

# **Conhecimento e Competências de Liderança como Elemento Diferenciador na Carreira dos Treinadores de Futebol**

**Lourival Vianna da Silva Neto**

Tese para obtenção do Grau de Doutor em  
**Ciências do Desporto**  
(3<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia  
Co-orientador: Prof. Doutor Sergio José Ibáñez Godoy

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário António Cardoso Marques  
Prof. Doutor António Fernando Boletto Rosado  
Prof. Doutor Daniel Almeida Marinho  
Prof. Doutor Victor Manuel de Oliveira Maçãs  
Prof<sup>a</sup>. Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia  
Prof. Doutor André Filipe Teixeira e Seabra

Provas públicas realizadas em 22 fevereiro de 2024

**Fevereiro de 2024**



## **Declaração de Integridade**

Eu, Lourival Vianna da Silva Neto, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição D2311 de Ciências do Desporto da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 23 /02 /2024



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos aqueles (professores, clubes, associações distritais, federação portuguesa, treinadores, formadores e coordenadores de futebol) que de alguma forma ou de outra participaram na construção e elaboração desta tese, desde sua conceção inicial, elaboração e concretização.



# **Agradecimentos**

Percorrer este caminho não tem sido fácil, mas tem sido um desafio agradável que me tem presenteado com muitas aprendizagens diárias. Muitas horas no computador, contactos infindáveis em busca da tão desejada amostra de pesquisa, mas no final o trabalho tem sempre a sua recompensa e valor. E com o objetivo de chegar até aqui, muitas pessoas foram importantes e que tornaram isto possível.

Ao realizar um estudo de investigação, um dos aspetos fundamentais que define este tipo de trabalho é a colaboração e cooperação. Este tipo de trabalho seria impossível de realizar sem a ajuda, colaboração e apoio de um grande grupo de pessoas, cooperação e apoio de instituições. Para além do acima exposto, o esforço e dedicação necessários para este modelo de estudo seria difícil de realizar sem o constante encorajamento, apoio e reforço por parte das pessoas mais significativas e importantes na minha vida. Por este motivo, gostaria de agradecer a várias pessoas e instituições pela sua ajuda na realização e conclusão deste trabalho.

## **Agradecimentos Institucionais**

Antes de mais, gostaria de agradecer à Universidade da Beira Interior por me permitir continuar a minha formação depois de completar o meu mestrado e particularmente ao Departamento de Ciências do Desporto e ao Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais da UBI por me ter tornado possível a conclusão da tese.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à Federação Portuguesa de Futebol e as Associações Distritais de Futebol em Portugal que sempre estiveram disponíveis quando necessário e solicitado.

Em terceiro lugar, a todos os clubes que participaram nos diferentes projetos de investigação, sem os quais estes estudos não teriam sido possíveis, em especial a Associação Desportiva da Estação (ADE), por ter sido uma parceira sempre disposta e aberta aos novos conceitos que o futebol atual exige.

## **Agradecimentos Pessoais**

Nesta secção gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão a todos aqueles que me acompanharam e tornaram este trabalho possível.

Antes de iniciar este trabalho, e ao longo da minha vida, tive a sorte de conhecer várias pessoas que tiveram uma influência decisiva no meu desenvolvimento académico, profissional e principalmente humano.

Em primeiro lugar, aos orientadores da minha tese:

Doutora Dina Alexandra Miragaia. Obrigado do fundo do meu coração pela vossa compreensão e também pela coragem de aceitar este desafio que foi orientar-me. Gostaria de lhe agradecer pelo seu esforço contínuo, o seu tempo, a sua paixão por aprender, ensinar e gerar conhecimento. Obrigado por estar atenta a todos os detalhes, mas acima de tudo, obrigado pelos inúmeros conselhos, proximidade e encorajamento quando mais precisava.

Doutor Sergio José Ibáñez. Obrigado por ter sido tão paciente neste longo caminho. Obrigado pelas palavras de incentivo e inúmeros debates presenciais e por meio digital, tenha a certeza que foste um dos pilares da construção deste trabalho.

Aos dois orientadores, obrigado por confiarem em mim e principalmente por me ensinarem o conceito de autonomia de uma forma prática.

Mas o melhor dos meus dois orientadores é que eles são um grande ponto de referência para mim e, acima de tudo excelentes pessoas.

Doutor. Pedro Mota Veiga, por sua astúcia e auxílio na parte estatística dos artigos que fazem parte desta investigação, tenha a certeza de que foste fundamental para a concretização desta etapa.

A Ana Garcez, no papel de colega por este momento, juntamente com ela iniciei esta viagem e desde o início, mostrou-me o caminho para progredir e melhorar. Gostaria de agradecer pelos seus conselhos e pela positividade que me tem transmitido continuamente ao longo dos anos, principalmente em olhar com outros olhos as análises qualitativas oriundas do NVivo. Tem sido um prazer passar tantos momentos juntos.

As minhas colegas do grupo de estudo da Biblioteca do Polo IV da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Regycleia Botelho, Rosivalda Pereira e Raysa Geaquinto, com quem passei muitos dos meus dias a partilhar informações, conhecimentos e principalmente dúvidas. Gostaria de lhes agradecer as suas contribuições, os momentos que partilhámos juntos, tanto académica como pessoalmente, tenham a certeza de que têm sido meios essenciais para o processo de aprendizagem, destacando a apreciação e o apoio que me deram em todos os momentos.

A todos os professores que sempre me auxiliaram na minha formação durante a minha licenciatura, mestrado e meu doutoramento, uma vez que me deram uma visão sobre diferentes áreas de investigação, tais como Doutor Rogério Voser, Doutor Ricardo Ferraz, Doutor Mário Marques, Doutor António Vicente, Doutor Bruno Travassos, Doutor Daniel Marinho, etc...

Ao professor Doutor Tomás Garcia Calvo, que me ofereceu a oportunidade de ir para o estrangeiro e conhecer outras formas de trabalho, que me forneceu perspetivas diferentes dentro do tema de estudo.

A todos os membros da Universidade da Beira Interior que tornaram o processo de redação da minha tese muito mais acessível, especialmente a Vera Batista, por tornar o meu trabalho mais leve quanto possível, estavas sempre disposta a ajudar-me.

A todos os meus colegas de Doutoramento, em especial ao Diogo Marques, foste incansável na partilha de conhecimentos, recolha de dados e apoio desde a minha chegada a Universidade da Beira Interior, muito obrigado.

Doutor Ricardo Moreira. Obrigado pelos inúmeros diálogos e principalmente a oportunidade de ver a tese com outros olhos, saibas que teve um papel importante na construção do primeiro estudo.

Ao Milton Cornélio, coordenador do futebol da ADE (Associação Desportiva da Estação), sempre disposto a auxiliar-me tanto em questões do futebol, quanto na recolha de dados para operacionalizar a tese.

Finalmente, gostaria de fazer uma menção especial a toda a minha família, os meus pais, meus avós e meus irmãos, porque foram eles que sorriram com os meus bons momentos e sofreram com os não tão bons, e mesmo assim souberam dar-me o seu apoio. Gostaria de lhes agradecer por tudo o que me têm dado, principalmente por me ter formado como pessoa, dando-me uma educação e valores que serei sempre grato.

Aos meus filhos João Pedro e Jéssica pela paciência e principalmente pelo amor que me direcionam, tenham a certeza que é o maior combustível para concluir mais esta etapa.

**MUITO OBRIGADO**

# Publicações

Os seguintes artigos resultaram do trabalho de investigação desenvolvido ao longo do doutoramento:

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, M., & Ibáñez, S. J. (2023). Leadership training as a career differential: football coaches' perceptions. *Cuadernos de Psicología del Deporte*. 10.6018/cpd.557771

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibáñez, S. J. (2021). *Stakeholders leadership approaches in soccer context: a systematic review*. *Soccer & Society*, 23 (8). 987-1009. [10.1080/14660970.2021.1993197](https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1993197).

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, M., & Ibáñez, S. J. (2023). Emotional intelligence: the effects on leadership competences in football coaches, *Managing Sport and Leisure*. [10.180/23750472.2023.2280199](https://doi.org/10.180/23750472.2023.2280199).

Foram igualmente, produzidos abstract e comunicações para os seguintes congressos:

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, P. M., & Ibáñez, S. J. (2023). *Inteligência Emocional: os efeitos nas competências de liderança de treinadores de futebol*. Paper presented at the XXXII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica Aveiro, Portugal.

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, P. M., & Ibáñez, S. J. (2022). *"Formação em liderança como diferencial na carreira: perceção de treinadores de futebol"*. Paper presented at the Conferência Internacional: Ciência e Futebol, Lisboa, Portugal. Melhor

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibáñez, S. J. (2020). *Impacto dos Programas Nacionais de Formação de Treinadores no Perfil de Liderança de Treinadores de Futebol de Formação Comparação do Modelo Português e Espanhol*. Paper presented at the XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial., Bragança.

Neto, L. V. S. (2020). *Uma visão prática da utilização do software NVivo para análise qualitativa de dados na investigação científica na área das Ciências do Desporto*. Paper presented at the World NVivo Conference, Melbourne.

Neto, L. V. S. (2020). *“Una visión práctica del proceso de análisis cualitativo con el soporte del software NVivo en la investigación científica - Iniciación”*. Paper presented at the 9º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, La Coruña, Espanha.

Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibáñez, S. J. (2020). *“Perspetivas de liderança das partes interessadas no contexto do futebol”*. Paper presented at the XXI Congresso Nacional/ IV Ibérico de Gestão de Desporto, Póvoa do Varzim, Portugal.



# Resumo

A liderança tem sido apontada como um fator determinante para melhorar o desempenho das equipas e organizações. Face ao exposto, o presente estudo visa analisar o conhecimento e competências de liderança como elemento diferenciador na carreira dos treinadores de futebol. Num primeiro momento foi realizada uma revisão sistemática da literatura com a finalidade de identificar a investigação desenvolvida nas últimas décadas, em torno do tema da liderança no futebol, procurando identificar em que tipo de *stakeholders* (internos e/ou externos) esta temática foi investigada. Também foi importante indicar as abordagens que têm sido utilizadas no estudo da liderança (*clusters* temáticos), bem como as sugestões para futuras investigações sobre o tema. Através de uma análise de conteúdo, foram distinguidos quatro *clusters*: Comportamento, Desempenho, Estilo e Formação. Os resultados sugerem que o tema da liderança no futebol deveria ser mais desenvolvido no *cluster* da Formação, particularmente entre os treinadores. Foi possível apurar que a componente de formação tem vindo a receber destaque neste contexto desportivo, devido à sua importância no desenvolvimento e intervenção dos treinadores. Neste sentido, analisar o impacto da formação obtida por via da formação oficial de treinadores de futebol, particularmente em relação ao conhecimento e competências de liderança adquiridos pelos respetivos treinadores, é um dos pontos chave desta investigação. Deste modo, com o objetivo de analisar o impacto da formação obtida por via da formação oficial de treinadores de futebol, no conhecimento e competências de liderança dos respetivos treinadores, foi utilizado um questionário com 32 itens divididos em 4 dimensões (competências de gestão/supervisão, liderança organizacional, domínio pessoal, e gestão de recursos), e utilizado um modelo de equações estruturais através do método estatístico utilizado em análise de dados (SEM-PLS) para a validação das hipóteses. A amostra incluiu 211 treinadores de futebol portugueses, habilitados para o desempenho desta atividade, independente do nível. Foi possível apurar que reconhecem que existe uma necessidade de formação mais aprofundada no âmbito da liderança, mostrando a sua consciência sobre a importância para o desenvolvimento profissional e contínuo sobre este tema. Adicionalmente, ficou evidenciado que a inteligência emocional é uma das competências necessárias e fundamentais para um desempenho de excelência e para a qual deverá existir um reforço formativo. Deste modo, foi analisado se a idade e a experiência dos treinadores de futebol têm impacto na autoperceção da sua inteligência emocional, bem como analisado o impacto que esta tem nas suas competências de liderança. Para este efeito, foi utilizado um questionário composto por um total de 30 itens divididos em 4 fatores (bem-estar, autocontrolo, emocionalidade e sociabilidade). Os resultados obtidos indicam que a idade apresenta impactos estatisticamente significativos na inteligência emocional, particularmente nas dimensões bem-estar, emocionalidade e sociabilidade, porém não foi encontrado impacto significativo no fator autocontrolo. Estes resultados demonstram que os processos de recrutamento de treinadores para os diversos escalões competitivos ou de formação, deve ter este elemento em consideração. Neste sentido, foi verificado que um dos intervenientes diretos neste processo de desenvolvimento de conhecimentos e competências dos treinadores, são os formadores que fazem parte do contexto de formação oficial. Deste modo, a necessidade de se compreender a perceção dos formadores UEFA sobre a relevância e o papel do conhecimento e das competências de

