughead et al., 2006). No exemplo de liderança formal, existem os cargos de eleição por parte dos treinadores ou atletas, como o de capitão e sub-capitão. Na liderança informal, qualquer atleta poderá desempenhar um papel de liderança, desde reconhecida pelos seus pares, como por exemplo o jogador que mais anima o balneário ou que mais trabalha nos treinos e nos jogos.

Segundo Fransen et al. (2017) nas equipas com uma boa definição dos papéis de liderança, encontram-se jogadores profissionais que exercem funções em quatro áreas de liderança (líder de tarefas, líder motivacional, líder social e líder para o exterior), resultando um maior compromisso no alcançar de objetivos, manifestando igualmente, maior crença nas capacidades da equipa.

A possibilidade de identificar atletas com capacidades de liderança no desporto é do interesse de treinadores e dirigentes, para que as equipas possam ter um desempenho mais eficaz (Fransen et al., 2017). A identificação das características dos atletas para o desempenho de papéis de liderança, revela-se através dos seus comportamentos, das funções que desempenha no grupo, nos traços de personalidade (caraterísticas mais estáveis) e atributos (caraterísticas da personalidade que podem mudar com o tempo).

Dentro de uma equipa, os atletas líderes podem desempenhar várias funções (tabela 2). Estas foram designadas como líderes de tarefas, de âmbito social, relações externas e de cariz motivacional. Os líderes de tarefas são os que intervêm dentro do campo, ajudando o grupo na execução das tarefas delineadas e nos objetivos atingir, intervindo aconselhando ou corrigindo nos aspetos táticos. Estes atletas líderes devem ter boas competências de comunicação (Fransen et al. 2014).

Tabela 2
As Funções dos Líderes Atletas

Papel de liderança	Definição
Líder da tarefa	Um líder de tarefa tem como função ajudar a equipa atingir os objetivos dentro do campo, nomeadamente, na tomada de decisão tática, dando orientações e conselhos táticos aos seus colegas de equipa durante o jogo, se necessário.
Líder motivacional	O líder motivacional tem como função ser o maior motivador no campo, incentivando e dando animo aos colegas de equipa, de forma que estes possam ir ao limite, se necessário. Resumindo, este líder dirige as emoções em campo na direção certa a fim de potencializar o desempenho de todos os elementos da equipa.
Líder social	O líder social tem um papel de liderança fora do campo. É um líder que promove boas relações dentro da equipa, preocupando-se em ter um bom ambiente no grupo de atletas. Igualmente, tem como função ajudar com conflitos entre companheiros fora do campo.
Líder de relações externas	O líder de relações externas é o elo entre a equipa e as pessoas fora dela. Tem como função ser o representante da equipa na comunicação com a direção do clube, nos eventos sociais, com patrocinadores e com a comunicação social.

Nota. Adaptado de Fransen et al., (2014)

Os líderes de tarefas são os que intervêm dentro do campo, ajudando o grupo na execução das tarefas delineadas e nos objetivos atingir, intervindo aconselhando ou corrigindo nos aspetos táticos. Estes atletas líderes devem ter boas competências de comunicação (Fransen et al., 2014).

Os líderes sociais são os que promovem um relacionamento positivo entre atletas, criando e ajudando a manter um bom ambiente na equipa (Loughead, et al., 2006; Fransen et al., 2014).

Os líderes de relações externas intervêm na representação dos interesses da equipa para fora da mesma, nomeadamente, na comunicação com outros agentes (por exemplo, imprensa, eventos sociais, patrocinadores) (Fransen, et al. 2014).

Os líderes motivacionais são os responsáveis dentro do campo de direcionar as emoções na direção certa (Fransen, et al., 2014).

No estudo realizado por Fransen, et al (2018), “The competence-supportive and competence-thwarting role of athlete leaders: An experimental test in a soccer context “, (O papel de suporte e o impedimento de competências de atletas líderes: um teste experimental no contexto do futebol), os autores procuraram estudar o impacto dos atletas líderes na relação entre a motivação e o desempenho dos colegas. Foram utilizados 144 jogadores do escalão de iniciados (14 anos), sendo distribuídos por equipas de 5 jogadores. De forma aleatória, em cada equipa esteve um atleta líder que agiu das seguintes formas: fornecendo feedbacks de apoio e de confiança; *feedbacks* depreciativos; sem qualquer feedback. O resultado do estudo indica que quando o atleta líder revelava comportamentos de apoio aos colegas, a motivação intrínseca e o desempenho destes aumentavam em comparação com as outras formas de comportamento.

Por conseguinte, os autores referem que os treinadores deveriam potenciar o desenvolvimento de competência de liderança aos seus atletas líderes de forma a estabelecerem um ambiente motivador e de alto desempenho nas equipas.

A pesquisa demonstrou que os atletas líderes, sejam eles, formais ou informais podem ocupar as funções de tarefa, motivação, social e relações externas (Fransen et al., 2014; Loughhead et al., 2006). Contudo, os treinadores, geralmente, identificam como líderes mais eficazes, os atletas que intervêm nas tarefas (Bucci et al., 2012; Moran & Weiss, 2006).

Os papéis sociais estão positivamente associados ao espírito de grupo e coesão na equipa, enquanto os papéis da motivação estão positivamente associados a uma comunicação eficaz (Gould et al., 1987, citado por Fransen et al., 2014).

No estudo realizado por Fransen et al. (2014), com 4.451 jogadores e treinadores em nove desportos coletivos, foi destacada a relevância da definição em diferentes funções ao demonstrar que o cumprimento eficaz dos quatro papéis de liderança, resultou em maior confiança e identificação da equipa. Da análise, verificou-se que 2% das equipas, consideravam que o mesmo atleta, é capaz de cumprir as quatro funções de liderança. Isso significava que, na maioria das equipas, outros atletas desempenhavam outros papéis de liderança.

Ainda o mesmo estudo, referem que em 44% das equipas, o capitão da equipa não foi entendido como o melhor líder em nenhuma das quatro funções de liderança, nem em campo, nem fora de campo. Em grande parte destas equipas, os líderes informais, eram percebidos como os melhores líderes, dentro e fora do campo. Com este estudo, os autores consideraram evidente que a diferenciação de papéis de liderança é um fator positivo para o funcionamento da equipa, ou seja, nas equipas em que os quatro papéis de liderança foram ocupados por atletas diferentes, estas revelaram um desempenho mais eficaz.

Fransen et al. (2020), realizaram o estudo “From Autocracy to Empowerment: Teams with Shared Leadership Perceive their Coaches to be Better Leaders” (Da autocracia ao empoderamento: equipas com liderança partilhada percebem os seus treinadores como melhores líderes), com a participação de 776 atletas e de 64 treinadores em quatro modalidades desportivas. No futebol, participaram 247 atletas e 16 treinadores; no voleibol, participaram 161 atletas e 16 treinadores; no basquetebol, foram 134 atletas e 16 treinadores; no Andebol, a participação foi de 234 atletas e 16 treinadores.

O estudo implicou que cada atleta teria que avaliar a qualidade da liderança de cada um de seus colegas de equipa e do seu treinador, assim como, o treinador teria que avaliar os seus atletas, tendo como base os quatro papéis de liderança, ou seja, liderança para a tarefa, motivacional, social e relações externas.

Para responder à questão “os treinadores que criam mais líderes são percebidos como melhores treinadores?”, os autores concluíram que quanto maior for a qualidade de liderança na equipa melhor é a perceção que os jogadores têm sobre a liderança do seu treinador. Igualmente, consideram que os melhores líderes lideram equipas que tenham outros (mais) líderes. Na segunda questão “os atletas concordam com as perceções de seus treinadores sobre os melhores líderes da equipa?”, os autores concluíram que em apenas um terço das equipas existia conformidade entre a perceção dos atletas e dos treinadores, sobre quais os atletas que desempenhavam ou poderiam desempenhar cargos de liderança nas quatro funções. Isto significa que atletas e treinadores nem sempre estão de acordo sobre quem tem o perfil adequado para o desempenho de cargos de liderança dentro da equipa.

Na conclusão deste estudo, os autores definiram que a adoção de uma abordagem de liderança partilhada não fragiliza nem diminui a liderança dos treinadores na perspetiva dos atletas. Referem, ainda, que as equipas com mais atletas no desempenho das funções de liderança reconhecem maior capacidade aos seus treinadores enquanto líderes.

Os resultados do estudo sugerem, igualmente, que na realização da escolha dos atletas para as funções de liderança, os treinadores ganham se envolverem os atletas no processo de seleção, porque os atletas líderes resultantes da escolha de toda a equipa, estarão mais habilitados a terem uma liderança mais eficaz. Finalizando, os autores afirmam que os treinadores têm maior probabilidade de serem melhores líderes, não por causa do seu poder, mas pela possibilidade de gerar novos líderes

A investigação nesta área tem definido que os atletas líderes revelam comportamentos de compromisso (Cotterill & Fransen, 2016). Os comportamentos de liderança de treinadores e de

atletas líderes variam dependendo do contexto, ou seja, se os atletas líderes percebem que seus treinadores exercem uma liderança mais autoritária, acabam por adaptarem os seus comportamentos, intervindo sobretudo na área social, no feedback positivo, revelando comportamentos mais democráticos que os seus treinadores (Loughead & Hardy, 2005). Estes comportamentos, tais como, apoio na área social, feedback positivo e comportamento democrático foram relacionados de forma positiva ao nível dos resultados individuais dos atletas (Paradis & Loughead, 2012), assim como aos resultados coletivos (Vincer & Loughead, 2010).

Cotterill e Fransen (2016), definem os traços de liderança (traços de personalidade que são considerados estáveis ao longo do tempo), atributos de liderança (características que podem mudar ao longo do tempo) e comportamentos de Liderança como os fatores que diferenciam os líderes dos liderados. Para estes autores, referindo (Klonsky, 1991), os traços de liderança dos líderes de atletas têm sido caracterizados por níveis mais elevados de domínio, ambição, competitividade e responsabilidade. Moran e Weiss (2006) indicam traços de instrumentalidade (independente, enérgico, competitivo, toma decisões com facilidade, persistente, autoconfiante e resistente à pressão) e traços de expressividade (emocional, dedicado aos outros, gentil, compreensivo, relaciona-se bem com os outros).

No mesmo estudo, Cotterill e Fransen (2016), indicam que muitas pesquisas sobre os atributos de liderança dos atletas, centram-se na idade dos atletas e no tempo que permanecem na equipa, ou seja, que os jogadores mais velhos e/ou que jogam na equipa há mais tempo têm maiores probabilidades de serem reconhecidos como um atleta líder. Para além disso, o nível de experiência, o seu nível de habilidade e a popularidade do jogador também foram considerados como fatores a ter em conta para um atleta ser líder na equipa (Loughead et al., 2006).

Contudo, num estudo realizado por Fransen et al. (2015), sobre a perceção que os atletas têm dos seus colegas líderes correspondentes às quatro funções de liderança (tarefa, motivacional, social e relações externas), indicaram que fatores como a idade, o tempo passado na equipa ou clube e a experiência na modalidade não eram determinantes para terem a qualidade de liderança pretendida. Para os atletas, a ligação afetiva que existia entre eles e os seus colegas líderes era o fator mais determinante na procura das características pretendidas para o desempenho das funções de atletas líderes.

No entanto, Moran e Weiss (2006), revelam a importância da amizade como um fator a ter em conta para a liderança de atletas. Os mesmos autores, indicam, igualmente, que os treinadores por si entrevistados associam a competência do atleta para o jogo com o seu nível de competência para a função de liderança. Por sua vez, os atletas entrevistados, destacam características psicossociais,

tais como, a amizade, a expressividade, a instrumentalidade e a relação entre pares, como relevantes para a função de atletas líderes.

Uma parte considerável da literatura que estuda as características do atleta líder revela diferentes fatores que treinadores e atletas levam em consideração na escolha dos atletas líderes (Bucci et al., 2012). Para o treinador, os atletas líderes que demonstram eficácia são aqueles que revelam ambição, influência, competitividade, honestidade, generosidade e responsabilidade (Bucci et al., 2012). Contudo, para treinadores e atletas são importantes características como, independência, autoconfiança, conhecimento dos outros, capacidade de relacionamento (Moran & Weiss, 2006). Assim, considerou-se que um atleta líder é o mais determinante em todas as áreas (tarefa, social, externa, motivacional) revelando uma maior eficácia geral da liderança (Fransen et al., 2015).

Uma liderança eficaz está relacionada com a identificação que o treinador e atletas vêm nos atributos dos atletas líderes (Bucci et al., 2012; Loughhead et al., 2006). Os principais atributos de liderança associados aos atletas líderes em comparação com os atletas que não o são, passa pela idade (os líderes têm maior probabilidade de serem os atletas mais velhos; Bucci et al., 2012), o papel dentro da equipa (status) e a estabilidade (os líderes, geralmente, são atletas mais veteranos; Loughhead et al., 2006).

2.4. Liderança Partilhada

A função do treinador no futebol profissional tem uma maior abrangência, sendo este, igualmente, um gestor de recurso humanos, gerindo uma equipa de outros profissionais, como treinadores adjuntos, analistas de desempenho, scout, observadores, fisioterapeutas, entre outros, resultando, provavelmente, numa redução no seu contato direto com o jogador. Para (Fransen et al., 2017), torna-se importante afastar o foco da liderança de um só indivíduo distribuindo essa responsabilidade dentro da equipa de forma a aproveitar características de liderança de atletas, aumentando a capacidade de liderança da mesma. Os mesmos autores referem que a partilha da liderança proporciona consistência e solidez, protegendo a equipa contra uma eventual perda de um líder individual. Esta abordagem pode diminuir a possibilidade de conflito, visto poderem ser eleitos para o grupo de liderança de atletas, elementos representativos de subgrupos (culturais, étnicos, idade, entre outros) (Hogg, 2015). Para além disso, investigações anteriores sugerem que a diversidade inerente à liderança partilhada resulta em mais conhecimento, melhores decisões, aumento da criatividade e melhor desempenho do grupo (Hoch et al., 2013).

Por conseguinte, pode-se referir que a abordagem da liderança partilhada nas equipas tem potencial para melhorar o funcionamento e o desempenho da mesma (Cotterill & Fransen, 2016, Nicolajdes et al., 2014; Scott-Young et al., 2019).

Enquanto a Liderança mais usual ou tradicional é exercida de forma vertical, cabendo a um líder controlar todo o processo, a Liderança partilhada difere da anterior, com o papel de liderança a ser partilhado entre os membros da equipa resultando numa influência horizontal e ascendente (Fletcher & Arnold, 2015; Pearce & Conger, 2003).

Contudo, alguns investigadores alertam que os estudos sobre a liderança partilhada ainda estão a ser desenvolvidos e que esta pode não ser eficaz em todas as situações. Existe um reconhecimento que esta abordagem pode ser complexa, sendo por vezes, difícil de implementar e manter (Pearce & Wassenaar, 2014) necessitando de tempo para se desenvolver (Barnett & Weidenfetler, 2016).

Estudos referem que a eficácia da liderança partilhada está dependente de determinadas características da equipa, como as atitudes do grupo, a integridade, a confiança, a competência (...) e as condições situacionais, como o desempenho atual da equipa (Scott-Young et al., 2019).

No entanto, abordagens diferentes da liderança partilhada sugerem que a escolha de líderes de atletas pode influenciar negativamente o funcionamento da equipa, no caso destes não cumprirem a sua função de forma positiva (Fransen et al., 2014), referindo que os treinadores receiam que a sua própria liderança seja prejudicada (Ntoumanis & Mallett, 2014). Os mesmos autores referem que os treinadores estão habituados a exercer um estilo de treino controlador, sem perceberem que as consequências de tais comportamentos poderão trazer aos atletas, desmotivação e desgaste psicológico a longo prazo.

Fransen et al., (2020) referem que muitos treinadores desconhecem os benefícios da liderança de atletas. Apontam como possível razão a pesquisa sobre este tema ser relativamente recente. Outras razões apontadas pelos autores referem que os treinadores consideram que os atletas preferem um estilo mais diretivo, além do receio de perderem a imagem e o poder enquanto líderes. Outro fator apontado é a pressão dos resultados, levando os treinadores a considerarem que será mais eficaz atingi-los através de uma liderança mais autoritária.

A investigação de Leo et al., (2019) sobre a liderança de atletas teve a participação de dezoito equipas do futebol masculino da terceira divisão de Espanha e treze equipas do futebol feminino da divisão mais alta, igualmente, de Espanha. Participaram 531 atletas, sendo 317 no futebol masculino e 214 no futebol feminino.

Os resultados do estudo demonstraram que: (1) a estrutura de liderança mais comum dentro das equipas consistia em ter um líder de tarefas, um líder social e dois líderes externos; (2) a liderança partilhada foi vista como a estrutura de liderança mais eficaz para equipas masculinas e femininas; e (3) as equipas masculinas apresentaram maiores benefícios ao terem mais líderes de tarefas e externos, enquanto as equipas femininas obtiveram maiores benefícios ao terem mais líderes de tarefas e sociais na equipa (Fransen et al., 2014).

Este trabalho refere ainda que as equipas onde existia uma partilha de liderança pelos atletas, teve um desempenho mais favorável do que as equipas lideradas apenas pelo treinador. Assim, percebe-se que muitas vezes de forma informal, os grupos de liderança de atletas estão presentes dentro dessas equipas profissionais. Contudo, este estudo teve em conta o exercício da liderança de atletas numa estrutura de liderança mais formalizada. Este estudo evidencia que a partilha do exercício de liderança funciona em contexto profissional de alto nível. Foram relatados níveis altos de eficácia coletiva na equipa, maior clareza de funções, maior desempenho e situações de menor conflito nessas equipas em que existem um maior número de atletas envolvidos em funções de liderança.

Apesar das evidências resultantes de vários estudos apontarem para os benefícios da liderança partilhada, o que acontece é que nem todos os treinadores optam por ela. Cushion et al., (2012) acrescentaram que alguns treinadores usam abordagens, aparentemente, centradas nos atletas, embora as evidências revelam que são apenas uma ilusão de poder e não a partilha efetiva de liderar.

Uma possível explicação para que a Liderança partilhada não seja mais utilizada por parte dos treinadores, deve-se ao facto da pesquisa sobre liderança de atletas ser relativamente recente e muitos treinadores podem não estarem ainda cientes dos benefícios relatados dessa pesquisa. Ntoumanis e Mallett (2014) sugeriram que os treinadores que adotam um estilo de Liderança mais centrado neles próprios, não percebem as consequências adversas a longo prazo dessa forma de liderar, nomeadamente, no desgaste psicológico dos atletas.

Esses autores concluem que desta forma, muitos líderes têm escolhido ao longo dos anos o controlo em vez do rendimento. Uma das barreiras potenciais que levam alguns treinadores a não capacitar os seus atletas com competências de Liderança, é o medo e o receio que isso leve ao prejuízo da sua própria posição de liderança na equipa.

Fransen et al. (2020), concluíram que na perspetiva dos atletas, adotar uma abordagem de liderança partilhada não diminui a qualidade de liderança dos próprios treinadores, pelo contrário,

as equipas nas quais existem mais atletas comprometidos nas tarefas de liderança, tendem a considerar que os seus treinadores são melhores líderes.

Os autores afirmam que a liderança do treinador é mais valorizada pelos atletas na medida em que o mesmo distribui funções de liderança pelos atletas. Contudo, para criar uma estrutura de liderança partilhada, é fundamental identificar os atletas com o perfil desejado para as funções de liderança. Os resultados do estudo indicam ainda que na escolha dos atletas líderes, as equipas ficam a ganhar se envolverem todos os atletas nessa escolha, pois referem que a liderança se torna mais eficaz.

Concluem ainda que os treinadores têm a possibilidade de se tornarem melhores líderes, não pelo poder da sua posição, mas pela sua capacidade de fazerem emergir novos líderes.

2.5. Grupos de Liderança de Atletas (GLA)

Mais recentemente, tem-se assistido a mudanças na forma como a liderança é definida e exercida (D'Innocenzo, et al., 2016; Wang, Waldman, & Zhang, 2014), com as equipas a alargarem mais o espetro do desempenho da liderança a outros agentes, como os atletas. Como evidencia o estudo de Fransen, et al. (2014), parece existir evidência de que o mesmo atleta não desempenha todas as funções de liderança, existindo a necessidade de outros atletas assumirem outros papéis de liderança, podendo resultar na criação de Grupos de Liderança de Atletas (GLA).

Para Haddad et al. (2021), os GLA são uma estrutura formal de liderança mais horizontal que consiste num grupo de atletas selecionados para o desempenho de funções de liderança. Os mesmos autores, levaram a cabo uma pesquisa em equipas de futebol e de rãguebi profissional na Austrália e Nova Zelândia com a intenção de perceber se os treinadores adotavam um grupo de liderança de atletas (GLA). Da investigação realizada resultaram três temas que identificam os fatores que influenciaram os treinadores sobre a criação de GLA: os benefícios percebidos (gestão e desempenho da equipa); fatores pessoais (experiência passada; filosofia de treino; estilo interpessoal; compreensão da influência social); e considerações situacionais (contexto, expectativas e compromisso).

O mesmo estudo indica que os treinadores que utilizaram de forma regular os GLA revelaram benefícios como a diminuição da sua influência na gestão do grupo, porque acreditavam que, a partilha de responsabilidades de liderança com os atletas resultaria no melhoramento do desempenho destes e conseqüentemente no melhoramento do desempenho da equipa. O uso dos GLA foi, igualmente, condicionado às experiências pessoais dos treinadores, anteriormente como

praticantes, e posteriormente como treinadores, assim como, se esta abordagem se identificava com a sua forma de ser e a sua forma de treinar.

Fatores como o contexto da equipa, as expectativas e o nível de compromisso foram, igualmente, tidos em conta para a tomada de decisão dos treinadores sobre o uso dos GLA. Para os treinadores os GLA eficazes, permitiam estabelecer e manter comportamentos de responsabilidade entre atletas, assim como, contribuíam para aumentar a identidade coletiva e uma filosofia de alto desempenho.

Com este estudo, Haddad et al. (2021), concluíram que a decisão dos treinadores que usaram os GLA no contexto do futebol profissional foi influenciada por acreditarem que permitia a potencialização do atleta, o relacionamento e influência entre pares, desenvolvimento de uma cultura de grupo, resultando num melhor desempenho dentro e fora do campo. Contudo, os treinadores que adotaram este modelo de liderança referem que esta deve contemplar uma abordagem contextual, porque a “receita” difere de equipa para equipa. Por conseguinte, também creem que a criação do modelo de GLA deve refletir a sua personalidade, as competências e objetivos da sua equipa.

Após termos abordado um estudo sobre a forma como determinados treinadores são influenciados a utilizarem os GLA, cingimo-nos a caracterizar as potencialidades destes grupos de liderança de atletas. Podemos considerar os GLA uma abordagem diferenciada que se caracteriza por uma estrutura mais horizontal, com as decisões a serem tomadas entre todos os membros com papéis de liderança na equipa, em vez de ser focada apenas num único líder.