liderança no futebol é fundamental para melhorar a qualidade do desenvolvimento de treinadores. Para esta análise, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com entrevistas realizadas a 11 formadores dos cursos oficiais de futebol de Portugal, responsáveis pela leção do tópico liderança incluído da estrutura curricular da disciplina de Psicologia Aplicada ao Futebol. Os dados foram analisados através do software NVivo, onde foram observadas três dimensões da liderança: conhecimento, formação e competências. Os resultados destacaram a necessidade de os treinadores desenvolverem habilidades de comunicação eficazes, capacidade de tomada de decisão sob pressão e habilidades interpessoais para liderar equipas de futebol de forma eficiente. Sugerem ainda que existem diversas lacunas a serem preenchidas, sendo que uma delas é a falta de conhecimento teórico por parte dos treinadores. Face ao exposto, o presente trabalho de investigação contribui para reforçar importância de se integrarem *skills* de liderança nos processos formativos, sejam eles direcionados para os treinadores, atletas ou dirigentes. Para além disso, o estudo indica a necessidade de uma reflexão sobre o conteúdo e estrutura pedagógica do processo formativo dos cursos oficiais de treinadores de futebol, numa perspetiva holística. Neste sentido, este estudo sugere ainda a necessidade de formação nas chamadas capacidades emocionais dos treinadores, nomeadamente por estarem diretamente ligados à formação de crianças e jovens. É também importante destacar que as organizações responsáveis pela formação de treinadores, podem utilizar estas informações para reavaliar e atualizar seus currículos, com o objetivo de garantir que os treinadores recebem uma formação adequada, em relação ao tema da liderança.

## **Palavras-chave**

Liderança no futebol; formação formal; psicologia no futebol; desempenho de equipas; inteligência emocional; eficácia coletiva; skills; Federações.

# Abstract

Leadership has been identified as a key factor for improving the performance of teams and organisations. In view of the above, this study aims to analyse the knowledge and leadership skills as a differentiating element in the career of football coaches. In a first moment a systematic review was carried out with the purpose of identifying the research developed in the last decades around the theme of leadership in football, seeking to identify in which type of stakeholders (internal and/or external) this variable was investigated. It was also important to indicate the approaches that have been used in the study of leadership (thematic clusters), as well as suggestions for future research on the subject. Through content analysis, four clusters were distinguished: Behaviour, Performance, Style and Training. The results suggest that the theme of leadership in football should be further developed in the Training cluster, particularly among coaches. It was possible to ascertain that the training component has been receiving emphasis in this sporting context, due to its importance in the development and intervention of the coaches. In this sense, analysing the impact of the training obtained through the official training of football coaches, particularly regarding the knowledge and leadership skills acquired by the respective coaches, is one of the key points of this research. Thus, in order to analyse the impact of the training obtained through the official training of football coaches, on the knowledge and leadership skills of the respective coaches, a questionnaire with 32 items divided into 4 dimensions (management/supervision skills, organisational leadership, personal domain, and resource management) was used, and a structural equation model (SEM-PLS) was used to validate the hypotheses. The sample included 211 Portuguese football coaches, qualified to perform this activity, regardless of their degree. It was possible to identify that they recognise that there is a need for further training in the area of leadership, showing their awareness of the importance of professional and continuous development on this topic. In addition, they suggest that emotional intelligence is one of the necessary and essential skills for an excellent performance and for which training should be reinforced. In this way, we analysed whether the age and experience of football coaches have an impact on the self-perception of their emotional intelligence, as well as analysed the impact this has on their leadership skills. For this purpose, a questionnaire composed of a total of 30 items divided into 4 factors (well-being, self-control, emotionality and sociability) was used. The results obtained indicate that age has statistically significant impacts on emotional intelligence, particularly in the dimensions well-being, emotionality and sociability, but no significant impact was found in the self-control factor. These results show that the recruitment processes of coaches for the different competitive or training levels should take this element into consideration. In this sense, it was verified that one of the direct participants in this process of development of knowledge and skills of coaches are the trainers who are part of the official training context. Thus, the need to understand the UEFA trainers' perception of the relevance and role of knowledge and leadership skills in football is fundamental to improve the quality of coach development. For this analysis, a qualitative approach was used, with interviews conducted with 11 trainers from official football courses in Portugal, responsible for teaching the topic leadership included in the curricular structure of the discipline Psychology Applied to Football. Data were analysed using NVivo software, where three dimensions of leadership were observed:

knowledge, training and skills. The results highlighted the need for coaches to develop effective communication skills, decision-making ability under pressure and interpersonal skills to lead football teams effectively. They also suggest that there are several gaps to be filled, one of which is the lack of theoretical knowledge on the part of coaches. In view of the above, this research contributes to reinforce the importance of integrating leadership skills in training processes, whether they are aimed at coaches, athletes or managers. Furthermore, the study indicates the need for a reflection on the content and pedagogical structure of the formative process of the official courses for football coaches, from a holistic perspective. In this sense, this study reinforces the need for training in the so-called emotional capacities of coaches, as they are directly linked to the education of young people and children. It is also important to highlight that the organisations responsible for coaches' education can use this information to re-evaluate and update their curricula, in order to ensure that coaches receive an adequate education on the subject of leadership.

## **Keywords**

Leadership in football; formal training; psychology in football; team performance; emotional intelligence; collective effectiveness.

# Índice

<b>Índice</b>	<b>xvii</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>xxi</b>
<b>Lista de Tabelas</b>	<b>xxiii</b>
<b>Acrónimos</b>	<b>xxv</b>
<b>Capítulo 1. Introdução Geral</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos, Questões de investigação e Abordagem Metodológica	4
1.2 Estrutura da tese	5
Referências	6
<b>Capítulo 2</b>	<b>9</b>
<b>Abordagens de liderança de <i>stakeholders</i> no contexto do futebol: uma revisão sistemática.</b>	<b>9</b>
2.1 Introdução	10
2.2 Método	13
2.2.1 Recolha de dados	15
2.2.2 Identificação das Variáveis	15
2.2.3 Procedimento de análise dos dados	16
2.3 Resultados e Discussão	16
2.3.1 <i>Cluster</i> Comportamento	24
2.3.2 <i>Cluster</i> Desempenho	27
2.3.3 <i>Cluster</i> Estilo	30
2.3.4 <i>Cluster</i> Formação	32
2.4 Considerações Finais	34
2.5 Limitações e Investigação Futura	36
Referências	38

<b>Capítulo 3</b>	<b>46</b>
<b>Formação em Liderança como diferencial na carreira: percepção de treinadores de futebol.</b>	<b>46</b>
3.1 Introdução	47
3.2 Método	50
3.2.1 Desenho da investigação	50
3.2.2 Participantes	51
3.2.3 Instrumento	51
3.2.4 Análise de dados	53
3.3 Resultados	53
3.3.1 Análise Descritiva	53
3.3.2 Teste de hipóteses	56
3.4 Discussão	57
3.5 Implicações Práticas	62
3.6 Conclusão	62
Referências	64
<b>Capítulo 4</b>	<b>70</b>
<b>Inteligência emocional: os efeitos nas competências de liderança de treinadores de futebol.</b>	<b>70</b>
4.1 Introdução	71
4.2 Método	75
4.2.1 Participantes	75
4.2.2 Instrumento e recolha de dados	75
4.2.3 Análise de dados	76
4.5 Resultados	78
4.5.1 Validade e fiabilidade do construto	78
4.5.2 Teste de hipóteses	82

4.6 Discussão	84
4.7 Implicações práticas	88
4.8 Conclusão	89
<b>Referências</b>	<b>92</b>
<b>Capítulo 5</b>	<b>100</b>
Desenvolvimento de Conhecimento e Competências de Liderança nos cursos Oficiais de Treinadores de Futebol UEFA: Percepção dos Formadores	100
5.1 Introdução	101
5.2 Método	104
5.2.1 Caracterização do Contexto e Participantes	104
5.2.2 Pressupostos filosóficos	106
5.2.3 Desenvolvimento do guião da entrevista	106
5.2.4 Recolha de Dados	107
5.2.5 Análise dos dados	108
5.3 Resultados	109
5.4 Discussão	117
5.4.1 Conhecimento	118
5.4.2 Formação	119
5.4.3 Competência de Liderança	120
5.4.3.1 Gestão e Supervisão	120
5.4.3.2 Liderança Organizacional	121
5.4.3.3 Domínio Pessoal	123
5.4.3.4 Recursos de Liderança	124
5.5 Implicações práticas	125
5.6 Conclusão	126
Referências	128
<b>Capítulo 6</b>	<b>136</b>
<b>Considerações finais, Implicações práticas e Futuras linhas de investigação</b>	<b>136</b>

6.1 Implicações para a prática	138
6.2 Futuras linhas de investigação	139
<b>Apêndice 1</b>	<b>142</b>
Instrumento (Questionário adaptado competências de liderança)	142
<b>Apêndice 2</b>	<b>150</b>
Instrumento (Questionário adaptado Inteligência Emocional)	150
<b>Apêndice 3</b>	<b>154</b>
Instrumento (Guião entrevista semiestruturada com formadores)	154

## Lista de Figuras

Figura 1.1 Estrutura da Tese	5
Figura 2.1 Diagrama de fluxo de processo de pesquisa e estratégia selecionada	14
Figura 2.2 Variação de publicações no período analisado	17
Figura 2.3 Mapa de Clusters temático	23
Figura 2.4 Framework Interligações entre os clusters da liderança no futebol	35
Figura 3.1 Modelo conceptual	50
Figura 3.2 Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória e R <sup>2</sup> do fator endógeno do modelo estrutural	57
Figura 4.1 Modelo conceptual	74
Figura 4.2 Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória	83
Figura 5.1 Conhecimentos de liderança	109
Figura 5.2 Formação em liderança	111
Figura 5.3 Competências de liderança	114



## **Lista de Tabelas**

Tabela 2.1 Evolução das publicações por ano e jornal	17
Tabela 2.2 Os 10 artigos mais citados entre 1995-2020	19
Tabela 2.3 Clusters, stakeholders, e número de estudos	20
Tabela 2.4 Tipo de investigação (mista, quantitativa, qualitativa)	21
Tabela 3.1 Caracterização da amostra	51
Tabela 3.2 Validade e fiabilidade dos construtos	54
Tabela 3.3 Coeficientes estandardizados do modelo	56
Tabela 4.1 Indicadores de validade do instrumento	77
Tabela 4.2 Validade e confiabilidade do construto	79
Tabela 4.3 Resultados do ajuste geral do modelo estimado	82
Tabela 4.4 Coeficientes estandardizados do modelo	82
Tabela 5.1 Caracterização da amostra	105
Tabela 5.2 Temas da Entrevista	107
Tabela 5.3 Respostas representativas - Conhecimento de liderança	110
Tabela 5.4 Respostas representativas - Formação em liderança	111
Tabela 5.5 Respostas representativas em competências de liderança	114



## Acrónimos

AA	Autoavaliação
AD	Avaliação de Desempenho
ANTF	Associação Nacional dos Treinadores de Futebol
AP	Alteração no Programa
AVE	Average Variance Extracted
AVE	Average variance extracted
CO	Cooperação
CR	Fiabilidade compósita
CS	Conhecimento Suficiente
DA	Diferenças de Abordagem
DP	Desvio Padrão
DP	Domínio Pessoal
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FL	Flexibilidade
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
FT	Ferramentas Tecnológicas
GC	Gestão de Conflitos
GS	Gestão e Supervisão
IE	Inteligência Emocional
IP	Influência Positiva
IPDJ	Instituto Português do Desporto e Juventude
IT	Intervenção no Treino
LCI	Leadership Competency Inventory
LM	Liderar Mudanças
LO	Liderança Organizacional
ME	Manuseio de Equipamentos
NE	Negociação
NH	Número de Horas
PR	Partilha de Responsabilidades
PRISMA	Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis
RE	Resiliência
RL	Recursos de Liderança
SA	Situação Atual

SEM-PLS	Structural Equation Modeling - Partial Least Squares
SF	Situação Futura
TE	Trabalho em Equipa
TM	Teorias e Modelos
UBI	Universidade da Beira Interior
UEFA	União das Associações Europeias de Futebol
WoS	Web of Science

## Capítulo 1. Introdução Geral

A liderança desempenha um papel fundamental no contexto do futebol (Neto, Miragaia, & Ibáñez, 2021; Vella, Oades, & Crowe, 2013), podendo influenciar diretamente a tomada de decisão e as linhas estratégicas das organizações que fazem parte deste sistema desportivo (Arnulf, Mathisen, & Hærem, 2012; Miragaia, Ferreira, & Carreira, 2014). Além disso, de acordo com a literatura, a liderança pode ter um impacto significativo em diversos aspetos dos clubes desportivos, quer ao nível da sua cultura organizacional de uma forma mais global, quer ao nível da gestão de indivíduos e equipas de um modo mais particular (Svensson, Kang, & Ha, 2019). Deste modo, uma liderança sólida pode proporcionar uma cultura organizacional positiva, promovendo a cooperação, a comunicação e o trabalho em equipa (Calvo & Topa, 2019; de Jong, Gastin, Bruce, & Dwyer, 2022). Este tipo de ambiente, acaba por ser crucial para a união das equipas em torno de um objetivo comum, trabalhando em conjunto para atingir resultados positivos para a globalidade dos envolvidos (Gomes, Almeida, & Resende, 2020; Zourbanos et al., 2016).