Assim, podemos afirmar que os GLA representam uma abordagem formal de liderança partilhada. Estes grupos podem variar na forma como são compostos, contribuindo para as tomadas de decisão em campo (aspetos estratégicos do jogo e motivacionais), assim como para a liderança fora de campo (identidade da equipa, disciplina no grupo) (Haddad et al. 2021). Para os mesmos autores, os GLA podem ser constituídos por vários jogadores, onde se incluem o capitão de equipa e o sub-capitão. Estes grupos são formalmente nomeados no início da época. O processo de seleção dos GLA pode variar, com alguns treinadores a nomear os seus líderes de atletas, enquanto outros treinadores optam por uma votação dentro da equipa.

Para por em prática esta forma de Liderança, estudos anteriores destacaram a importância de olhar além do capitão de equipa. Acontece que é frequente o caso de líderes informais (ou seja, atletas que não ocupam uma posição de liderança formal, mas são percebidos como líderes por seus colegas de equipa como resultado das interações que ocorrem dentro da mesma) serem reconhecidos, muitas vezes, pelos seus colegas de equipa como sendo melhores líderes em cada

uma das quatro funções do que o capitão de equipa (Fransen, et al., 2014). Um conjunto significativo de pesquisas demonstrou que esses atletas líderes são importantes impulsionadores do sucesso da equipa.

Em função do contexto os treinadores podem-se sentir encorajados a abordar uma liderança partilhada. Contudo, como deve ser implementada? Um passo crucial para instalar tal estrutura de liderança numa equipa desportiva, passa pela capacidade que o treinador deve ter para identificar, entre os seus atletas, os melhores líderes nas seguintes funções: tarefa, motivação, social e relações externas. Embora os treinadores, muitas vezes, afirmem que têm a melhor perceção da estrutura de liderança de sua equipa, isso nem sempre é verdade.

Gulak-Lipka (2017) questionou a estratégia que permite aos treinadores designarem os líderes dos atletas considerando que a equipa pode não aceitar totalmente esta escolha se não perceber a razão da mesma. Se o líder nomeado não tiver o apoio da equipa, o seu impacto será limitado e a liderança partilhada poderá não ser eficaz. É, igualmente, referido a importância de dar voz aos jogadores no processo de seleção dos líderes.

O trabalho de Fransen, et al. (2014) corrobora essa sugestão, pois os seus estudos mostraram que quase metade dos capitães de equipa (geralmente escolhidos pelo treinadores), não são reconhecidos pelos outros atletas como os melhores líderes em qualquer uma das quatro funções de liderança: no campo como líder de tarefas ou líder motivacional, fora do campo como líder social ou de relações externas. Em vez disso, outros atletas da equipa foram reconhecidos como melhores líderes (informais) pelos seus colegas.

Assim, para que haja uma eficácia da Liderança Partilhada, coloca-se o desafio de identificar atletas para desempenhar funções de Liderança e que estes tenham as competências necessárias para esse efeito. Haslam, et al. (2017) desenvolveram um programa - o 5R Shared Leadership Program (*Readying, Reflecting, Representing, Realising, Reporting*), ou seja: Prontidão, Refletir, Representar, Realizar, Relatar - que procura desenvolver uma identidade de grupo. Este programa, dividido em três sessões, permite que os líderes formais tenham o apoio necessário para criar, incorporar e consolidar um sentimento coletivo nas equipas.

Tabela 3.

Programa de Liderança Partilhada 5R, adaptado do original (Haslam et al., 2017).



Num estudo realizado por Fransen, et al, (2020), *Leading together towards a stronger ‘us’: An experimental test of the effectiveness of the 5R Shared Leadership Program (5RS) in basketball teams* (juntos, liderando em direção a um ‘nós’ mais forte: um teste experimental da eficácia do 5R, programa de liderança partilhada em equipas de basquetebol), foi introduzido o programa de desenvolvimento de liderança partilhada 5R’s, que pretende apresentar uma estrutura de liderança partilhada e desenvolver o potencial de liderança dos envolvidos nesse processo. De forma a identificar os atletas da equipa com potencial para desempenhar funções de Liderança, os autores utilizaram o Mapeamento de Liderança partilhada, que consiste num método inovador para

mapear visualmente a estrutura de liderança da equipa, servindo para aumentar a probabilidade de os líderes identificados serem aceites pelos seus colegas de equipa.

Na tradicional estrutura de liderança, são os treinadores e/ou dirigentes que, geralmente, nomeiam os atletas líderes. Contudo, pesquisas recentes indicam que as perceções dos treinadores nem sempre coincidem com as de outros membros da equipa (Fransen et al., 2020). Essa divergência entre as perceções de liderança pode acarretar problemas, sobretudo, quando os membros da equipa não reconhecem ou não aceitam os líderes indicados pelos treinadores ou outros líderes formais.

Por conseguinte, os autores referidos utilizaram o processo de Mapeamento de Liderança partilhada, visto este ser baseado nas perceções dos atletas da equipa e não nas dos treinadores. Com esta legitimidade dada aos atletas líderes pelos seus colegas de equipa, não só estes sentirão uma maior representatividade como os eleitos terão uma base segura para desempenhar as suas funções de Liderança.

Para criar uma estrutura eficiente de liderança partilhada é necessário que os papéis de liderança sejam objetivamente bem definidos, em função da definição das Quatro Funções de Liderança ocupadas por Líderes Atletas (Fransen et al., 2014), ou seja liderança da tarefa que consiste no conhecimento do plano de jogo e aconselhamento tático aos outros elementos da equipa; liderança motivacional que leva os colegas a comportamentos de maior empenho; liderança social onde se cultiva o bom ambiente dentro da equipa; liderança externa que consiste na representação da equipa nas interações com elementos ou organizações externas da equipa.

Nas equipas onde esses quatro papéis de liderança foram ocupados por diferentes jogadores Fransen et al. (2014) constataram que essas equipas tiveram mais sucesso do que aquelas em que uma única pessoa ocupou todos os papéis de liderança.

Os mesmos autores referem que os atletas das equipas com uma estrutura de liderança partilhada têm maior confiança nas competências da equipa, além de uma maior identificação na mesma. Este estudo sugere ainda que, a liderança tem maior probabilidade de eficácia com a partilha dos quatro papéis de liderança, por atletas diferentes com as características indicadas para cada uma das áreas. Esta diferenciação de papéis permite que os líderes nomeados se possam concentrar especificamente na função respeitante ao seu papel de liderança, não se dispersando em áreas em que tem menos conhecimento. Além disso, os autores ressaltam que a liderança pode ainda ser mais eficaz se houver mais que um atleta a ter a responsabilidade por cada um dos quatro papéis de liderança.

Fransen et al. (2014) referem como exemplo que equipas com dois líderes de tarefa são caracterizadas por melhor realização de tarefas e maior coesão social do que equipas com apenas um ou nenhum líder de tarefa. Os autores sugerem, igualmente, que esta situação também se aplica aos outros três papéis de liderança, motivacional, social e externo.

PARTE II - O ESTUDO

1. Objetivos do Estudo

O objetivo geral do estudo, para além de promover maiores conhecimentos na área da liderança no desporto, concretamente no futebol, pretende analisar e avaliar a perspetiva de treinadores de elite de futebol masculino e feminino na partilha de competências de liderança com grupos de atletas. Assim, emergem os seguintes objetivos:

- I. Analisar as concepções que os treinadores têm sobre liderança;
- II. Identificar e analisar a posição dos treinadores sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa;
- III. Identificar e conhecer a disponibilidade dos treinadores em partilhar a liderança com atletas;
- IV. Reunir dados e informações que visem contribuir para a construção de um programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição.

2. Questões de Investigação

Com o nosso estudo pretendemos responder às seguintes questões de investigação:

- I. Quais as características que os treinadores consideram fundamentais para se ser um bom líder?
- II. Como descrevem os treinadores, os seus estilos de liderança e se esses estilos se relacionam com características, intimamente, ligadas a uma maior partilha de liderança?
- III. Quais as características que os treinadores consideram relevantes para um(a) atleta poder ser líder?
- IV. Em que áreas os treinadores consideram importante o apoio dos atletas na gestão da equipa e que funções lhes são atribuídas?
- V. Deve a liderança no(a) atleta ser desenvolvida a partir da sua formação?
- VI. Em que situações pode ser benéfica a influencia positiva de determinados atletas em relação a outros?

3. Tipo de estudo

A investigação apresenta-se como um estudo qualitativo, com a intenção de compreender as dinâmicas de liderança existentes nas equipas de futebol de elite e, sobretudo, perceber se existe a possibilidade de maior partilha de papéis de liderança com os Atletas.

Por conseguinte, apoiados nas metodologias qualitativas, recolhemos dados e informações, efetuamos o seu tratamento, a sua análise e interpretação, sem deixar de ter em conta o contexto de cada participante e a sua conceção de determinados conceitos (Bogdan & Biklen, 1994; Valles, 2000). Bogdan e Biklen (1994), referem que a expressão investigação qualitativa é utilizada como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento

estatístico. Para ambos, as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, sim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural. Apoiados nesta metodologia, optamos pela entrevista semiestruturada por considerarmos que vai de encontro ao que pretendemos, possibilitando aos entrevistados respostas abertas. Assim, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 1994).

Tendo em conta que a nossa investigação aponta no sentido de conhecer o que os entrevistados pensam sobre a Liderança e a sua possibilidade de partilha com atletas, a opção pela metodologia qualitativa permite escolher melhor estratégias e procedimentos que concretizem a possibilidade de levar em conta as experiências de posição do entrevistado (Bogdan & Biklen, 1994).

PARTE III - MÉTODO

Como referido, anteriormente, começam a surgir com mais consistência os estudos sobre a liderança de atletas. A pesquisa bibliográfica revelou essa procura, realçando os estudos onde surge a análise da caracterização das funções de liderança que os atletas podem desempenhar, assim como, as relações dos atletas líderes, com os outros elementos pertencentes à equipa. Por conseguinte, poderemos considerar que esta investigação tem um carácter exploratório.

No presente capítulo abordamos a caracterização dos participantes, o desenho da investigação, os procedimentos e recursos, os objetivos, desenvolvimento e análise dos instrumentos utilizados e a forma como decorreu o processo de categorização.

Atendendo aos objetivos do estudo, recorreremos à metodologia qualitativa que permite entender melhor a tomada de decisão dos treinadores em torno de abordagens de liderança coletiva ou partilhada.

1. Participantes

Participaram no estudo oito treinadores, sete são do género masculino, e um do género feminino, com idades compreendidas entre 45 e 70 anos de elite que estão no ativo, sendo quatro no contexto do futebol masculino e quatro no futebol feminino. Considerou-se como treinadores de elite os que treinam ou treinaram equipas de futebol profissional e/ou semi-profissional em

contextos competitivos de nível elevado, há pelo menos três épocas, como são a Liga Nos e a Liga SabSeg, no futebol masculino e a Liga BPI no âmbito do futebol feminino.

Os treinadores possuem experiências em níveis competitivos diferentes, (desde a extinta 3ª divisão Nacional à atual Liga Nos no futebol masculino e nos campeonatos secundários à Liga BPI no futebol feminino). Possuem mais de vinte anos de experiência (com a exceção de um treinador que apresenta apenas seis anos de experiência), desde a formação às equipas seniores (apenas um trabalhou apenas com seniores) em campeonatos nacionais, e quatro (Treinadores A, B, C e D) em campeonatos fora de Portugal, igualmente, em contextos competitivos de grande exigência. Ao nível académico, quatro treinadores tem a frequência do secundário e quatro a licenciatura na área do desporto. Sobre o Grau de treinador, um treinador está a concluir o Grau II (UEFA “B”), outro tem o Grau III (UEFA A), e os outros seis treinadores tem o Grau IV (UEFA PRO).

2. Instrumentos

Considerando o carácter exploratório na análise dos conteúdos, conceções e operacionalização, da temática pouco abordada no contexto português (desporto de elite), optamos por recorrer a entrevista semiestruturadas, considerando que esta permite a possibilidade de aceder a opiniões mais aprofundadas e a informações mais complementares, assim como refere Bogdan e Biklen, (1994). Para os mesmos autores as boas entrevistas são caracterizadas pelo facto de os entrevistados estarem confortáveis na sua posição para falarem livremente sobre as suas posições. Ainda, para os mesmos autores, a entrevista semiestruturada contém uma lista de questões mais específicas para serem abordadas. Estas perguntas são para resposta aberta, permitindo ao entrevistado liberdade na sua resposta. Esta abordagem permite uma flexibilidade maior, podendo as questões serem realizadas em ordem diferente, em função das respostas dos entrevistados, inclusivamente, emergirem mais questões que inicialmente não estariam no guião.

O guião de entrevista (anexo III) seguiu o modelo desenvolvido, recorrendo a questões primárias, (Haddad, et al., 2021), com o objetivo geral de explorar e descrever a reflexão dos treinadores sobre as suas crenças e experiências relacionadas com grupo de liderança de atleta, pretendendo ainda analisar os fatores que: a) influenciaram as crenças dos treinadores em relação aos GLAs (ex. Como descreveria o seu estilo de liderança e se esse estilo se relaciona com características, intimamente, ligadas a uma maior partilha de liderança?) e b) as contribuições das decisões dos treinadores relativas à utilização de GLAs (ex. Em que áreas considera importante o apoio dos atletas na gestão da equipa e que funções lhes atribui?).

A versão na língua inglesa foi traduzida e adaptada recorrendo a três especialistas na área das ciências do desporto e da metodologia, com doutoramento sendo dois também treinadores. Após a discussão das sugestões apresentadas, procedeu-se à realização da entrevista teste, com dois treinadores do universo do estudo, de forma a verificar a sua adequação aos objetivos pretendidos. De seguida foram realizados os ajustes de correntes das reflexões em grupo. Em conjunto e por unanimidade foi determinado a versão final do guião de entrevista em português (anexo nº II). Tendo em consideração o objetivo do estudo, foram examinadas as grandes dimensões em análise: i) Analisar as concessões que os treinadores têm sobre Liderança; ii) Identificar e analisar a posição dos treinadores sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa; iii) Identificar e conhecer a disponibilidade dos treinadores em partilhar a Liderança com Atletas; iv) Reunir dados e informações que visem contribuir para a construção de um programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição.

3. Procedimentos

Para a recolha da informação, foram realizados convites a quinze treinadores, tendo respondido afirmativamente, oito deles. Como refere Guerra (citado por Pereira & Leitão, 2006) a disponibilidade dos entrevistadores e a sua capacidade de verbalizar bem como a sua condição social e alógica que imprimem às suas ações, são, pois, critérios determinantes. Aos treinadores que aceitaram o convite, foi-lhes solicitado o consentimento informado, para desenvolver a entrevista. Após o seu consentimento, as entrevistas foram agendadas, com a sua realização a ser concretizada através da plataforma digital, zoom. A entrevista contemplou um conjunto de questões, das mais simples de forma a estabelecer um relacionamento com o participante, até às questões mais complexas que desencadearam a reflexão nos treinadores (ver anexo II). No fim, houve um espaço temporal para que o treinador pudesse acrescentar algo que considerasse relevante e que não tenha surgido. A duração média das entrevistas aos treinadores foi de 62, 12 minutos.

No momento da sua realização, consideramos os seguintes aspetos: Correspondência das questões da entrevista aos objetivos da investigação; definir os objetivos para cada pergunta; Utilização de questões específicas e perceptíveis, fáceis de serem percebidas.

Na realização da entrevista foram colocados os seguintes procedimentos: conversa inicial para aprofundar o conhecimento mútuo e criar empatia; explicar ao entrevistado o objetivo do estudo, a relevância das suas respostas e a manutenção da confidencialidade; gravação vídeo e áudio da

entrevista; condução da entrevista com o foco no que se pretendia; e na condução da entrevista, e tendo a noção da dificuldade de garantir que todas as entrevistas foram realizadas com mesma riqueza e intensidade, assumimos que em todas foi possível aceder a dados importantes, que contribuem para esclarecer, realizar novas interpretações favorecendo a realização de um trabalho investigativo mais completo (Bogdan & Biklen, 1994), numa triangulação com a bibliografia consultada, o registo das perceções/notas do investigador aquando da realização de cada uma das entrevistas, e ainda da experiência do investigador no contexto do futebol.

As entrevistas foram, depois, textualmente transcritas, sendo, depois editadas e enviadas para cada um dos treinadores de forma a serem verificadas e validadas pelos mesmos. Todas foram validadas pelo(a) respetivo(a) treinador(a).

Lemos e ouvimos as entrevistas por diversas vezes, até emergir os temas a abordar. Foi utilizado o método de análise de conteúdo, com correspondente codificação, classificação e categorização da informação obtida, recorrendo ao método de análise indutiva. Foi realizada a alteração de nomes para números de código para manter a confidencialidade dos participantes.

4. Análise de dados

O tratamento de dados foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2008). A construção do sistema categorial foi feita *a posteriori*. As categorias resultantes (ver anexo III) foram desenvolvidas por um painel de peritos “*critical friends*”, a fim de se cumprir com as normas de fidelidade e validade do processo (Bardin, 2008). As entrevistas foram analisadas separadamente na procura das palavras-chaves que resultavam de cada questão. Posteriormente, essas palavras-chaves eram comparadas, de forma a percebermos se existiam palavras-chaves em comum, encontradas nas diferentes análises. As palavras-chaves em comuns originaram as categorias.

PARTE IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

1. Apresentação e discussão dos Resultados

Considerando os principais objetivos da investigação que, para além de promover maiores conhecimentos na área da Liderança no Desporto, concretamente no Futebol, pretende, igualmente, analisar e avaliar a perspetiva de treinadores de elite de futebol masculino e feminino na partilha de competências de Liderança a determinados Atletas. Para Northouse (2004) existem quatro características centrais, de que a liderança é (1) um processo, (2) ocorre dentro de um contexto de equipa, (3) envolve influenciar outras pessoas e (4) envolve o cumprimento de metas. Com estas quatro características centrais aqui descritas, poderemos observar que as categorias avançadas pelos treinadores, tiveram isso em conta. Liderar um grupo de atletas está ao alcance de quem reflete sobre os seus comportamentos, de forma, a que possa influenciar, motivar e potencializar outros elementos. A liderança do treinador é um fator importante na competitividade e na coesão da equipa (Fransen et al., 2020), assim como, no desenvolvimento, na manutenção da confiança individual dos jogadores, na identificação com a equipa e na proatividade (Fransen et al., 2016).

Cada vez mais, os treinadores preocupam-se com a forma como devem liderar as suas equipas, para retirar dos atletas todo o seu potencial. Contudo, como referem Pearce e Conger, (2003) na democratização da liderança, os treinadores desempenham um papel fundamental, visto serem eles que distribuem as funções aos jogadores a quem reconhecem capacidades de liderar.

Pela bibliografia consultada, consideramos que a liderança partilhada é uma área de estudo recente, assim como, o estudo da liderança do atleta. Contudo, é uma abordagem interessante e inovadora da liderança dentro de equipas desportivas, concretamente, em equipas de futebol que consideramos poder trazer indicadores de valor para uma reflexão cuidada e aprofundada sobre a possibilidade da sua utilização no futebol profissional. Por esse motivo, pretendemos analisar as concessões que os treinadores têm sobre liderança, identificar e analisar a posição dos mesmo sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa, assim como, conhecer a sua disponibilidade em partilhar a liderança com atletas. Igualmente, pretendemos reunir dados e informações que visem contribuir para a construção de um programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição.

Decorrente da análise efetuada após a realização das entrevistas, resultaram as categorias que passamos a expor.

i). Caraterísticas de um bom Líder (Treinador)

Pretendeu-se conhecer as caraterísticas que os treinadores consideram pertinente para o exercício de liderança numa equipa de futebol. Assim, em relação a esta questão as categorias mais evidenciadas foram as seguintes: Comunicação, Honestidade, Influência.

Para Santos (2003), **entende-se por comunicação**, “um ato que o treinador utiliza para instruir, ou seja, para transmitir um conjunto de conhecimentos, ordens ou indicações.” (p.34).

Os treinadores consideram importante que se consiga estabelecer uma boa comunicação com os jogadores e com os outros membros da equipa.

Ser um excelente comunicador e ser honesto... acho que tem que ser um excelente comunicador porque senão a mensagem não passa, não funciona (Treinador C)

Eu acho que um líder com uma boa capacidade de comunicação é fundamental (Treinador H)

Relativamente à Honestidade e de acordo com Rosado (2017) “Ser verdadeiro para consigo mesmo (...) no essencial, expressar honestidade. Pessoas autênticas expressam com franqueza as suas emoções, positivas ou negativas, fazem prova de uma real abertura ao outro, os seus motivos e intenções são transparentes e as suas ações são conformes aos seus discursos.” (p243)

Os treinadores do estudo referem que a honestidade é um valor que deve estar presente na relação entre treinador e atletas.

Tens de ser honesto porque se não fores honesto as pessoas não te seguem (Treinador C)

Penso que um bom líder tem que ser alguém (...) genuíno e honesto que não se impõe pelas ordens. Não ser agressivo, tendo uma liderança que não é imposta, mas que é conquistada. (Treinador B)

Para Loughhead et al., (2006) **define a Influência** como (...) o exercício de desempenhar funções de liderança formais ou informais, de forma a influenciar outros membros da equipa para alcançarem um objetivo comum.

Para os treinadores faz todo o sentido que uma liderança eficaz seja reconhecida, igualmente, pela capacidade de influenciar os outros que fazem parte do grupo, nomeadamente, os jogadores.

... um bom líder tem essencialmente que ser um influenciador. Tem que ser alguém que tenha capacidade de influenciar positivamente as pessoas que o rodeiam (Treinador B)

A capacidade de conseguirmos entusiasmar, motivar e incentivar, abrilhantar e inspirar as pessoas que estão connosco. (Treinador G)

ii). Estilos de Liderança dos treinadores

Pretendeu-se que os treinadores refletissem sobre as suas próprias características e se estas favoreciam uma maior partilha de liderança. Assim, em relação a este conceito foram identificadas as seguintes categorias: Contextual, Adaptativa, Flexível.

Kozlowski et al., (1996) entende a liderança **Contextual**, definindo o contexto como forma de determinar a influência da liderança no desempenho da equipa através dos processos da mesma.

Os treinadores entrevistados consideram relevante a sua intervenção em função do momento.

Gostei de todos os países que estive, mas gostei fundamentalmente da cultura tailandesa, um país, maioritariamente budista, e acima de tudo um país que acredita que tudo o que acontece de bom ou mau, amanhã pode ser melhor ainda. E isso tem a ver com os processos de liderança. Um dia eu estava muito zangado e o presidente chamou a atenção que não queria que eu aparecesse aborrecido no treino porque não queria que eu incomodasse a maneira certa de estar dos tailandeses. E eu aprendi com isso, aliás fui aprendendo com todas essas coisas, por isso é que eu digo uma coisa engraçada. A liderança tem muito a ver com as realidades (Treinador A)

Quando falamos de um líder, tem que ser um líder num determinado contexto e tem que dominar o essencial para poder influenciar positivamente todas as pessoas. (Treinador B)

Fonseca (2021), considera que num grupo de trabalho é necessária uma liderança Adaptativa, ou seja, uma grande capacidade de adaptação, porque a liderança deve ser adaptada segundo as características das pessoas que se conduz, os objetivos da equipa e os objetivos a alcançar.