Os estudos sobre liderança no futebol têm-se concentrado em compreender como os comportamentos e estilos de liderança influenciam o desempenho das equipas (Arnulf et al., 2012; Bridgewater, Kahn, & Goodall, 2011; Detotto, Paolini, & Tena, 2018), uma vez que os treinadores desempenham um papel crucial enquanto líderes, visto serem responsáveis por orientar, motivar e desenvolver os jogadores, além de tomar decisões estratégicas durante os jogos (Nasiruddin, Fauzee, Sin, & Omar, 2020; Neto, Miragaia, & Ibanez, 2021).

Contudo, além dos treinadores, outros *stakeholders* internos, como os próprios jogadores, também podem exercer a liderança dentro da equipa (Constandt, De Waegeneer, & Willem, 2018; Fanti, Phylactou, & Georgiou, 2019; Fielding-Lloyd & Meân, 2011; Tucker, 2015). Por essa razão, o modelo informal de liderança por pares tem ganho relevância em alguns estudos desenvolvidos em torno da liderança no futebol (Holt, Black, Tamminen, Fox, & Mandlgo, 2008; Price & Weiss, 2013), destacando a importância da liderança distribuída e da influência dos jogadores uns sobre os outros.

Ainda assim, o fenómeno da liderança no futebol também se tem estudado em relação a *stakeholders* externos, como são os casos dos fãs e associações de futebol. Embora a maioria da investigação se tenha concentrado em *stakeholders* internos, como atletas,

treinadores e dirigentes (Constandt, Parent, & Willem, 2020; Neto, Miragaia, & Ibanez, 2021).

Por essa razão, a liderança é um fator crítico para o sucesso no futebol (Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009), sendo que uma liderança eficaz pode ajudar a equipa a adaptar-se a diferentes situações e a superar desafios, mantendo o foco nos seus objetivos e trabalhando em conjunto para alcançá-los. Por outro lado, a falta de liderança pode levar a problemas como falta de motivação, falta de comunicação e conflitos internos, podendo afetar negativamente o desempenho da mesma (Nasiruddin, Fauzee, Sin, & Omar, 2020; Reynders et al., 2019). Portanto, a liderança é um aspeto fundamental para o sucesso no futebol e é importante que treinadores e gestores de clubes desenvolvam habilidades de liderança eficazes para maximizar o potencial das suas equipas e respetivas organizações desportivas (Gomes et al., 2020; Zourbanos et al., 2016).

A literatura tem apontado precisamente para a importância de uma liderança eficiente, que seja capaz de identificar os pontos fortes e fracos de cada atleta e da equipa no seu conjunto (Feu, Manzano, & Caballero, 2023; Lopez-Gajardo, Pulido, Tapia-Serrano, Ramirez-Bravo, & Leo, 2021), com vista a gerir as mudanças necessárias para potenciar as capacidades de cada um e da equipa como um todo, tomando decisões difíceis, mas fundamentais, como indicar ou dispensar jogadores, alocar recursos e desenvolver novas estratégias para enfrentar os adversários (Kaya, 2014; Szymanski, Fitzsimmons, & Danis, 2019).

Neste contexto, a liderança pode ser entendida como um conjunto de comportamentos, habilidades e características que permitem a uma pessoa influenciar e guiar outras pessoas em direção a um objetivo comum (Chelladurai, 2007; Peachey, Zhou, Damon, & Burton, 2015). Pode também ser definida como a capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas na execução das tarefas de forma fluida. Por tudo isto, a liderança é essencial para a otimização das tomadas de decisões estratégicas, para a gestão de conflitos, para a promoção da cooperação e comunicação, bem como para o desenvolvimento da autoeficácia (Hampson & Jowett, 2014; Reynders et al., 2019).

Por outro lado, de acordo com a literatura, o processo de treino no futebol vai muito além do desenvolvimento tático e técnico dos jogadores, sendo crucial que o treinador reúna um conjunto de outras competências que lhe permitam ser capaz de motivar seus jogadores e mantê-los focados nos seus objetivos, mesmo durante momentos difíceis (Kipp & Bolter, 2020; Mertens, Boen, Vande Broek, Vansteenkiste, & Fransen, 2018).

Esta intervenção, requer habilidades de liderança, que passam pela capacidade de adaptar uma abordagem de liderança específica em função das personalidades, necessidades e competências individuais dos jogadores (Ebrahimi Mehrabani & Azmi Mohamad, 2015; Haddad & O'Connor, 2022).

Também no âmbito da liderança, a inteligência emocional, tem vindo a ser estudada como uma das principais competências dos líderes, nomeadamente no contexto desportivo, sendo a capacidade de gerir emoções, em bons e maus momentos, fundamental na atividade dos treinadores (Y. H. Lee & Chelladurai, 2018; P. Teques, D. F. Duarte, & J. L. Viana, 2019).

Neste sentido, as entidades formadoras acabam por ter um papel essencial na formação dos futuros treinadores, independente do contexto onde irão atuar (Feu, Garcia-Rubio, Antunez, & Ibanez, 2018; Pires, Batista, Marinho, Antunez, et al., 2021). Por essa razão, cada vez mais os estudos apontam para a necessidade de uma formação mais ampla, com foco no desenvolvimento de capacidades que vão além das vertentes técnico/táticas, mas também focadas em questões referentes as *soft skills* (Kurak & Açak, 2019; Matthew E. C. McGuckin, Turnnidge, Bruner, Lefebvre, & Côté, 2022).

Face ao exposto, compreender como a liderança pode impactar positivamente o desempenho de uma equipa é fundamental para o sucesso no futebol, tornando-se fundamental identificar e analisar o que se passa ao nível de conhecimento e competências de liderança dos seus treinadores.

Deste modo, investigações sobre liderança no futebol podem ajudar a preencher lacunas existentes na literatura (Blanton, Linhart, & Ault, 2019; Molan, Matthews, & Arnold, 2016) e identificar áreas que necessitam de mais estudos (Neto, Miragaia, & Ibanez, 2021). Isso pode contribuir para o avanço do conhecimento sobre liderança no contexto desportivo e fornecer orientações práticas para treinadores e gestores.

Considerando as lacunas mencionadas e a importância teórica e empírica da relação entre liderança dos treinadores de futebol para o desempenho das suas equipas, este estudo tem como objetivo geral fornecer insights para treinadores, formadores, gestores de clubes, a partir da compreensão de como a liderança é abordada e estudada no contexto do futebol, considerando as perspetivas de diferentes *stakeholders* envolvidos.

## **1.1 Objetivos, Questões de investigação e Abordagem Metodológica**

Neste sentido, esta investigação procurou responder à seguinte questão de investigação: "*Qual é o impacto da liderança no desempenho dos treinadores de futebol?*", procurando dar resposta aos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender através de uma revisão sistemática da literatura, como a liderança tem sido estudada no contexto do futebol, considerando as perspectivas dos diferentes *stakeholders* envolvidos (Capítulo 2).
- b) Analisar a autoperceção dos treinadores de futebol sobre o conhecimento e competências de liderança obtidos por via das formações oficiais de treinadores, no desempenho das suas equipas (Capítulo 3);
- c) Analisar a autoperceção da inteligência emocional dos treinadores de futebol e o impacto que pode ter nas suas competências de liderança. Explorando também como a idade e a experiência dos treinadores podem influenciar a inteligência emocional e consequente impacto nas competências de liderança (Capítulo 4);
- d) Analisar a perceção dos formadores dos cursos oficiais de futebol UEFA (*Union of European Football Associations*), sobre o desenvolvimento de conhecimento e competências de liderança no processo de ensino-aprendizagem dos treinadores (Capítulo 5).

Deste modo, esta investigação contou com duas abordagens metodológicas diferentes: a elaboração de um estudo conceptual e a realização de três estudos empíricos. No âmbito dos estudos empíricos foram utilizadas abordagens quantitativas e qualitativas. Do ponto de vista das implicações práticas, a investigação aqui apresentada pretende contribuir para o avanço do conhecimento sobre liderança no contexto do futebol, fornecendo uma base teórica sólida e evidências empíricas sobre a importância da liderança para o sucesso das equipas. Isso pode ajudar treinadores, gestores de clubes, formadores e outros profissionais do desporto a desenvolver habilidades de liderança eficazes e tomar decisões mais estruturadas. O estudo fornece orientações e recomendações para treinadores de futebol sobre como a importância de melhorarem as suas habilidades de liderança e promoverem um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

## 1.2 Estrutura da tese

Esta tese foi construída a partir da compilação de quatro estudos, que pode ser visualizada a partir da Figura 1.1.