Para os treinadores do estudo, deve ser realizada a melhor intervenção em função da realidade.

... liderança adaptativa porque primeiro tu lideras um grupo e perante o grupo a tua forma de liderar é uma, mas depois lideras as pessoas e perante as pessoas a tua forma de liderar é outra, porque eles são todos diferentes. O patamar competitivo muitas vezes leva a que a tua Liderança também se modifique perante o contexto (Treinador D)

... é um bocadinho a forma como sentimos e o que achamos que vai ser melhor naquele momento. Se uma perspetiva mais aberta, mais dialogante, se mais incisiva e mais dominante. Pronto, digamos assim, tentar mostrar mais um bocadinho, sentir e adaptar a estratégia que julgo ser a mais correta naquele momento. (Treinador G)

Para Avolio (1999), um **líder Flexível** varia na manifestação de comportamentos de liderança ao longo do tempo e que essa diferença depende da perspetiva do líder do que é relevante no momento.

Para os treinadores entrevistados, a liderança deve acontecer de forma natural perante uma situação concreta. Esta forma de liderar está, intimamente, ligada às teorias situacionais.

A minha Liderança tenta ser flexível. Uma liderança que não é imposta, mas que é conquistada, para que os jogadores reconheçam o seu líder (Treinador B)

... eu chamo ao meu estilo de flexível. Eu vou passar a explicar. Enquanto na primeira época o meu estilo foi um bocadinho mais vá lá, a puxar mais para o autoritário, até porque o clube precisava ali, a equipa precisava de muito trabalho ao longo dessa época e depois início da época seguinte eu fui mudando o meu estilo de liderança. Fui muito mais democrático, muito mais à vontade, muito mais de contacto (...). (Treinador F)

A forma como os treinadores do estudo consideram quais as características relevantes para se ser líder e na auto perceção que tem sobre as suas próprias características de liderança, leva-nos a relacionar as categorias resultantes destas questões a um determinado estilo de liderança dos treinadores, nomeadamente, a liderança transformacional. Na liderança transformacional, o líder pode atuar como mentor, treinador, professor, confidente e conselheiro ajudando no desenvolvimento dos seus liderados (Avolio, 1999). Como exemplo, a opinião de um treinador entrevistado que vai ao encontro da definição anterior. *“a capacidade de conseguirmos entusiasmar, motivar e incentivar, abrilhantar e inspirar as pessoas que estão connosco.” (Treinador G)*. Segundo o mesmo autor neste modelo de liderança, os indivíduos em posições de liderar, irão fazê-lo, utilizando os vários estilos de liderança ao longo da sua gestão. Como refere um dos entrevistados, *“... liderança adaptativa porque primeiro tu lideras um grupo e perante o grupo a tua forma de liderar é uma, mas depois lideras as pessoas e perante as pessoas a tua forma de liderar é outra, porque eles são todos diferentes. O patamar competitivo muitas vezes leva a que a tua Liderança também se modifique perante o contexto”. (Treinador D)*

O mesmo autor afirma que os líderes variam na manifestação de comportamentos de liderança ao longo do tempo e que essa diferença depende da perspetiva do líder do que é relevante no momento, incidindo o seu comportamento nas áreas que considera mais importantes, sendo estas, que determinam a eficácia das suas ações ao longo do tempo. *“... eu chamo ao meu estilo de flexível. Eu vou passar a explicar. Enquanto na primeira época o meu estilo foi um bocadinho mais vá lá, a puxar mais para o autoritário, até porque o clube precisava ali, a equipa precisava de muito*

trabalho ao longo dessa época e depois início da época seguinte eu fui mudando o meu estilo de liderança. Fui muito mais democrático, muito mais à vontade, muito mais de contacto (...).”(Treinador F)

Para Avoilo (1999), quando um líder mantém os acordos realizados com os liderados, ele ganha a sua confiança. É através desta relação de confiança entre o líder e os liderados que a liderança transformacional se torna importante. *“Tens de ser honesto porque se não fores honesto as pessoas não te seguem.” (Treinador C)*

Na liderança transformacional, a influência idealizada é demonstrada quando o líder revela um comportamento que leva ao respeito, admiração e confiança dos seus liderados. Nestas condições, o líder é visto como um modelo a seguir. Poderemos considerar que a influencia dos treinadores sobre os atletas está, também, relacionada com a capacidade de inspira-los através dos seus comportamentos, resultando uma maior identificação de valores coletivos. Avoilo (1999) *“um bom líder tem essencialmente que ser um influenciador. Tem que ser alguém que tenha capacidade de influenciar positivamente as pessoas que o rodeiam (Treinador B)*

Segundo Avolio (1999), os incentivos dados aos liderados a atingir metas e objetivos para além de seus interesses individuais é uma das características que define a liderança transformacional. Os objetivos da liderança transformacional é aumentarem o nível de identificação, maturidade moral e perspectiva dos liderados. Em nosso entender, os treinadores entrevistados colocam a sua ação de líderes, baseada nas características da liderança transformacional.

iii). Caraterísticas de um(a) atleta líder

Questionados os treinadores sobre que caraterísticas consideram indispensáveis para um atleta poder desempenhar um papel de liderança na equipa. Assim, em relação a este conceito foram identificadas as seguintes categorias: conhecer o jogo, Comunicação, Ética.

Para Garganta e Pinto (1994) o **conhecimento do jogo** vem desde os primeiros momentos da aprendizagem, em que os praticantes assimilam um conjunto de princípios que vão do modo como cada um se relaciona com a bola, até à forma de comunicar com os colegas e contra comunicar com os adversários, passando pela noção de ocupação racional do espaço de jogo.

Os treinadores entrevistados consideraram que é fundamental ter quem possa ser a extensão do treinador dentro do campo.

Com um conhecimento profundo daquilo que é o futebol, com experiência, porque o futebol tem várias dimensões dentro do campo, a capacidade de gerir o jogo, o conhecimento do próprio jogo, fora do campo o antes e o depois (Treinador H)

... acho importante na liderança é o conhecimento da própria modalidade. Ou seja, o conhecimento da modalidade também influencia a questão de liderança. (Treinador F)

Para Fransen et al. (2014) a **Comunicação** é uma característica relevante para um atleta que tenha a função de ser o elo entre a equipa e as pessoas fora dela, sendo o representante da equipa na Comunicação com a direção do clube, nos eventos sociais, com patrocinadores e com a comunicação social.

A comunicação entre atletas e destes para a restante estrutura da equipa é vista como um critério importante. Os treinadores entrevistados procuram ter nas suas equipas atletas que desempenhem bem papéis de liderança, dando-lhes a possibilidade de intervir em áreas como a comunicação, o autocontrolo do grupo ou o envolvimento nas decisões das dinâmicas da equipa.

A forma como comunicam com os colegas acho que é fundamental (Treinador F)

Mas eu uso mesmo os capitães ou até um ou outro jogador mais velho ou mais influente para falarem com determinados colegas ou mesmo para passarem uma mensagem ao grupo (Treinador B)

Carvalho, A. (2001) entende a **Ética** como a marca distintiva que sobressai na competição desportiva... sendo a expressão prática de um comportamento pautado por regras de conduta morais e ordeiras.

Para os treinadores que entrevistamos, esta categoria sobressai numa perspetiva próxima de o atleta ser visto como alguém que reúne características próprias para ser um líder entre os colegas.

Claro que num atleta temos também falar de questão honestidade junta com a questão ética e depois a questão ética junta, com aquela questão de princípio (...) quando assumes um compromisso, tens que ser cento e dez por cento fiel com esse compromisso (Treinador E)

... aquele em que consegue agarrar na equipa e puxá-la toda através da sua comunicação, através da sua forma de estar acho essa a questão mais importante não tenho a menor dúvida disso. (Treinador F)

As declarações dos treinadores vão ao encontro da literatura consultada, nomeadamente, o que (Fransen et al., 2014), referem que nas equipas com uma boa definição dos papéis de liderança, encontram-se jogadores profissionais que exercem funções em quatro áreas de liderança (líder de

tarefas, líder motivacional, líder social e líder para o exterior), resultando um maior compromisso no alcançar de objetivos, manifestando igualmente, maior crença nas capacidades da equipa.

A possibilidade de identificar atletas com capacidades de liderança no desporto é do interesse de treinadores e dirigentes, para que as equipas possam ter um desempenho mais eficaz (Fransen et al., 2017). A identificação das características dos atletas para o desempenho de papéis de liderança, revela-se através dos seus comportamentos, das funções que desempenha no grupo, nos traços de personalidade (caraterísticas mais estáveis) e atributos (caraterísticas da personalidade que podem mudar com o tempo).

Segundo (Fransen et al., 2014), um atleta como líder de tarefa tem como função ajudar a equipa atingir os objetivos durante o jogo, nomeadamente, na tomada de decisão tática, dando orientações e conselhos táticos aos seus colegas de equipa durante o jogo, se necessário. *“... acho importante na liderança é o conhecimento da própria modalidade. Ou seja, o conhecimento da modalidade também influencia a questão de liderança.” (Treinador F)*. Para os mesmos autores, este tipo de liderança é fundamental para a equipa porque permite que o plano de jogo seja seguido por todos. *“Com um conhecimento profundo daquilo que é o futebol, com experiência, porque o futebol tem várias dimensões dentro do campo, a capacidade de gerir o jogo, o conhecimento do próprio jogo, fora do campo o antes e o depois.” (Treinador H)*

A importância da comunicação é fundamental no desempenho da liderança. Contudo, existem áreas de intervenção dos atletas nas equipas em que a comunicação tem um papel determinante. Segundo, Fransen et al., (2014) há atletas que podem ser reconhecidos como líderes sociais com a função de promoverem um relacionamento positivo entre pares, criando e ajudando a manter um bom ambiente na equipa. *“A forma como comunicam com os colegas acho que é fundamental.” (Treinador F)*

A investigação nesta área tem definido que os atletas líderes revelam comportamentos de compromisso (Cotterill & Fransen, 2016). *“... aquele que consegue agarrar na equipa e puxá-la toda através da sua comunicação, através da sua forma de estar acho essa a questão mais importante não tenho a menor dúvida disso.” (Treinador F)*. Para Fransen et al., (2017), a identificação das características dos atletas para o desempenho de papéis de liderança, revela-se através dos seus comportamentos, das funções que desempenha no grupo, nos traços de personalidade e atributos. *“Claro que num atleta temos também falar de questão honestidade junta com a questão ética e depois a questão ética junta, com aquela questão de princípio (...) quando assumo um compromisso, tens que ser cento e dez por cento fiel com esse compromisso.” (Treinador E)*

iv). Áreas de apoio dos atletas na gestão da equipa e Funções atribuídas na partilha da Liderança

Com este tema, procurou-se saber em que áreas e funções, os treinadores consideram importante o desempenho dos atletas como auxiliares nas dinâmicas da equipa. Assim, em relação a este conceito foram identificadas as seguintes categorias: Tomadas de decisão, Comunicação, Social.

Para Caetano (2005), perante os problemas que surgem nas organizações a necessitarem de resoluções diferenciadas, é função do líder definir estratégias que levem à solução desses problemas. A sua solução é o ponto de partida da **Tomada de decisão**.

Os treinadores consideram importante que os atletas estejam envolvidos em tudo o que diga respeito à dinâmica da equipa, seja dentro do campo ou fora dele.

... é importante que eles estejam envolvidos desde a parte tática à parte do modelo treino, à parte do modelo de jogo, à parte da gestão física de todo o processo, à parte das decisões (Treinador E)

A questão do balneário é importante, a questão de ser uma pessoa com uma boa capacidade de lidar com os problemas e capacidade de resolvê-los...(Treinador H)

Para Carron e Hausenblas (1998), a função da **Comunicação** em competição é indispensável para um resultado eficaz e uma correta definição dos objetivos a atingir.

Os treinadores entrevistados realçam a importância de se poder aproveitar a capacidade de comunicação entre atletas.

... eu estimulo muito alguns jogadores, aqueles que têm mais capacidade de interpretação do jogo Há jogadores que interpretam muito bem o jogo e estão sempre em sentido e, ainda o árbitro não apitou e já estão a comunicar com os outros, o que é para fazer (Treinador C)

... capacidade de comunicar e chegar ao grupo, nós temos muitas nacionalidades na nossa equipa é importante que alguém, pelo menos, tenha a capacidade de falar inglês porque se não perde-se a mensagem, em determinada altura perde-se a mensagem. (Treinador H)

Carron e Hausenblas (1998) entendem que a área **Social** numa equipa desportiva caracteriza-se por possuir uma identidade coletiva, definindo objetivos comuns, por conterem padrões

estruturados de interação, interdependência pessoal, atração interpessoal recíproca e por se definirem eles próprios, um grupo.

Para os treinadores, esta categoria visa, sobretudo o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos relacionamentos dentro da equipa.

Na parte da área social, por exemplo, às vezes quando queremos propor atividades informais, não tão ligadas à parte do treino (Treinador G)

... não têm nenhuma tarefa específica a não ser aquelas, enfim, de regulamento (...) são responsáveis pelas multas, enfim, fazer a chamada no autocarro (...), distribuição dos quartos ou se é preciso mandar uma mensagem específica para o grupo para uma hora x ou uma alteração de horário, geralmente canalizamos essa informação toda para um determinado atleta que a distribui pelo grupo. Mas tirando essas pequenas migalhas o grande trabalho que eu julgo que deve ser feito é no dia a dia e é dinâmico e é através de muitas conversas e muitas vezes as conversas são tidas no corredor e eu continuo a acreditar que se resolvem muitos problemas nos corredores. (Treinador H)

Os treinadores entrevistados consideram pertinente o envolvimento dos atletas na vida da equipa. Segundo a bibliografia consultada, encontramos em Fransen et al., (2017), correspondência às respostas que obtivemos dos treinadores. Para os autores referidos, torna-se importante afastar o foco da liderança de um só indivíduo distribuindo essa responsabilidade dentro da equipa de forma a aproveitar características de liderança de atletas, aumentando a capacidade de liderança da mesma. “... é importante que eles estejam envolvidos desde a parte tática à parte do modelo treino, à parte do modelo de jogo, à parte da gestão física de todo o processo, à parte das decisões.” (Treinador E).

Os mesmos autores referem que a partilha da liderança proporciona consistência e solidez, protegendo a equipa contra uma eventual perda de um líder individual. Para Hogg, (2015), esta abordagem pode diminuir a possibilidade de conflito, visto poderem ser eleitos para o grupo de liderança de atletas, elementos representativos de subgrupos (culturais, étnicos, idade, entre outros). “... capacidade de comunicar e chegar ao grupo, nós temos muitas nacionalidades na nossa equipa é importante que alguém, pelo menos, tenha a capacidade de falar inglês porque se não perde-se a mensagem, em determinada altura perde-se a mensagem.” (Treinador H)

Para além disso, investigações anteriores sugerem que a diversidade inerente à liderança partilhada resulta em mais conhecimento, melhores decisões, aumento da criatividade e melhor desempenho do grupo (Hoch et al., 2013).

Como anteriormente visto, o líder social tem um papel de liderança fora do campo. (Fransen et al. 2014). Os mesmos autores referem que uma boa distribuição dos papéis de liderança, melhora a coesão social das equipas. *“Na parte da área social, por exemplo, às vezes quando queremos propor atividades informais, não tão ligadas à parte do treino.” (Treinador G)*

v). Liderança desenvolvida nos(as) atletas em idade de formação

Com este tema, procurou-se saber qual a posição dos treinadores sobre o desenvolvimento de competências de liderança em idade mais jovens quando os atletas estão a ser formados. Assim, em relação a este conceito foram identificadas as seguintes categorias: Promover Autonomia, Desenvolvimento do potencial, Desenvolvimento competências cognitivas e comportamentais.

Erickson e Gilbert (2013), referem que o treinador deve **Promover a Autonomia**, incluindo os atletas no processo de decisão, encontrando justificações adequadas para as suas decisões e tendo em conta as perspetivas dos atletas.

Os treinadores entrevistados pretendem realçar que se pode começar a pensar no comportamento dos atletas desde jovens.

Eu acho que faz sentido nós trabalharmos uma coisa que é importante para ser líder que é a autonomia. Quando nós, desde muito cedo começamos a criar alguma autonomia nos jogadores para eles saberem como é que se têm de comportar, como é que tem que se preparar, como é que tem que cuidar das suas coisas, isso são princípios básicos daquilo que poderá ser a construção de um líder (Treinador B)

Lerner et al. (2005), consideram que o **Desenvolvimento do Potencial** dos jovens enquadra-se na ideia que todos eles possuem potencial para ser revelado de forma saudável, construtiva e com sucesso.

Os treinadores entrevistados referem que se deve aproveitar e desenvolver o potencial do atleta para esta temática.

Trabalhar o potencial do líder com ações sucessivas em que ele tem de dar resposta, em que ele tem de ser líder e em que ele tem de começar a sentir essa liderança para que depois se forme o tal líder do amanhã. Portanto, eu penso que sim que podemos atuar no potencial... (Treinador H)

Para o Desenvolvimento competências cognitivas e comportamentais, Weinberg e Gould, (2007) referem que num quadro de desenvolvimento de competências, a cooperação entre pares e entre treinador e atletas desenvolvem a empatia, a flexibilidade de pensamento, a criatividade, o humor, a partilha, o trabalho em grupo e a ajuda mútua.

Os treinadores consideram que se deve ter em conta na formação do atleta, aspetos que desenvolvam capacidades cognitivas e comportamentais.

... eu penso que as capacidades de liderança, portanto isto são competências cognitivas, comportamentais, também podem ser desenvolvidas se forem estimuladas, portanto, acho que sim, que nós podemos estimulá-las desde a formação (Treinador G)

Como referido anteriormente, consideramos que as respostas dos treinadores à nossa entrevista, os coloca próximos da liderança transformacional, visto os comportamentos deste estilo de liderança incluírem capacitar, inspirar e desafiar os liderados a alcançarem melhores resultados individuais e, também, coletivos. (Avoilo, 1999). Existem quatro dimensões associadas à liderança transformacional: a influência idealizada; a motivação inspiradora; a estimulação intelectual; a consideração individualizada.

Nestas categorias, em que se aborda a relevância do desenvolvimento da autonomia, do potencial e da parte intelectual e comportamental dos atletas jovens, consideramos de extrema importância o papel do treinador nesse desenvolvimento. Tomemos como exemplo a dimensão motivação inspiradora (Avoilo, 1999) que se refere aos líderes (treinadores) que motivam e desafiam os seus liderados (atletas) demonstrando entusiasmo, visão e revelando preocupação com o desempenho dos seus atletas. *“Eu acho que faz sentido nós trabalharmos uma coisa que é importante para ser líder que é a autonomia. Quando nós, desde muito cedo começamos a criar alguma autonomia nos jogadores para eles saberem como é que se têm de comportar, como é que tem que se preparar, como é que tem que cuidar das suas coisas, isso são princípios básicos daquilo que poderá ser a construção de um líder.”* (Treinador B)

Numa outra dimensão, estimulação intelectual, pretende-se facilitar o desempenho dos liderados de forma a serem criativos e inovadores; *“trabalhar o potencial do líder com ações sucessivas em que ele tem de dar resposta, em que ele tem de ser líder e em que ele tem de começar a sentir essa liderança para que depois se forme o tal líder do amanhã. Portanto, eu penso que sim que podemos atuar no potencial...”* (Treinador H)

Por último, na dimensão consideração individualizada, refere-se que os líderes devem demonstrar, genuinamente, preocupação com o desenvolvimento e realização pessoal dos seus liderados. “...

eu penso que as capacidades de liderança, portanto isto são competências cognitivas, comportamentais, também podem ser desenvolvidas se forem estimuladas, portanto, acho que sim, que nós podemos estimulá-las desde a formação.” (Treinador G)

vi). Influencia positiva de determinados atletas em relação a outros

Questionados os treinadores sobre a influência positiva que determinados atletas podem ter sobre outros. Assim, em relação a este conceito foram identificadas as seguintes categorias:

Feedback positivo, Social, Realização de exercícios

Paradis e Loughhead, (2012) referem que resultados individuais dos atletas, assim como aos resultados coletivos (Vincer & Loughhead, 2010), foram relacionados com comportamentos na área social, no **Feedback positivo** e no comportamento democrático.

Em linha com a comunicação, os treinadores consideram importante que o feedback positivo entre atletas pode ter uma influência relevante para a equipa.

Eu penso que a importância dos colegas tem a ver com o feedback positivo, subindo a autoestima dos jogadores e quando tens jogadores dentro do campo que apoiam um colega e que lhes dão esse feedback positivo, isso interfere e é importante para o seu desempenho e depois acabam, por vezes, de mostrar um desempenho, muito acima da média (Treinador B)

Para Fransen et al. (2014) O líder **Social** tem um papel de liderança fora do campo. É um líder que promove boas relações dentro da equipa, preocupando-se em ter um bom ambiente no grupo de atletas. Igualmente, tem como função ajudar com conflitos entre companheiros fora do campo.

A dinâmica fora do campo é algo de relevante para os treinadores entrevistados.

... quando tenho aquele líder, mais o líder da parte social eu posso incentivar a que aquilo não termine no momento quando uma pessoa tem uma ação. O que é engraçado, estimular e até ligar a outra pessoa (Treinador G)

Para Brito (2003) a **Realização do Exercício** pode-se considerar como um meio ou instrumento técnico e pedagógico fundamental no qual o treinador pode recorrer para elevar e potenciar o nível de rendimento dos seus jogadores.

Para os treinadores entrevistados, o compromisso dos atletas perante os valores da equipa, também se pode ver pela atitude e ética de trabalho.

...em que os próprios atletas assumiam a liderança do próprio exercício, pronto sem problema nenhum substituíam o treinador-adjunto. Nunca tive problemas com isso, ainda bem (Treinador F)

Para os treinadores entrevistados, os atletas com papéis de liderança podem influenciar positivamente outros, tomando decisões em benefício do grupo. Para Loughead et al., (2006) a liderança nos Atletas é vista por definição, como o exercício de desempenhar funções de liderança formais ou informais, de forma a influenciar outros membros da equipa para alcançarem um objetivo comum. *“Eu penso que a importância dos colegas tem a ver com o feedback positivo, subindo a autoestima dos jogadores e quando tens jogadores dentro do campo que apoiam um colega e que lhes dão esse feedback positivo, isso interfere e é importante para o seu desempenho e depois acabam, por vezes, de mostrar um desempenho, muito acima da média.” (Treinador B)*

Essa influência é um dos aspetos importantes a ter em conta na partilha de funções de liderança. Além do feedback positivo e do apoio na realização dos exercícios, é, igualmente, na parte social que os treinadores consideram relevante a influencia de uns atletas sobre os outros. Para Fransen et al., (2014), o líder social tem um papel de liderança fora do campo. É um líder que promove boas relações dentro da equipa, preocupando-se em ter um bom ambiente no grupo de atletas. Igualmente, tem como função ajudar com conflitos entre companheiros fora do campo. *“... quando tenho aquele líder, mais o líder da parte social eu posso incentivar a que aquilo não termine no momento quando uma pessoa tem uma ação. O que é engraçado, estimular e até ligar a outra pessoa.” (Treinador G)*

PARTE VI - CONCLUSÕES

Com base em estudos anteriores sobre liderança de atletas, o presente estudo visou sobre i) Analisar as concessões que os treinadores têm sobre Liderança; ii) Identificar e analisar a posição dos treinadores sobre o papel dos atletas na dinâmica da equipa; iii) Identificar e conhecer a disponibilidade dos treinadores em partilhar a Liderança com Atletas; iv) Reunir dados e informações que visem contribuir para a construção de um programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição.