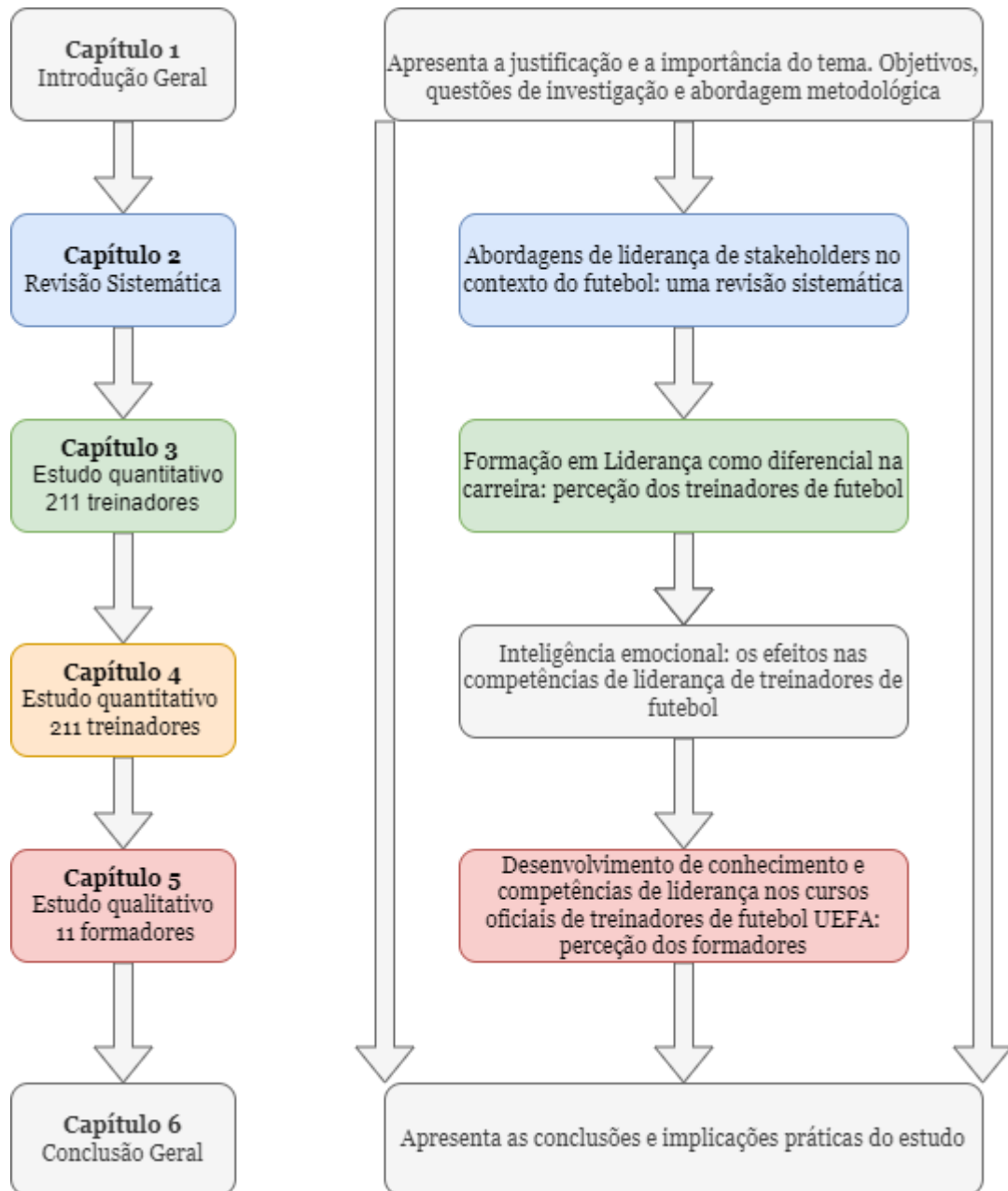


Figura 1.1 Estrutura da Tese

## Referências

- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(2), 169-185. doi:10.1177/1742715011420315
- Blanton, J. E., Linhart, C., & Ault, K. J. (2019). Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(3), 151-159. doi:10.1080/21520704.2019.1615017
- Bridgewater, S., Kahn, L. M., & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, 18(3), 275-286. doi:10.1016/j.labeco.2010.10.001
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. *Behav Sci (Basel)*, 9(3). doi:10.3390/bs9030029
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, 3, 113-135.
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2018). Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior. *Journal of Sport Management*, 32(3), 185-198. doi:10.1123/jsm.2017-0182
- Constandt, B., Parent, M. M., & Willem, A. (2020). Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners". *Sport Management Review*, 23(3), 374-386. doi:10.1016/j.smr.2019.04.003
- de Jong, L. M. S., Gastin, P. B., Bruce, L., & Dwyer, D. B. (2022). Teamwork and performance in professional women's football: A network-based analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1-10. doi:10.1177/17479541221092355
- Detotto, C., Paolini, D., & Tena, J. D. (2018). Do managerial skills matter? An analysis of the impact of managerial features on performance for Italian football. *Journal of the Operational Research Society*, 69(2), 270-282. doi:10.1057/s41274-017-0215-6
- Ebrahimi Mehrabani, S., & Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 34(7), 821-853. doi:10.1108/jmd-03-2013-0046
- Fanti, K. A., Phylactou, E., & Georgiou, G. (2019). Who is the Hooligan? The Role of Psychopathic Traits. *Deviant Behavior*. doi:10.1080/01639625.2019.1695466
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277. doi:10.1123/jsm.23.3.245
- Feu, S., Garcia-Rubio, J., Antunez, A., & Ibanez, S. J. (2018). Coaching and Coach Education in Spain: A Critical Analysis of Legislative Evolution. *International Sport Coaching Journal*, 5(3), 281-292. doi:10.1123/iscj.2018-0055
- Fielding-Lloyd, B., & Meân, L. (2011). 'I don't think i can catch it': Women, confidence and responsibility in football coach education. *Soccer and Society*, 12(3), 345-364. doi:10.1080/14660970.2011.568102
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results. *Perceptual and Motor Skills*, 127(2), 415-431. doi:10.1177/0031512519892384

- Haddad, G., & O'Connor, D. (2022). Developing players for athlete leadership groups in professional football teams: Qualitative insights from head coaches and athlete leaders. *PLoS One*, *17*(8), 20. doi:10.1371/journal.pone.0271093
- 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. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x
- Holt, N. L., Black, D. E., Tamminen, K. A., Fox, K. R., & Mandlgo, J. L. (2008). Levels of social complexity and dimensions of peer experiences in youth sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *30*(4), 411-431. doi:10.1123/jsep.30.4.411
- Kaya, A. (2014). Decision making by coaches and athletes in sport. In S. Besoluk (Ed.), *Erpa International Congress on Education* (Vol. 152, pp. 333-338). Amsterdam: Elsevier Science Bv.
- Kipp, L. E., & Bolter, N. D. (2020). Motivational climate, psychological needs, and personal and social responsibility in youth soccer: Comparisons by age group and competitive level. *Psychology of Sport and Exercise*, *51*, 10. doi:10.1016/j.psychsport.2020.101756
- Kurak, K., & Aak, M. (2019). Investigation of the effects of football on life skills of individuals. *Universal Journal of Educational Research*, *7*(6), 1442-1447. doi:10.13189/ujer.2019.070611
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, *18*(4), 393-412. doi:10.1080/16184742.2017.1406971
- McGuckin, M. E. C., Turnnidge, J., Bruner, M. W., Lefebvre, J. S., & Cote, J. (2022). Exploring youth sport coaches' perceptions of intended outcomes of leadership behaviours. *International Journal of Sports Science & Coaching*, *17*(3), 463-476. doi:10.1177/17479541221076247
- Mertens, N., Boen, F., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., & Fransen, K. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, *28*(12), 2734-2750. doi:10.1111/sms.13273
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administrao de Empresas*, *54*(6), 647-658. doi:10.1590/s0034-759020140605
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, *16*(3), 274-291. doi:10.1080/16184742.2016.1164211
- Nasiruddin, M. N., Fauzee, M. S. O., Sin, I., & Omar, N. (2020). The Motivation of Football Players: The Impact of Coach Leadership Style in Malaysian Sports Schools. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, *8*(4), 124-133. doi:10.13189/saj.2020.080404
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibaez, S. J. (2021). Stakeholders leadership approaches in soccer context: a systematic review. *Soccer & Society*, 1-23. doi:10.1080/14660970.2021.1993197
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, M., & Ibaez, S. J. (2023). Leadership training as a career differential: football coaches' perceptions. *Cuadernos de Psicología del Deporte*.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and

- Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587. doi:10.1123/jsm.2014-0126
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492. doi:10.1108/jkm-01-2020-0034
- Pires, P., Batista, M., Marinho, D. A., Antunez, A., Mesquita, H., & Ibanez, S. J. (2021). Training and Profile of Special Olympics Portugal Coaches: Influence of Formal and Non-Formal Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(12), 6491. doi:10.3390/ijerph18126491
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279. doi:10.1080/10413200.2012.725703
- Reynders, B., Vansteenkiste, M., Van Puyenbroeck, S., Aelterman, N., De Backer, M., Delrue, J., . . . Broek, G. V. (2019). Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 288-300. doi:10.1016/j.psychsport.2019.04.002
- Rivas-Borbon, O. M., Viquez-Ulate, F., Revuelta-Sanchez, I., Salas-Cabrera, J., & Gutierrez-Vargas, J. C. (2018). The formation and acquisition of knowledge of the elite soccer coaches of Costa Rica to train and coach. *Mhsalud-Revista En Ciencias Del Movimiento Humano Y La Salud*, 15(2), 13. doi:10.15359/mhs.15-2.1
- Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J.-P. (2019). Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 33(6), 546-559. doi:10.1123/jsm.2018-0196
- Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.10.003
- Teques, P., Duarte, D. F., & Viana, J. L. (2019). Coaches' emotional intelligence and reactive behaviors in soccer matches: Mediating effects of coach efficacy beliefs. *Frontiers in Psychology*, 10(1629). doi:10.3389/fpsyg.2019.01629
- Tucker, L. (2015). 'It's not just about the football': leading social change in a Sunday league football team. *Sport in Society*, 18(4), 410-424. doi:10.1080/17430437.2015.929296
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 549-561. doi:10.1080/17408989.2012.726976
- Zourbanos, N., Haznadar, A., Papaioannou, A., Tzioumakis, Y., Krommidas, C., & Hatzigeorgiadis, A. (2016). The Relationships Between Athletes' Perceptions of Coach-Created Motivational Climate, Self-Talk, and Self-Efficacy in Youth Soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(1), 97-112. doi:10.1080/10413200.2015.1074630

## Capítulo 2

### Abordagens de liderança de *stakeholders* no contexto do futebol: uma revisão sistemática.

#### Resumo

O presente estudo visa analisar a liderança no futebol, de acordo com a abordagem de diversos *stakeholders* intervenientes neste contexto. A metodologia foi uma revisão sistemática sobre a liderança no futebol, publicada entre 1995 e 2020. Foram utilizadas as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, resultando numa amostra de 80 artigos. Foram analisados vários indicadores a fim de identificar os autores que mais estudaram este tópico, os artigos mais citados, as revistas onde foram publicados e os *clusters* temáticos desenvolvidos em torno do tópico. Através de uma análise de conteúdo, foram distinguidos quatro *clusters* de investigação: Comportamento, Desempenho, Estilo e Formação. Os *clusters* com o maior número de publicações foram: Comportamento e Desempenho. Os resultados sugerem que o tema da liderança no futebol deve ser desenvolvido particularmente no âmbito do *cluster* Formação e tendo como foco os treinadores, uma vez tratar-se de uma competência com grande influência na continuidade ou abandono dos atletas. Adicionalmente, para desenvolver este tipo *skills* é necessário analisar a forma como estão a ser desenvolvidos os processos formativos, nomeadamente nas formações oficiais de treinadores. O estudo pode ser útil a todos os *stakeholders* envolvidos no contexto do futebol, nomeadamente pelas orientações estratégicas que pode dar para auxiliar na melhoria do desempenho ao nível das equipas em particular e das organizações desportivas em geral.

#### Palavras-chave

liderança; comportamento; estilo; desempenho; futebol; clubes de futebol; programas de treino.

## 2.1 Introdução

Ao longo de várias décadas a comunidade científica tem desenvolvido diversos estudos com a finalidade de melhorar a eficiência das organizações desportivas (Cameron, 1980; Gerrard, 2016; Miragaia, Brito, & Ferreira, 2016). De entre várias abordagens sugeridas, diversas investigações têm sido desenvolvidas no sentido de encontrar soluções que permitam otimizar os seus resultados, sendo que a liderança tem sido apontada como uma das vertentes influenciadora do desempenho organizacional (Desai, Lockett, & Paton, 2016; Steffens et al., 2018; Svensson, Kang, & Ha, 2019).

A liderança tem sido mencionada como um dos mais importantes preditores sobre a capacidade de as organizações serem capazes de funcionar em ambientes dinâmicos e criativos (Koh, Lee, & Joshi, 2019; Lee et al., 2019; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012). Deste modo, desde a década de 40 que a liderança tem sido o centro de inúmeras investigações, proporcionando o surgimento de diversas abordagens que visam clarificar o comportamento desta variável.

Desde a abordagem dos “Traços e Competências” de Stogdill (1948), que considera que as características de um líder e o sucesso do seu desempenho, resultam de qualidades inatas que os distinguem dos não líderes. A Katz (1955), que posteriormente propõe a “Teoria da Habilidade”, destacando os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Uma abordagem que ao longo dos tempos evidenciou limitações, uma vez que não considerava a influência dos fatores externos sobre o ato de liderar (Geier, 1967).

Já durante a década de 60, muitos outros estudos foram realizados, destacando-se o modelo de Blake e Mouton (1964), inserido nas abordagens “Comportamentais”, propondo uma lista de estilos ou padrões de comportamento adotados pelos líderes, com a finalidade de enfatizar as características natas de personalidade. Mais tarde surge a abordagem “Contingencial”, onde modelos propostos por Vroom e Yetton (1973) e mais tarde por Fiedler (1978), introduzem a abordagem de que o estilo do líder deve ser ajustado em função do desempenho do grupo e das variáveis situacionais, sugerindo assim um estilo de liderança mais ajustado para uma determinada situação.

Contudo, os estudos de liderança prosseguiram, e com eles o surgimento de novas abordagens como são os casos da abordagem “Carismática” de House (1976), onde o líder é visto como um agente de mudança que conduz os seus seguidores a ultrapassar os interesses pessoais na realização de determinada ação em prol do sucesso do grupo.

Mais tarde, surge a abordagem “Transacional” de Burns (1978), caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados, em que os líderes transacionais por via da utilização de recompensas, mobilizam os seus seguidores para o cumprimento das tarefas. Já a abordagem “Transformacional” de Bass (1990), considera que uma vez que os seguidores sentem confiança, admiração e respeito pelo líder, eles próprios se propõem a realizar o trabalho necessário.

Por sua vez, em 1977 a "Teoria Servidora" ganha força, destacando que o líder deve basear o seu comportamento na ideia de que as pessoas e organizações devem tratar os empregados e os clientes de forma justa (Greenleaf, 2002). Embora não haja consenso dentro da comunidade científica, este tipo de liderança continua a ser investigado (Parris & Peachey, 2013).

Deste modo é possível verificar que inúmeros estudos foram desenvolvidos, tendo essencialmente como foco a procura de elementos que caracterizam o líder, estilos de liderança e comportamentos específicos que tornam alguns líderes mais eficazes do que outros (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014; Ibáñez, 1997; Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017; Steffens et al., 2018).

Também no contexto desportivo os estudos de liderança têm sido desenvolvidos, nomeadamente pela importância que esta variável tem no desempenho coletivo das equipas e nos seus níveis de confiança (Bormann, Schulte-Coerne, Diebig, & Rowold, 2016; Fransen et al., 2016; Keatlholetswe & Malete, 2019). Contudo, as abordagens têm sido fundamentalmente focadas nas questões de identificação do perfil de liderança e estilos de liderança (Avolio & Gardner, 2005; Cameron, 1980; Chemers, 1997; Ibáñez & Medina Casaubón, 1999).

Deste modo, como o ato de liderar é um processo coletivo e relacional entre diferentes agentes, importa compreender cada vez melhor os *stakeholders* envolvidos dentro deste processo. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984), permite compreender a forma como os indivíduos ou grupos são afetados por determinadas ações dos seus líderes e organizações. Uma vez que o ato de liderar implica interação entre indivíduos, importa identificar de que forma a liderança se manifesta entre *stakeholders* internos, ou seja, entre os indivíduos que estão dentro do ambiente organizacional, bem como entre os *stakeholders* externos, correspondente aos indivíduos ou instituições que estão fora do ambiente organizacional (Ferkins & Shilbury, 2010; Miragaia et al., 2016; Walters, 2011). Face ao exposto, também no contexto desportivo é fundamental identificar as influências de liderança a partir desta

sistematização (Anagnostopoulos, 2011; Miragaia, Ferreira, & Carreira, 2014), procurando identificar como esta variável se comporta no âmbito dos *stakeholders* internos (e.g. clubes, treinadores, jogadores, funcionários), e dos *stakeholders* externos (e.g. adeptos, associações/federações, autoridades locais, media).

No que diz respeito ao estudo da liderança em contexto desportivo, o treinador tem sido o foco central, nomeadamente pela importância que lhe é apontada, não só pelo desenvolvimento da performance desportiva dos seus atletas, mas também pela influência que o estilo de liderança do treinador tem na retenção e continuidade dos jovens na prática desportiva (Fransen, Boen, Vansteenkiste, Mertens, & Vande Broek, 2018; Mertens, Boen, Vande Broek, Vansteenkiste, & Fransen, 2018; Pulido, Sánchez-Oliva, Sánchez-Miguel, Leo, & García-Calvo, 2016; Reynders et al., 2019). Deste modo é fundamental que os treinadores sejam competentes do ponto de vista da sua atuação enquanto líderes, uma vez que são influenciadores diretos quando o assunto é o desempenho desportivo (Bridgewater, Kahn, & Goodall, 2011; Mertens et al., 2018; Schyns, Gilmore, & Dietz, 2016).

Face ao exposto, os estudos parecem apontar para a importância de se consolidar o conhecimento sobre esta competência, para que as dinâmicas organizacionais possam ser otimizadas. Este tipo de análise é fundamental ser feita, nomeadamente em contexto de treino de crianças e jovens que estão em processos de iniciação desportiva, uma vez que nesta fase a relação treinador-atleta vai muito além do treino de habilidades técnico/táticas, mas também de *skills* de inteligência emocional (Adie, Duda, & Ntoumanis, 2012; González, 2016; Price & Weiss, 2013; Vella, Oades, & Crowe, 2013). Sobre estas questões a literatura tem precisamente apontado que o contexto desportivo é extremamente relevante para reforçar e desenvolver alguns atributos das crianças e jovens, tais como: autodisciplina, motivação intrínseca, cooperação, liderança, comunicação, socialização, autonomia, além do bem-estar psicológico que o desporto proporciona nestas idades (Fraser-Thomas, Côté, & Deakin, 2005; Watson, Connole, & Kadushin, 2011).

Por conseguinte, são muitas as variáveis que influenciam a liderança no desporto, e especificamente no futebol. Esta influência ocorre de forma quiasmática (Kurowska & Tallis, 2013), uma vez que é necessário considerar (i) a conjunção de dois ou mais fatores, (ii) onde um não existe sem o outro, (iii) são impossíveis de separar, e (iv) a correta compreensão da influência entre eles não pode ser vista de forma independente (Apprey, 2020).

Tendo em conta o acima exposto, o objetivo deste estudo é o de identificar o estado da arte sobre a investigação desenvolvida nas últimas décadas, em torno do tema da liderança no futebol, procurando identificar em que tipo de *stakeholders* (internos e/ou externos) esta variável foi investigada. Considerando os estudos identificados, é também o objetivo da presente investigação, identificar as abordagens que têm sido utilizadas no estudo da liderança (*clusters* temáticos), bem como as sugestões para futuras investigações.

## **2.2 Método**

A metodologia utilizada no presente estudo foi uma revisão sistemática da literatura, através de um processo de acumulação de dados resultantes da revisão de estudos primários (Ato, López-García, & Benavente, 2013). Para garantir a qualidade do estudo, foi seguido o protocolo recomendado na declaração *Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis* - PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009). A Figura 2.1 mostra a estratégia de seleção seguida.

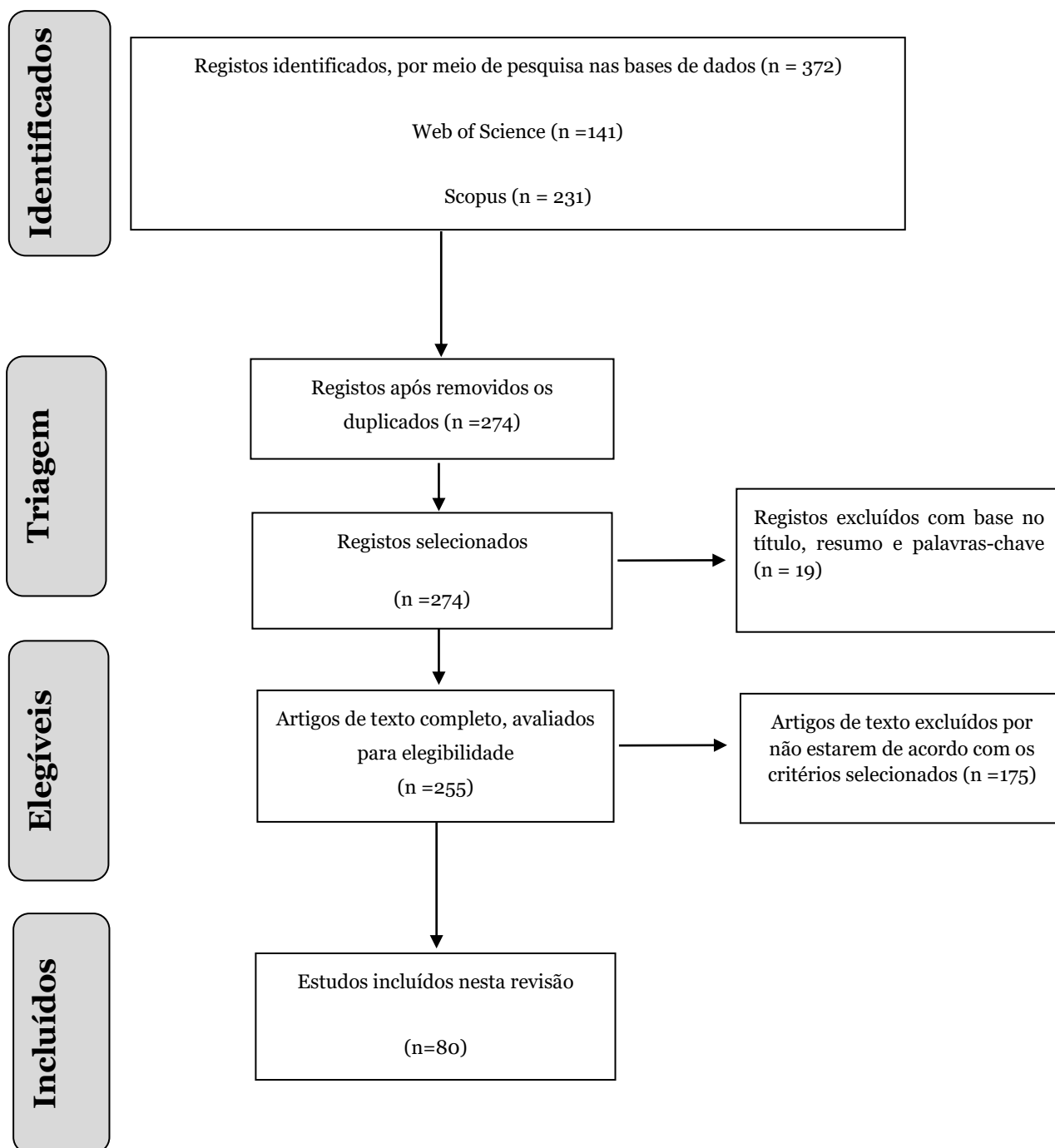


Figura 2.1 Diagrama de fluxo de processo de pesquisa e estratégia selecionada

### **2.2.1 Recolha de dados**

A revisão foi conduzida a 18 de janeiro de 2021. Foram selecionadas para fazer a pesquisa as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, devido à sua credibilidade, história e âmbito das revistas no campo das Ciências Sociais (Ankrah & Omar, 2015). O protocolo de investigação foi feito a fim de definir critérios de inclusão e exclusão, com o objetivo de fornecer um registo para controlo e verificação de dados (Cucciniello, Porumbescu, & Grimmelikhuijsen, 2017; Feng, Zhang, Du, & Wang, 2015; Jones, Coviello, & Tang, 2011; Podsakoff, MacKenzie, Bachrach, & Podsakoff, 2005; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

A amostra foi obtida utilizando os seguintes critérios de inclusão: (i) duas equações de pesquisa foram igualmente introduzidas em cada uma das bases de dados (*soccer AND leadership\**; *football AND leadership\**) na opção “tópico” (título, palavras-chave ou abstract). Os asteriscos foram utilizados após a palavra “*leadership*”, uma vez que este permite estender a pesquisa ao encontrar palavras que começam com as mesma palavra primitiva, mas poderão ter sufixações diferentes; (ii) limitação de período (até 2020); (iii) artigos publicados em língua inglesa; (iv) classificados como artigo ou revisão; (v) publicados nas seguintes áreas científicas: ciências do desporto, psicologia aplicada, psicologia, gestão, negócios, ciências sociais e economia; (vi) inclusão de todas as revistas independentemente do fator de impacto. Como forma de certificar a relevância dos estudos, foram adotados critérios de exclusão adicionais, como publicações divulgadas em conferências, livros, capítulos de livros e editoriais.

Para identificação dos artigos mais citados, a 18 de janeiro de 2021, foi utilizada a base de dados da *Web of Science* (WoS), uma vez que é a base de dados mais frequentemente utilizada para estudos bibliométricos na área das Ciências Sociais (Zupic & Čater, 2014). Já para os restantes artigos, foi utilizada a base de dados *Scopus*.

### **2.2.2 Identificação das Variáveis**

Após recolha da totalidade dos estudos, foi feita a eliminação dos artigos duplicados. Posteriormente, prosseguiu-se para uma análise do título, resumo e palavras-chave de todos os artigos, de modo a identificar se todos eles se encaixavam dentro dos critérios estabelecidos: i) concentrarem-se em questões de liderança como variável central; e ii) terem sido estudos desenvolvidos no âmbito do futebol de formação ou alto rendimento. Nos casos em que a seleção de artigos por meio da análise do resumo foi insuficiente, foi lido o documento completo.