A nossa intenção foi obter, através da análise das experiências e perceções dos treinadores, uma nova visão sobre esta temática da liderança, identificando as posições que os treinadores têm sobre a sua própria forma de liderar e se nesta cabe a “descentralização”, permitindo que os atletas também desempenhem funções de liderança.

O nosso estudo revelou que os treinadores, embora sensíveis à partilha de liderança pelos atletas, continuam a adotar uma liderança mais vertical, onde eles próprios são os líderes. Consideraram a comunicação, honestidade e a influência como as principais características para se ser um bom líder. Definiram as suas formas de liderança, como Contextual, Adaptativa, Flexível. Para os treinadores entrevistados, a gestão da equipa implica um líder (treinador) que se comporta em função do contexto e do acontecimento.

Para os treinadores participantes deste estudo, ficou obvio que, até ao momento, nunca foi equacionada a possibilidade de adoção de grupos de liderança de atletas com as funções que Fransen et al., (2014) definiram: líder tarefas, líder motivacional, líder social e líder externo. Os treinadores continuam a estabelecer o quadro de capitães de equipa como a estrutura formal de liderança de atletas.

Perante algum desconhecimento sobre a liderança partilhada e os GLA, consideramos compreensível que os treinadores apresentem algumas reservas em optar por este caminho, mantendo assim uma visão mais tradicional da liderança. Por conseguinte, perante os dados que obtivemos, ressalva-se que os entrevistados revelaram que, independentemente, de não constituírem grupos formais de liderança, continuam a ter em atenção e a valorizar os atletas que emergem como líderes, dentro das suas equipas. Contudo, essa valorização é, sobretudo, na atribuição de tarefas aos atletas que demonstrem características de liderança, nomeadamente ao capitão ou capitães de equipa, embora os seus desempenhos, estejam sob alçada do treinador numa perspetiva vertical e não com a autonomia que uma liderança horizontal perspetiva.

O futebol profissional, geralmente, é visto como um meio relativamente fechado à possibilidade de adotar novas práticas, nomeadamente, no que concerne à liderança. Como referido por Fransen et al. (2020) muitos treinadores desconhecem os potenciais benefícios da liderança de atletas. Apontam como possível razão a pesquisa sobre este tema ser relativamente recente. Outras potenciais razões apontadas pelos autores referem que os treinadores consideram que os atletas preferem um estilo mais diretivo, além do receio de perderem a imagem e o poder enquanto líderes. Outro fator apontado é a pressão dos resultados, levando os treinadores a considerarem que será mais eficaz atingi-los através de uma liderança mais autoritária. Contudo, como demonstrado no estudo realizado, existem várias investigações que demonstram que a liderança partilhada aporta benefícios às equipas, melhorando o bem-estar dos atletas, assim como, o desempenho individual e coletivo.

O estudo *Athlete Leadership Development Within Teams: Current Understanding and Future Directions (Liderança de atletas em equipas desportivas: entendimento atual e direções futuras)* de Fransen et al., (2016) é disso prova. Assim, consideramos estar munidos de referências que visam contribuir para desenvolvimento de um modelo/programa de intervenção na dinâmica de liderança em equipas de futebol de alta competição e de formação.

No futebol profissional, a função do treinador vai muito para além do trabalho no campo. As suas funções têm uma maior abrangência, sendo este, igualmente, um gestor de recursos humanos, gerindo uma equipa de outros profissionais, como treinadores-adjuntos, analistas de desempenho, scout, observadores, fisioterapeutas, entre outros, provavelmente, pondo em causa, por vezes, o seu melhor estado emocional para gerir as relações com os atletas.

O estudo realizado “abre uma porta” para uma área de extrema importância numa equipa de futebol profissional, como é a gestão da mesma, com a possibilidade de facilitar métodos e procedimentos que levem os treinadores a uma gestão mais eficaz. Acreditamos que se pode realizar programas com treinadores e atletas para os capacitar sobre liderança, nomeadamente, sobre liderança partilhada que torne o desempenho das equipas mais capaz.

Na conclusão deste estudo, temos consciência das limitações do mesmo, importando referir que estudamos e trabalhamos esta temática, com o intuito de acrescentar dados relevantes para uma reflexão e discussão sobre a partilha da liderança. Consideramos que este trabalho é uma oportunidade para que num futuro próximo se aumente o interesse em desenvolver a liderança partilhada no futebol profissional masculino e feminino com a realização de outros estudos e investigações. Contudo, consideramos que este estudo nos permite a construção e desenvolvimento de um modelo/programa de intervenção de modificação de comportamentos ao

nível do treino de competências de liderança nos atletas, seja na formação, seja no futebol profissional que será atualizado em função das possíveis investigações e estudos que se realizem no futuro sobre a liderança partilhada.

Na pesquisa efetuada, deparamos que existem poucos estudos sobre programas de desenvolvimento de competências de liderança. Por conseguinte, consideramos que para pesquisas futuras, indicar a possibilidade de estudos que incidam sobre o desenvolvimento de competências de liderança nos atletas e a potencial relação com o desempenho da equipa.

Referências

- Apitzsch, E. (2009). A case study of a collapsing handball team. In S. Jern & J. Näslund (Eds.), *Dynamics within and outside the lab* (pp. 35-52). Linköping: LiU-Tryck.
- Arthur, C. A., & Lynn, A. (2016). Transformational leadership and the role of the coach. In R. Thelwell, C. Hardwood, & I. Greenless (Eds.), *The psychology of sports coaching: Research and practice* (pp. 187–202). *Routledge*.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Barnett, R. C., & Weidenfeller, N. K. (2016). Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 334–351. <https://doi.org/10.1177/1523422316645885>
- Bucci, J., Bloom, G. A., Loughhead, T. M., & Caron, J. G. (2012). Ice hockey coaches' perceptions of athlete leadership. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24, 243-259.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Carvalho, A. (2001) *O Desporto e o Direito – prevenir, disciplinar e punir*, ed. Livros Horizonte
- Chelladurai, P. (2011) *Leadership in Sports*, Paper Presented at the First Congress of the Federation of Associations of Sport Managers in Spain
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K., (2016) University of Houston. Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *The Leadership Quarterly*, 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003>.
- Stewart T. Cotterill & Richard Cheetham (2017) The experience of captaincy in professional sport: The case of elite professional rugby, *European Journal of Sport Science*, 17:2, 215-221. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1245788>

- Cotterill, S. T., & Cheetham, R. (2015). An exploration of the role of the captain in determining team performance: The captains perspective. *Proceedings of the 14th European Congress of Sport Psychology*.
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9, 116-133.
- Cotterill & Cheetham (2017) The experience of captaincy in professional sport: The case of elite professional rugby, *European Journal of Sport Science*, 17(2), 215-221, <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1245788>.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>.
- Din, C., Paskevich, D., Gabriele, T., Werthner, P., Arnold, R., & Vella, S. (2015). Olympic medal winning leadership. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(4), 589-604. <http://doi.org/10.1260/1747-9541.10.4.589>.
- Cushion C., Harvey S., Muir B., Nelson L. (2012). Developing the coach analysis and intervention system (CAIS): Establishing validity and reliability of a computerized systematic observation instrument. *Journal of Sports Sciences*, 30 (2) pp. 201-216. <https://doi.org/10.1080/02640414.2011.635310>
- Drescher, G., & Garbers, Y., (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly* 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>.
- Dupuis, M., Bloom, G. A., & Loughhead, T. M. (2006). Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 60–78.
- Erickson, K., & Gilbert, W. (2013). Coach-athlete interactions in children's sport. In J. Côté & R. Lidor (Eds.), *Conditions of Children's Talent Development in Sport* (pp. 139-156). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Eys M. A., Loughhead T. M., Hardy J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise*, volume 8, Issue 3, 2007, pages 281-296, ISSN 1469-0292. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.04.005>.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2015). Performance leadership and management in elite sport: Current status and future directions. In S. Andersen, B. Houlihan, & L. T. Ronglan (Eds.), *Managing elite sport systems: Research and practice* (pp. 162–181).

- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397. <https://doi:10.1080/02640414.2014.891291>.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>.
- Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V., & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 757–771. <https://doi.org/10.1177/1747954116676102>.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Mallett, C. J., Steffens, N. K., Peters, K., & Boen, F. (2017). Is perceived athlete leadership quality related to team effectiveness? A comparison of three professional sports teams. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 20(8), 800–806. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2016.11.024>.
- Fransen, K., Mertens, N., Cotterill, S. T., Vande Broek, G., & Boen, F. (2020). From autocracy to empowerment: Teams with shared leadership perceive their coaches to be better leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 5–27. <https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1617370>.
- Fransen, K., Vansteenkiste, M., Vande Broek, G, Boen, F. (2018). The competence-supportive and competence-thwarting role of athlete leaders: An experimental test in a soccer context. *PLoS ONE* 13(7): e0200480. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200480>.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N., Peters, K., Mallett, C. J., Mertens, N., & Boen, F. (2020). All for us and us for all: Introducing the 5R shared leadership program. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101762. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101762>.
- Gan, J. L., Yusof, H. M., (2020). A global research trend on leadership in sport: A bibliometric analysis *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(5), 163-170. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR201679>
- Gould, D., Hodge, K., Peterson, K., & Petlichkoff, L. (1987). Psychological foundations of coaching: Similarities and differences among intercollegiate wrestling coaches. *The Sport Psychologist*, 1, 293-308.

- Gulak-Lipka, P. (2017). The role of trust for leadership in team sports. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 16. <https://doi.org/10.12775/jcrl.2016.015>.
- Hampson, R., & Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 24(2), 454–460. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x>
- Haddad, G., O'Connor, D., & Burns, K. (2021). The decision to adopt a formal athlete leadership group: Qualitative insights from professional football coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 52, 101803. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101803>
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Boyce, R. A., Mallett, C. J., & Fransen, K. (2017). A Social Identity Approach to Leadership Development. *Journal of Personnel Psychology*, 16(3), 113-124. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000176>
- Hoch, J. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>.
- Hogg, M.A. (2015), "Constructive Leadership across Groups: How Leaders Can Combat Prejudice and Conflict between Subgroups", *Advances in Group Processes (Advances in Group Processes, Vol. 32)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 177-207. <https://doi.org/10.1108/S0882-614520150000032007>
- Jónatas R.,(2020). *Descodificando o Treinador e o Jogo. Prime Books*
- Klonsky, B. G. (1991). Leaders' Characteristics in Same-Sex Sport Groups: A Study of Interscholastic Baseball and Softball Teams. *Perceptual and Motor Skills*, 72(3), 943–946. <https://doi.org/10.2466/pms.1991.72.3.943>
- Leo, F. M., García-Calvo, T., Gonzalez-Ponce, I., Pulido, J. J., & Fransen, K. (2019). How many leaders does it take to lead a sports team? The relationship between the number of leaders and the effectiveness of professional sports teams. *PloS One*, 14(6), e0218167. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218167>.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>.
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., Almerigi, J. B., Theokas, C., Phelps, E., Gestsdottir, S., . . . Eye, A. V. (2005). Positive youth development, participation in community youth development programs, and

community contributions of fifth-grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-h study of positive youth development. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 17-71. <https://doi.org/10.1177/027243160427246>

Loughead, T. M., Hardy, J., & Eys, M. A. (2006). The nature of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*, 29, 142-158.

Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 303-312. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.02.001>.

Moran, M. M., & Weiss, M. R. (2006). Peer leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics, and athletic ability. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 97-113. <https://doi.org/10.1080/10413200600653501>.

Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>.

Ntoumanis, N. & Mallet, C. (2014). Motivation in sport: A self-determination theory perspective. In Papaioannou, A. & Hackfort, D., (Eds.) *Routledge Companion to Sport and Exercise Psychology: Global perspectives and fundamental concepts* (pp. 67-82). Taylor and Francis

Oro, G.G e Urbea, J. (2012). *Êxito. As 11 Chaves da Motivação, do Sucesso e da Liderança Vistas a Partir dos Melhores Treinadores do Mundo*. Prime Books

F. Paradis, K., M. Loughead, T. (2012). Examining the mediating role of cohesion between athlete leadership and athlete satisfaction in youth sport. *International Journal of Sport Psychology*, 43(2), 117-136. doi:10.7352/IJSP.2012.43.117

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (pp. 115-139). (Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams; Vol. 7). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(00\)07008-4](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(00)07008-4)

Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive,

- Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine: It is meant to be shared, globally, *Organizational Dynamics*. 43(1): 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.002>.
- Revista on-line Forbes Italiana. 2021*
- Rosado, A. (2017). A liderança dos treinadores: entre o desejo e a possibilidade. *Revista portuguesa de ciências do desporto - 2017/s1a*
- Santos, A. (2003). Análise da instrução na competição em futebol. Estudo das expectativas e dos comportamentos de treinadores da 2ª divisão B, na preleção de preparação e na competição. Tese de Mestrado, FMH-UTL, Lisboa
- Scott-Young, C. M., Georgy, M., Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda, *International Journal of Project Management*. 37(4): 565-581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002>.
- Serban, A., Roberts., A. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009>.
- Subijana, C. L., Martin, L. J., Tejón, O., & Côté, J. (2021). Adolescent athletes' perceptions of both their coaches' leadership and their personal motivation. *Percept Mot Skills*, 128(2), 813-830. <https://doi.org/10.1177/0031512520985760>.
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading Groups: Leadership as a Group Process. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 3-16. <http://dx.doi.org/10.1177/1368430212462497>
- Valles, M. (2000). Técnicas cualitativas de investigación social. Síntesis Editorial.
- Vincer, D. J., & Loughhead, T. M. (2010). The relationship among athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *The Sport Psychologist*, 24, 448-467. <https://doi.org/10.1123/tsp.24.4.448>.
- Voelker, Gould, and Crawford (2011). Understanding the Experience of High School Sport Captains, in *The Sport Psychologist*. *Human Kinetics Journals* 25(1): 47-66 <https://doi.org/10.1123/tsp.25.1.47>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181. <https://doi.org/10.1037/a0034531>.

Weinberg, R., & Gould, D. (2007). Foundations of sport and exercise psychology. Fourth Edition.
Human Kinetics.

Anexos

Anexo I - Consentimento Informado	64
Anexo II – Guião da Entrevista.....	66
Anexo III – Quadro das Categorias.....	71

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO

Título do estudo: " Liderança Partilhada: perspetiva de treinadores de Elite de futebol Masculino e Feminino".

Enquadramento: Dissertação de Mestrado em Treino Desportivo, com especialização em Futebol, da autoria de Pedro Abranja (mestrando da Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém), sob a orientação da Professora Doutora Carla Chicau Borrego (Professora e Coordenadora do Mestrado em Treino Desportivo da Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém).

Explicação do estudo: pretendemos com este estudo perceber a evolução da relação entre Treinador-Atleta na partilha do exercício de Liderança. O objetivo passa por entender a perspetiva dos treinadores de elite de futebol masculino e feminino na partilha de competências de Liderança a determinados jogadores, adotando Grupos de Liderança de Atletas (GLA). O estudo compreende uma entrevista a oito treinadores de elite das Ligas Nos e/ou Sabseg (futebol masculino) e oito treinadores da Liga BPI (futebol feminino).

Condições e financiamento: O entrevistado aceita participar de livre vontade no estudo, sem qualquer contrapartida ou benefício direto ou indireto, compreendendo que a sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para a sua pessoa.

Confidencialidade e anonimato: A informação retirada deste estudo será estritamente confidencial, não se revelando a identidade dos participantes em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa que não directamente relacionada com este estudo, a menos que seja autorizada pelo entrevistado e por escrito.

A participação neste estudo revela uma colaboração importante para o desenvolvimento da investigação na área dos comportamentos de liderança em equipas de futebol.

Obrigado!

Mestrando: Pedro Abranja

Contacto telefónico: **933267408** | Endereço eletrónico: pedroef73@gmail.com

Orientadora da dissertação: Professora Doutora Carla Chicau Borrego

Endereço eletrónico: caborrego@esdrm.ipsantarem.pt

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como todas as informações que me foram facultadas pelo autor do estudo e que assina em cima. Foi-me garantida a possibilidade de, a qualquer momento, recusar ou interromper a participação neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Por conseguinte, declaro que aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados fornecidos de forma voluntária, confiando que serão utilizados, unicamente, para esta investigação com a total garantia de confidencialidade e anonimato que me é devida e assumida pelo investigador.

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: __/__/____

Este documento é concebido em duplicado, com uma via a ficar em posse do investigador e outra via a ficar em posse do entrevistado.

Guião da Entrevista Semiestruturada aos Treinadores

Dissertação: " Liderança Partilhada: perspetiva de treinadores de Elite de futebol Masculino e Feminino".

Entrevistado(a):

Entrevistador: Pedro Abranja

Data e Local de realização: On-line

Tema da entrevista: partilha por parte dos treinadores de competências de Liderança a determinados jogadores, adotando Grupos de Liderança de Atletas (GLA).

Objetivos gerais da entrevista:

- I. Recolher informações relacionadas com a temática (problemática), aplicando técnicas qualitativas de recolha e tratamento de dados e informações, no contexto do futebol profissional.
- II. Perceber o que influencia as decisões dos treinadores em dar mais ou menos responsabilidades e funções de liderança aos atletas.
- III. Pretende-se analisar se as decisões iniciais dos treinadores de adotar um modelo de GLA serão influenciadas pela perceção de benefícios na gestão, funcionamento e desempenho da equipa e sustentadas por vivências anteriores, tais como, experiência passada, métodos de treino, estilo interpessoal e compreensão da influência social.

1ª Parte - Legitimação da entrevista			
Objetivos específicos	Perguntas/ discurso	Observações	No caso de ser necessário, utilizar alguns incentivos verbais
<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conhecer o que se pretende com a entrevista - Incentivar a participação e colaboração - Reforçar a garantia de confidencialidade E anonimato expressas no protocolo - Introduzir a problemática - Dar a conhecer que no final será informado sobre o resultado do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação - Agradecer a participação no estudo/ trabalho, valorizando a importância da colaboração do entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimento de qualquer dúvida que surja por parte do entrevistado - Fomentar um clima favorável para o que a entrevista se desenvolva dentro dos objetivos 	

2ª Parte – Perfil/Caraterização dos treinadores			
Objetivos específicos	Perguntas/ discurso	Observações	No caso de ser necessário, utilizar alguns incentivos verbais

Caracterização do entrevistado – conhecer o percurso profissional	Idade; naturalidade; Fale um pouco sobre a sua carreira; as experiências que teve; Qual a sua formação	A caracterização irá servir como base de conhecimento para a colocação das questões	“Quer partilhar algum episódio vivenciado...?”
---	--	---	--

3ª parte – Enquadramento dos conceitos (Liderança, Liderança Partilhada, GLA)

Objetivos específicos	Perguntas/ discurso	Observações	No caso de ser necessário, utilizar alguns incentivos verbais
Perceber o pensamento dos entrevistados sobre os conceitos abordados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as características que considera fundamentais para se ser um bom Líder? 2. Como descreveria o seu próprio estilo de liderança? 3. Que características considera relevantes para um(a) atleta poder ser líder? 	Pretende-se que o entrevistado perceba e responda às questões sem qualquer dúvida.	<p>“A que se refere quando diz...”</p> <p>“Podia explicar melhor o seu ponto de vista...”</p> <p>“Se entendi bem, o que referiu foi...”</p>

4ª Parte – Relacionamento/interligação dos conceitos

Objetivos específicos	Perguntas/ discurso	Observações	No caso de ser necessário, utilizar alguns incentivos verbais
Perceber o pensamento dos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Em que áreas considera importante o apoio dos atletas na gestão da equipa? 		“A que se refere quando diz...”

<p>entrevistados sobre a relação dos conceitos abordados</p>	<p>5. Nas suas equipas que funções são atribuídas aos atletas na partilha da Liderança?</p> <p>6. Que características procura encontrar nos jogadores para as áreas que referiu anteriormente?</p> <p>7. Considera que a liderança no atleta deve ser desenvolvida a partir da sua formação?</p> <p>8. Em que situações considera que pode ser benéfica a influencia positiva de determinados atletas em relação a outros?</p> <p>9. Alguma vez optou por um grupo de liderança de atletas (entre 3 a 8) ao invés do tradicional grupo de capitães (geralmente 3)?</p> <p>10. Na sua opinião, a partilha de Liderança tem relevância nos objetivos pretendidos?</p> <p>11. Alguns autores referem que a partilha da liderança</p>		<p>“Podia explicar melhor o seu ponto de vista...”</p> <p>“Se entendi bem, o que referiu foi...”</p>
--	---	--	--

	<p>proporciona consistência e solidez, protegendo a equipa contra uma eventual perda de um líder individual (ex: lesão, transferência...). Que comentário lhe merece esta afirmação?</p> <p>12. Na sua equipa técnica tem algum <i>mental coach</i> para gerir a parte mental do grupo ou, no caso de não ter, se pensa na possibilidade de integrar algum técnico para essa função?</p>		
--	--	--	--

5ª Parte - Agradecimentos			
Objetivos específicos	Perguntas/ discurso	Observações	No caso de ser necessário, utilizar alguns incentivos verbais
<p>Agradecer</p> <p>Informar que posteriormente será convidado a ter conhecimento do resultado do estudo</p>	<p>Agradecimento pela disponibilidade</p>	<p>Referir, mais uma vez, a importância do contributo do entrevistado</p>	

Tabela 3 - QUADRO DAS CATEGORIA

Questões	Categorias encontradas após as respostas dos Treinadores entrevistados
I. Quais as características que considera fundamentais para se ser um bom Líder?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Honestidade • Influência
II. Como descreveria o seu estilo de liderança e se esse estilo se relaciona com características, intimamente, ligadas a uma maior partilha de liderança;	<ul style="list-style-type: none"> • Contextual • Adaptativa • Flexível
III. Que características considera relevantes para um(a) atleta poder ser líder?	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o jogo • Comunicação • Ética
IV. Em que áreas considera importante o apoio dos atletas na gestão da equipa e que funções lhes atribui?	<ul style="list-style-type: none"> • Tomadas de decisão • Comunicação • Social
V. Considera que a liderança no atleta deve ser desenvolvida a partir da sua formação?	<ul style="list-style-type: none"> • Promover Autonomia • Desenvolvimento do potencial • Desenvolvimento competências cognitivas e comportamentais
VI. Em que situações considera que pode ser benéfica a influencia positiva de determinados atletas em relação a outros?	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback positivo • Social • Realização dos exercícios