A definição das categorias foi feita a partir de uma análise de conteúdo realizada a cada estudo, através de uma leitura integral do artigo. A classificação de cada artigo em cada uma das categorias foi validada através da integração das abordagens individuais dos pesquisadores, e os resultados foram debatidos até se chegar a um consenso. Nos casos em que várias variáveis foram abordadas num mesmo estudo (exemplo: comportamento e desempenho ou estilo e desempenho), os investigadores identificaram a variável sobre a qual o estudo apresentava um maior enfoque, incluindo esse estudo em apenas uma das categorias identificadas.

Neste sentido, foi possível identificar categorias (designadas por *clusters* temáticos) e subdividi-las de acordo o *stakeholder* interno/externo que foi utilizado como amostra em cada estudo.

### **2.2.3 Procedimento de análise dos dados**

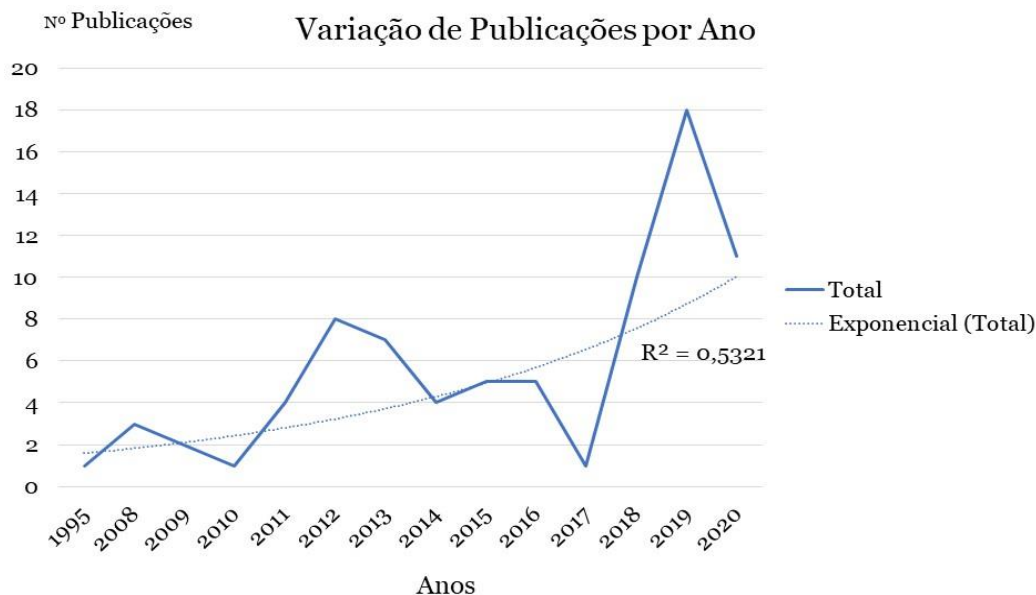
Após a recolha dos dados através das bases de dados e a aplicação do protocolo PRISMA, os dados foram processados. Na primeira fase, foi organizada uma base de dados Excel para catalogar cada um dos artigos por ano de publicação, autor, título, nome da revista, resumo, tipo de artigo (teórico / empírico), metodologia, número de citações, e o respetivo agrupamento temático. Utilizando o software Excel, os resultados foram produzidos sob a forma de tabelas cruzadas (Ibáñez, García-Rubio, Antúnez, & Feu, 2019), tabelas descritivas e figuras, a fim de clarificar a análise dos dados. Nesta fase, foram tratados os dados sobre a evolução das publicações ao longo dos anos, as revistas em que foram publicadas, bem como os estudos com mais citações. Foi feita e sistematizada uma análise das publicações agrupadas nos seus respetivos grupos, de acordo com o tipo de *stakeholder* (interno ou externo). Finalmente, cada *cluster* foi analisado com a finalidade de se identificarem as principais conclusões obtidas, bem como sistematizar as pistas sugeridas para investigação futura pelos respetivos autores desses estudos.

Cada *cluster* foi analisado de acordo com o tipo de investigação utilizada (quantitativa, qualitativa e mista), bem como a abordagem seguida (questionário, estudo de caso, entrevista, etnografia, análise de conteúdo e análise de dados secundários).

## **2.3 Resultados e Discussão**

A análise bibliométrica abrangeu o período de vinte e cinco anos (1995 a 2020). A Figura 2.2 mostra o número de publicações durante este período. É possível observar

uma tendência da curva exponencial ascendente, com um valor de  $R^2 = 0,5321$ ,



indicando a emergência e o desenvolvimento deste tópico de investigação.

Figura 2.2 Variação de publicações no período analisado

Através da Tabela 2.1, é possível verificar que na produção científica sobre o tema "liderança no futebol" o maior número de publicações concentra-se no "*The Sport Psychologist*", "*Soccer and Society*" e "*International Journal of Sports Science and Coaching*". Se a análise for feita através da área científica, o Desporto é o mais destacado (40,00%), dentro do período observado.

Tabela 2.1 Evolução das publicações por ano e jornal

<b>Jornal</b>	<b>1995-2004</b>	<b>2005-2014</b>	<b>2015-2020</b>	<b>Total</b>
Physical Culture and Sport			1	1
Anxiety Stress Coping		1		1
Behavioral Sciences			1	1
Biology of Sport		1		1
British Journal of Sports Medicine			1	1

Collegium Antropologicum		1		1
Corporate Governance-the International Journal of Business in Society			1	1
Deviant Behavior			1	1
Economists Voice			1	1
Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies		2		2
European Journal of Sport Science			1	1
European Sport Management Quarterly			1	1
Human Movement Science			1	1
International Journal of Applied Exercise Physiology			1	1
International Journal of Cross-Cultural Management		1		1
International Journal of Human Movement and Sports Sciences			1	1
International Journal of Sport and Exercise Psychology		1	1	2
International Journal of Sport Psychology			1	1
International Journal of Sports Science & Coaching		3	1	4
Israel Affairs			1	1
Journal of Applied Sport Psychology		2		2
Journal of Business Ethics			1	1
Journal of Global Sport Management			1	1
Journal of Human Kinetics		1		1
Journal of Sport & Exercise Psychology	1	1		2
Journal of Sport and Social Issues			1	1
Journal of Sport Management		1	2	3
Journal of Sport Psychology in Action			1	1
Journal of Sports Sciences		1	2	3
Journal of the Operational Research Society			1	1
Labour Economics		1		1
Leadership		1		1
Managing Sport and Leisure			1	1
Monographs in Leadership and Management			1	1
Nonprofit Management and Leadership			1	1
Perceptual and Motor Skills			1	1
Physical Education and Sport Pedagogy		1	1	2
Psychology of Sport and Exercise		1	1	2
Qualitative Research in Sport, Exercise and Health			1	1
Research Quarterly for Exercise and Sport			1	1
Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Fisica y del Deporte			1	1
Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports		1	1	2
Soccer & Society		3	2	5
Social Behavior and Personality		2	1	3
Sport Business and Management-an International Journal			2	2
Sport in Society		1	1	2
Sport Management Review			1	1
Sports Coaching Review			1	1
Strategic Change			1	1
Strategic Direction		1		1
The Sport Psychologist		1	5	6
Universal Journal of Educational Research			1	1
Women in Sport and Physical Activity Journal			1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>50</b>	<b>80</b>

Por sua vez, através da Tabela 2.1 também é possível verificar que nesse primeiro período (1995-2004), foi encontrada apenas uma publicação (Riemer & Chelladurai, 1995). No entanto, este estudo teve um grande impacto nos estudos encontrados em períodos subsequentes sobre de liderança no futebol. Através do estudo de Riemer e Chelladurai (1995), foram avaliados jogadores de futebol ativos em diferentes sectores do campo, para tentar compreender determinados tipos de comportamentos entre treinadores e atletas, bem como compreender os níveis de satisfação dentro dos relacionamentos. No segundo período (2005-2014), foram publicados 29 artigos, centrados nas questões "comportamentais" e "de desempenho" dos líderes. Por fim, no terceiro período (2015-2020), foram identificados 50 artigos, com temas a apontar para o "perfil" ou "estilos" dos líderes e as suas "formações". Com respeito aos "comportamentos" e "desempenho" dos líderes, observou-se que estes temas tiveram pouca variação em comparação com o período anterior.

Tabela 2.2 Os 10 artigos mais citados entre 1995-2020

Autor	Ano	Título	Nº Citações
Ferkins, Shilbury e McDonald	2009	<i>Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations</i>	87
Vella, Oades e Crowe	2013	<i>The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players</i>	78
Riemer e Chelladurai	1995	<i>Leadership and Satisfaction in Athletics</i>	70
Price e Weiss	2013	<i>Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory</i>	59
Price e Weiss	2011	<i>Peer Leadership in Sport: Relationships among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes</i>	50
Hampson e Jowett.	2014	<i>Effects of coach leadership and coach- athlete relationship on collective efficacy</i>	41
Holt et. al	2008	<i>Levels of social complexity and dimensions of peer experiences in youth sport</i>	36
Taylor e Bruner	2012	<i>The social environment and developmental experiences in elite youth soccer</i>	35
Bayansalduz	2012	<i>Analyzing the relationship between task and ego orientation, collective efficacy, and perceived coaching behavior: A research on soccers</i>	32
Price, Farrington e Hall	2013	<i>Changing the game? The impact of Twitter on relationships between football clubs, supporters, and the sports media</i>	29

Na tabela 2.2, é possível verificar os dois estudos com mais citações são de Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) e Vella et al. (2013), respetivamente. O primeiro estudo analisa como o desempenho dos líderes poderia ter impacto na capacidade estratégica

das organizações. Já o segundo estudo, testou a relação entre os estilos de liderança do treinador no sucesso e na experiência positiva dos atletas.

Destaca-se ainda o estudo desenvolvido por Riemer e Chelladurai (1995), o terceiro mais citado, por se tratar da publicação com mais anos de divulgação, mas também pelo mérito do estudo em compreender melhor a relação da "liderança" no contexto das equipas de futebol. Propuseram um modelo multidimensional, apresentando exemplos muito claros de liderança formal representada por treinadores, bem como de liderança informal representada por atletas (Riemer & Chelladurai, 1995). Os modelos multidimensionais sugerem também que para maximizar o desempenho das equipas, deve haver uma harmonia entre o comportamento real do treinador e os comportamentos preferidos pelos jogadores (Hoigaard, Jones, & Peters, 2008).

Neste sentido, através de uma análise de conteúdo foi possível identificar quatro *clusters* temáticos, subdivididos em relação aos *stakeholders* internos e externos que estiveram na base de cada estudo, representando assim as linhas de investigação desenvolvidas na liderança, particularmente no contexto do futebol (Tabela 2.3).

Tabela 2.3 *Clusters, stakeholders*, e número de estudos.

<i>Clusters</i>	<i>Stakeholder Internos</i>				<i>Stakeholders Externos</i>			%
	<i>Atletas</i>	<i>Clube</i>	<i>Treinadores</i>	<i>Total</i>	<i>Fans</i>	<i>Associação</i>	<i>Total</i>	
Comportamento (35)	9	5	16	30	3	2	5	43.75
Desempenho (21)	9	3	6	18		3	3	26.25
Estilo (14)	5		8	13		1	1	17.50
Formação (10)	5		3	8		2	2	12.50
<b>Total (80)</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>

O primeiro *cluster*, "Comportamento", teve como critérios a seleção de estudos que tratavam da conduta dos líderes, os seus padrões de comportamento e atitudes no ato de liderança (Bradbury, 2013; Calvo & Topa, 2019; Constandt, De Waegeneer, & Willem, 2018; Keatlholetswe & Maletse, 2019b; Pankow, Mosewich, & Holt, 2018a; Vella, Oades, & Crowe, 2012).

O segundo *cluster* "Desempenho" está ligado ao desempenho das equipas (Detotto, Paolini, & Tena, 2018; Maderer, Holtbrügge, & Schuster, 2014; Molan, Matthews, & Arnold, 2016; Soebbing, Wicker, & Weimar, 2015).

No que diz respeito ao terceiro *cluster*, nomeado por "Estilo" de liderança, trata dos traços e personalidade que os líderes têm e que influenciam os estilos de liderança (Ekstrand et al., 2018; Mills & Boardley, 2016).

Finalmente, o quarto *cluster* "Formação", incluiu estudos diretamente ligados aos processos de formação de desenvolvimento e obtenção de capacidades de liderança pelos intervenientes envolvidos (Blanton, Linhart, & Ault, 2019; Collins & Cruickshank, 2015; Kurak & Açak, 2019).

Por sua vez, da análise da Tabela 2.4, observou-se que a investigação quantitativa foi a mais utilizada (60.78%), seguida de uma abordagem qualitativa (27.45%) com uma percentagem mais reduzida. Já a abordagem mista (quantitativo e qualitativo), foi utilizada por 11.76% dos estudos em análise.

Tabela 2.4 Tipo de investigação (mista, quantitativa, qualitativa)

	Stakeholder Internos			Total	Stakeholder Externos		Total	%
	Atletas	Clubes	Treinadores		Fans	Associações		
<b>Comportamento (35)</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>43.75</b>
Misto	0	0	1	1	0	0	0	2.86
Qualitativo	1	3	8	12	2	2	4	48.57
Quantitativo	8	2	6	16	1		1	48.57
<b>Desempenho (21)</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>18</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>26.25</b>
Misto	1			1				4.77
Qualitativo		1	1	2		3	3	23.80
Quantitativo	8	2	5	15				71.43
<b>Estilo (14)</b>	<b>5</b>		<b>8</b>	<b>13</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>17.50</b>
Misto	1			1				7.13
Qualitativo			3	3		1	1	28.57
Quantitativo	4		5	9				64.30
<b>Formação (10)</b>	<b>5</b>		<b>3</b>	<b>8</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12.50</b>
Misto	1			1				10.00
Qualitativo	2		3	5		2	2	70.00
Quantitativo	2			2				20.00
<b>Total (80)</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>69</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>

Foi ainda possível verificar que em relação aos métodos quantitativos, o questionário foi o instrumento mais utilizado, tendo sido identificada a sua utilização em 23 estudos (76.66%). Sendo que destes, 22 estudos são referentes aos *stakeholders* internos, tendo como foco central os atletas ( $n = 14$ ). Apenas 1 estudo foi desenvolvido em torno de um *stakeholder* externo (adeptos), tendo este sido realizado no *cluster* comportamento. O *cluster* comportamento por ser o que possui o maior número de investigações, os

métodos de pesquisa quantitativo e qualitativo acabam por se igualar, ambos com 47.60%.

Como forma de apresentar um cenário geral do estudo da revisão sistemática realizada, na Figura 2.3 é possível observarem-se os *clusters* identificados e visualizar os focos mais estudados até ao momento.

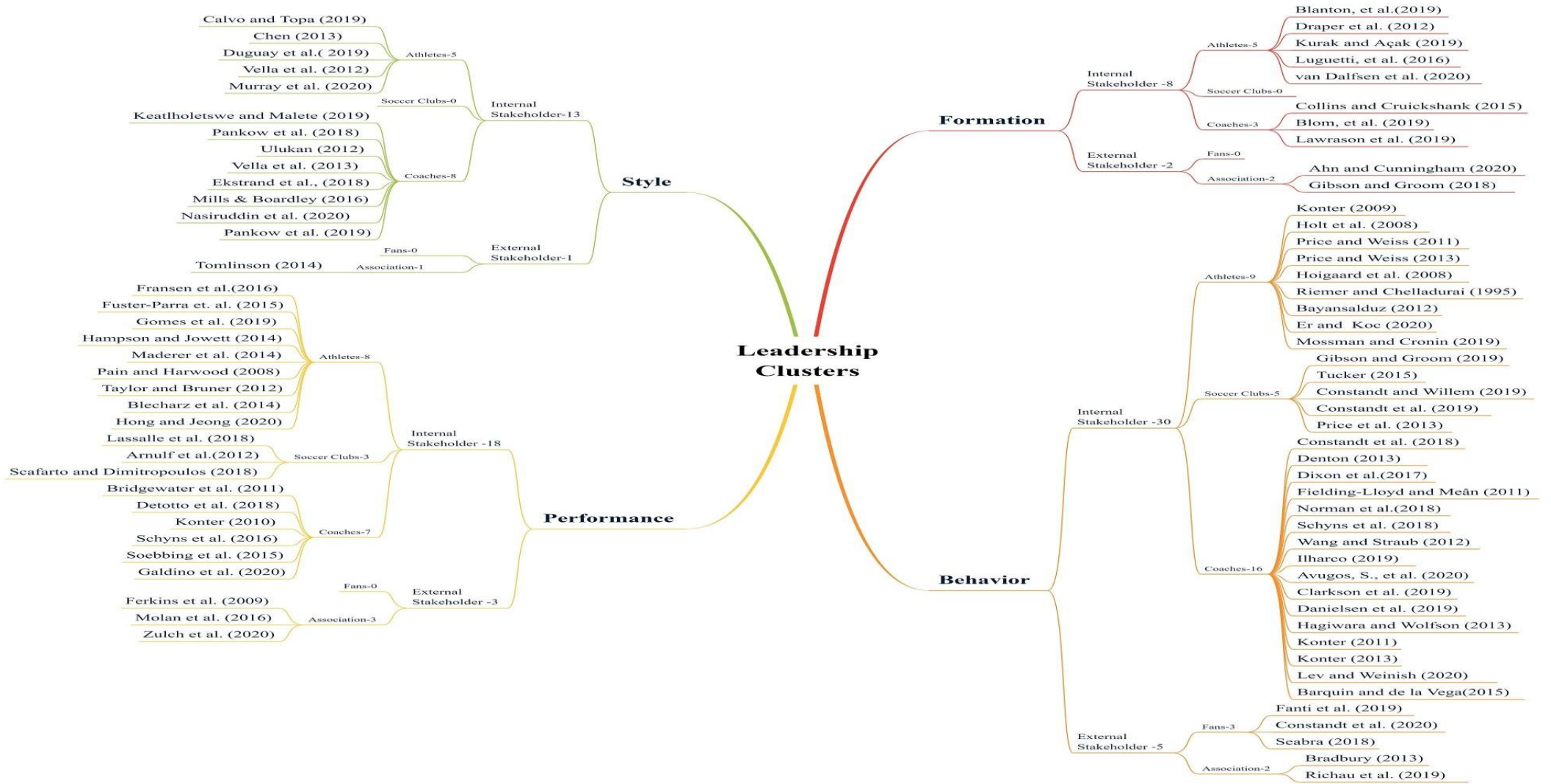


Figura 2.3 Mapa de Clusters temáticos

Na Figura 2.3 e na tabela 2.4, é possível observar um grande número de publicações concentradas no “Comportamento” com 35 publicações (43.75%), seguido do *cluster* “Desempenho” com 21 publicações (26.25%). Já com 14 publicações (17.50%) segue-se o *cluster* “Estilo”, e por último com apenas 10 publicações (12.50%) foi identificado o *cluster* “Formação”. Os resultados parecem apontar para o fato de os estudos sobre liderança no contexto do futebol estarem muito focados no entendimento de como os comportamentos e estilos de liderança impactavam no desempenho das equipas (Arnulf, Mathisen, & Hærem, 2012; Bridgewater et al., 2011; Detotto et al., 2018).

Com relação aos *stakeholders*, os resultados evidenciam que grande parte das investigações no período analisado está concentrada principalmente nos *stakeholders* internos, tendo sido possível verificar que 69 investigações (86.25%) têm como tema de estudo os treinadores e atletas, enquanto apenas 11 publicações (13.75%) estão direcionadas aos *stakeholders* externos, em especial as Associações Desportivas, com 8 estudos.

Uma análise dos quatro *clusters* de pesquisa, tendo em consideração a tipologia de *stakeholders* internos e externos em que foram desenvolvidos, bem como uma discussão sobre futuras oportunidades de investigações sugeridas pelos respetivos autores dos estudos em análise, são apresentadas na próxima seção.

### **2.3.1 Cluster Comportamento**

O *cluster* designado por “Comportamento” de liderança, apresentou-se como sendo o tópico com o maior número de investigações no período em análise, evidenciando através de diferentes modelos de liderança a importância das condutas e o conjunto de ações e atitudes adotadas pelos líderes dentro do ambiente em que se encontra (Dixon, Turner, & Gillman, 2017; Riemer & Chelladurai, 1995).

#### ***Stakeholders* internos**

Foi observado através da Figura 2.3, que a maior parte de publicações sobre este *cluster* temático têm como foco principal os *stakeholders* internos, em particular treinadores e atletas. Deste modo, é possível verificar que a abordagem principal dentro deste tópico pode ser dividida em duas componentes: i) modelos que abordam como a liderança tem vindo a ser trabalhada, seja ela de carácter formal ou informal; e ii) questões éticas, onde se investigam os princípios morais que orientam, disciplinam ou até mesmo distorcem o comportamento humano, principalmente no que diz respeito às normas, valores e

regras presentes, não só no desporto, mas também na sociedade (Constandt et al., 2018; Fanti, Phylactou, & Georgiou, 2019; Fielding-Lloyd & Meân, 2011; Tucker, 2015).

Na análise do primeiro item, sobre os modelos de liderança, foi verificado que o modelo informal por pares, ganhou relevância nas publicações ao longo dos anos (Holt, Black, Tamminen, Fox, & Mandlgo, 2008; Price & Weiss, 2013). Com a evolução dos estudos referentes ao processo de liderança desportiva, a perspetiva relacional ganha espaço neste âmbito, uma vez que trata a relevância de os treinadores compreenderem a relação com os seus pares, através de uma maior competência, habilidade, motivação intrínseca, bem como da sua capacidade para lidarem com os conflitos entre eles próprios (Holt et al., 2008; Price & Weiss, 2011). Foi verificado também, que a literatura aponta para investigações com a utilização do modelo formal multidimensional de liderança proposto por Chelladurai (1980). O modelo multidimensional procura analisar cinco fatores, sendo eles: treino e instrução, comportamento autocrático, comportamento democrático, suporte social e feedback positivo. Com o passar dos anos, alguns autores adaptaram este modelo como base para as suas investigações. Neste sentido, alguns estudos, foram caracterizados por terem boas propriedades psicométricas, sustentando a robustez do modelo multidimensional na aplicação ao contexto desportivo (Vidic & Burton, 2011; Wałach-Biśta, 2013). Por outro lado, o estudo de Ruiz-Barquin e de la Vega-Marcos (2015), evidencia que a estrutura de cinco fatores não é mantida, embora o grau de significância de estabilidade fatorial do modelo seja alcançado nas dimensões de treino e instrução, feedback positivo e comportamento autocrático.

Por sua vez Dixon et al. (2017) e ainda Blascovich e Mendes (2000) utilizam o modelo Biopsicossocial como referencial teórico, onde são analisadas as questões de desafios e ameaças. Os resultados revelam que crenças irracionais mais altas estão associadas a maior ameaça e menores avaliações cognitivas de desafio. Além disso, os resultados ainda sugerem que os profissionais do âmbito da psicologia do desporto, devem apoiar os treinadores na avaliação e utilização situações de stress, como um desafio para promover comportamentos positivos de treino.

Já no que se refere ao segundo item identificado, sobre a ética na liderança, acaba por assumir um papel fundamental no desenvolvimento de todos os *stakeholders* envolvidos no futebol (Fielding-Lloyd & Meân, 2011; Tucker, 2015). Dentro dos principais assuntos sobre o tópico ética, verifica-se que são discutidas por uma parte considerável da comunidade científica, as questões sociais e de género. Tucker (2015) analisa o ambiente como um potencial de mudança, sugerindo que o desporto pode ser

um espaço de transformação social e deve ser um local para melhorar a consciencialização de todas as questões sociais, sendo o papel do líder fundamental na condução desse processo. Por outro lado, as questões que envolvem principalmente os temas do preconceito e género, estão muito institucionalizadas (Fielding-Lloyd & Meân, 2011; Norman, Rankin-Wright, & Allison, 2018), o que realmente é identificado pelo fato de no futebol, poucas mulheres ocuparem as posições de chefia dentro dos clubes. Neste sentido, o futebol é um reflexo do que é a sociedade atualmente. Ainda que a participação das mulheres no futebol esteja a aumentar, a sua presença continua ainda a ser ideologicamente desafiadora, dada a importância do desporto para a construção da identidade de género (Fielding-Lloyd & Meân, 2011).

Deste modo, uma vez que o futebol profissional e amador é continuamente defrontado com uma série de questões éticas, o treinador, acaba por ser um *stakeholder* interno crucial na luta contra comportamentos antiéticos (Constandt et al., 2018). Sendo assim é essencial saber como o treinador se relaciona com a estrutura interna do clube, bem como com o ambiente externo, nomeadamente com os media, adeptos e outros *stakeholders* envolvidos no futebol, sempre com o objetivo de criar um ambiente mais transparente e equilibrado possível (Denton, 2013).

### ***Stakeholders externos***

Outro dado importante a ser discutido, é a relação direta entre a liderança exercida pelo treinador junto de *stakeholders* externos. Em seus estudos Ilharco (2019) e Denton (2013), revelam como os treinadores conseguiram lidar com todos *stakeholders* externos, sejam eles, Associações desportivas, media e adeptos. Muito se deve à capacidade e habilidade individual de cada treinador, mas também às suas formas específicas de dirigir, visto que a liderança ética do treinador tem relação direta com o compromisso organizacional dos atletas (Constandt & Willem, 2019; Denton, 2013).

Outro fator importante a ser discutido neste tópico, são as relações diretas com a liderança ética, através da teoria da aprendizagem social (Bandura & Walters, 1977). Pode verificar-se que determinados tipos de comportamento, tem impacto indireto no futebol e seus *stakeholders* externos, como é o caso do estudo de Fanti et al. (2019) sobre o hooliganismo, no qual a agressividade humana se transforma num motor social negativo. Na mesma linha de pensamento também o estudo de Bradbury (2013) procura analisar criticamente a relação entre processos e práticas de racismo institucional e a sub-representação das minorias em posições de liderança no futebol

européu, sugerindo formas para desafiar e quebrar estas práticas de fechamento institucional.

Neste *cluster*, e de acordo com os estudos selecionados são indicadas algumas pistas para futuras investigações. Com a evolução da gestão desportiva, é importante alargar os estudos sobre liderança, examinando o uso de diferentes abordagens conceptuais, nomeadamente, liderança ética, liderança transformacional e liderança autêntica. O estudo de diversas abordagens permite fazer o contraponto, podendo levar a resultados complementares ou adicionais (Constandt, Parent, & Willem, 2019). Os estudos sugerem ainda que para futuras investigações ganharem mais robustez, será necessário utilizarem amostras maiores em vários tipos de desportos, utilizando métodos experimentais mais objetivos de desafio e ameaça, de modo a promover comportamentos positivos de treino (Dixon et al., 2017). Fanti et al. (2019) sugerem ainda a importância de se estender a liderança em função da idade dos participantes, particularmente nos estudos referentes aos comportamentos antissociais da comunidade do futebol.

### **2.3.2 Cluster Desempenho**

O desempenho é o segundo *cluster* com maior número de publicações no período analisado. Para se entender melhor este *cluster*, partiu-se da premissa que a grande maioria dos autores retratam o desempenho a partir do sucesso, processos de gestão organizados, coesão das equipas, autoeficácia e confiança dos líderes (Fransen et al., 2016; Fuster-Parra, García-Mas, Ponseti, & Leo, 2015; Gomes, Almeida, & Resende, 2019).

#### ***Stakeholders internos***

A partir da Figura 2.3, foi observado que a maioria das publicações estão concentradas nos atletas e treinadores, e apenas três publicações neste período tiveram como foco de estudo os clubes. É evidente que para o desempenho de um clube de futebol, os atletas e treinadores são agentes diretos e fundamentais dentro deste processo (Gomes et al., 2019; Lassalle, Meschi, & Metais, 2018). Como o desempenho está ligado em grande parte ao alcance dos resultados de campo, os treinadores e atletas podem ser identificados, como elementos-chave na explicação do sucesso das equipas de futebol (Fransen et al., 2016; Konter, 2010).

Alguns estudos têm sugerido que o nível de experiência e habilidade dos treinadores, tem uma relação direta com o desempenho (Bridgewater et al., 2011; Detotto et al., 2018). Detotto et al. (2018), observaram que algumas características do líder como a sua experiência, sucesso passado e empatia, desempenham um papel importante nos resultados alcançados pela equipa. Contudo, o fato de o treinador ou atleta, terem no seu histórico passado um perfil de bons resultados, não garante que obtenham o mesmo sucesso no presente, eventualmente aumenta a credibilidades que lhes é atribuída, pelo simples fato de já terem vivido a experiência.

Outro fator importante quando o assunto é o desempenho, é o fato de no desporto de alto rendimento poderem existir atletas com diversas culturas, oriundos de diferentes países e que falam idiomas diferentes dos quais estão habituados. Para Maderer, Holtbrügge e Schuster (2014), é muito importante definir um modelo de estrutura liderança-desempenho em que os clubes de futebol façam uso de um conjunto global de talentos e combinem os pontos fortes específicos de indivíduos com diferentes origens culturais.

Ainda sobre a influência dos treinadores no desempenho das equipas, algumas investigações realizadas no futebol, têm estudado a influência que a mudança no comando técnico das equipas pode provocar, evidenciando que as alterações de treinadores (liderança) podem gerar comportamentos positivos/negativos nos atletas (Konter, 2010; Schyns et al., 2016; Soebbing et al., 2015). Para Soebbing et al. (2015), para que mudanças mínimas sejam realizadas e que efeitos positivos sejam esperados, são necessárias no mínimo oito semanas de trabalho para que ocorram tais melhorias no desempenho das equipas. Deste modo, culturalmente os treinadores são analisados pelos resultados alcançados, ou seja, a partir do momento em que os resultados e o desempenho não sejam atingidos, é normal que ocorram alterações no comando técnico das equipas (Schyns et al., 2016).

Quando o assunto são os atletas, em sua grande maioria os estudos foram aplicados em camadas jovens de jogadores de futebol, que tinham como principal objetivo o estudo dos fatores que mais impacto poderiam ter no desempenho desportivo, a eficácia coletiva e os níveis de confiança (Fransen et al., 2016; Fuster-Parra et al., 2015; Hampson & Jowett, 2014; Pain & Harwood, 2008). Por outro lado, outros estudos procuraram entender de que forma fatores como o ambiente, coesão de equipa e as experiências de desenvolvimento dos atletas são importantes para atingir o maior desempenho desportivo (Maderer et al., 2014; Pain & Harwood, 2008). Gomes et al. (2019) analisaram a percepção dos atletas sobre a liderança dos treinadores e de que

modo os diferentes modelos de comportamento de liderança os poderiam influenciar para atingir a realização individual e da equipa. Estes estudos indicam claramente a natureza dinâmica da relação treinador-atleta, nomeadamente o fato de as variações nos estilos de liderança dos treinadores terem consequências para o desempenho dos atletas e equipas.

### ***Stakeholders externos***

De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado na presente investigação, somente três estudos foram identificados neste âmbito, ambos referentes a Associações de futebol. Ferkins et al. (2009) trabalharam com uma linha de pesquisa com a finalidade de melhorar os Conselhos de Gestão das organizações desportivas nacionais através da sua capacidade estratégica. Ou seja, estudaram a importância da liderança compartilhada entre Conselhos de Clubes e Associações, na intenção de encontrar um equilíbrio de relacionamento entre as partes. Ainda que neste estudo se tenha verificado um aumento da colaboração entre o Conselho do clube e o CEO no desenvolvimento do plano estratégico, o resultado acabou por evidenciar que a liderança compartilhada não aumentou. Embora o Conselho sentisse maior domínio da estratégia, também foi verificado que este tinha uma falta de controlo em relação às atividades do CEO. Os resultados sugerem que os Conselhos de Administração dos clubes, necessitam participar mais no desenvolvimento estratégico da organização, fazendo uma participação mais integral.

Já para Molan et al. (2016), o objetivo foi o de fazer uma triangulação de dados entre diretores de Associações, gestores de futebol e atletas, com a finalidade de observar as diferentes perspetivas da expectativa do desempenho. Este tipo de abordagem pode fornecer informações importantes sobre o papel de liderança exercido entre os *stakeholders* de clubes de futebol semiprofissionais.

Para este *cluster* ficam indicadas pistas para futuras investigações no que diz respeito à necessidade um maior desenvolvimento de estudos a partir da abordagem de como a confiança dos líderes tem impacto em aspetos da dinâmica do grupo (Fransen et al., 2016). Outro ponto a ser explorado é a comunicação, nomeadamente o desenvolvimento das habilidades linguísticas dos jogadores e treinadores de futebol, devido à multiculturalidade de atletas e treinadores. Será importante perceber de que forma as formas de comunicação afetam a relação entre a diversidade cultural de uma equipa e o sucesso da equipa (Maderer et al., 2014). Sugere-se ainda que seja analisado de que modo as expectativas de desempenho afetam a promoção interna e externa dos

líderes, dada a importância das expectativas de desempenho em relação às demissões dos treinadores (Soebbing et al., 2015). No que diz respeito às pistas para futuros trabalhos aplicados a *stakeholders* externos, Molan et al. (2016) indicam que a posição do gestor de futebol profissional tornou-se cada vez mais importante, porém instável nos últimos anos. Neste sentido, sugerem futuras pesquisas, através da análise de programas de desenvolvimento de gestores (dirigentes) e a forma como podem influenciar a relação entre os *stakeholders* envolvidos no futebol. Já para Ferkins et al. (2009), é importante desenvolver estudos adicionais para esclarecer o papel do CEO em relação ao papel de outros membros do Conselho de Administração dos clubes. Segundo Ferkins et al. (2009), outro ponto a ser investigado é o relacionamento diádico entre o presidente (figura política dentro de um clube de futebol, mas com capacidade de decisão) e o CEO (diretor executivo, responsável direto pela estruturação do futebol), de modo a identificar como esses dois agentes compartilham liderança no desenvolvimento da estratégia organizacional e nos processos do Conselho de Administração.

### **2.3.3 Cluster Estilo**

Os estilos de liderança têm vindo a ser estudados com frequência e atenção pela comunidade científica, pela influência direta que têm na eficiência das relações e dinâmicas das equipas, bem como no clima organizacional em geral (Calvo & Topa, 2019; Chen, 2013; Keattholetswe & Maletse, 2019a).

#### ***Stakeholders internos***

Grande parte da investigação desenvolvida sobre o estilo de liderança, giram em torno do estudo do perfil dos treinadores e o quanto influenciam outros *stakeholders* internos do futebol, em particular os atletas (Calvo & Topa, 2019; Uluhan, 2012; Vella et al., 2013).

No presente estudo foi possível identificar com mais destaque quatro tipos de abordagem de estilos de liderança: transformacional, democrática, paternalista e mista (Chen, 2013; Ekstrand et al., 2018; Pankow, Mosewich, & Holt, 2018; Uluhan, 2012). No que se refere aos perfis de liderança transformacional, os estudos têm indicado um efeito positivo da sua utilização dentro do contexto desportivo para jovens atletas (Calvo & Topa, 2019; Vella et al., 2013). De acordo com Calvo e Topa (2019) o incentivo e estímulo para criar, desenvolver e inovar os processos de mudanças são o alicerce para o crescimento individual e do grupo. De acordo com os autores, esta perspectiva

pode ter sido o propulsor para que o estilo de liderança transformacional tenha obtido mais espaço dentro das camadas mais jovens. Por sua vez, a liderança transformacional foi também utilizada em atletas e treinadores de elite no futebol, porém com resultados menos expressivos (Ekstrand et al., 2018; Keatthoetswe & Maletse, 2019; Mills & Boardley, 2016).

Também Charbonneau, Barling e Kelloway (2001), testaram os efeitos da liderança transformacional, através da motivação intrínseca, evidenciando que existe uma relação entre o desempenho desportivo e a liderança transformacional, através do aumento do interesse intrínseco na tarefa, que afeta não só a disponibilidade dos atletas para os treinos, mas também para os jogos. A mesma tendência foi identificada em outros estudos (Ekstrand et al., 2018; Keatthoetswe & Maletse, 2019; Pankow et al., 2018).

Ainda neste tópico, foram encontrados estudos sobre a liderança democrática e paternalista. Ulukan (2012) investigou o impacto que o estilo de liderança democrática tem no desempenho. Seguindo esta mesma abordagem, vários outros estudos foram desenvolvidos reforçando a ideia de que existe uma relação significativa entre a utilização do estilo de liderança democrático e o desempenho (Keatthoetswe & Maletse, 2019; Moen, Høigaard, & Peters, 2014). Também através do estudo de Chen (2013), que teve como objetivo examinar a influência da liderança paternalista na coesão da equipa, foi possível perceber que se trata de um estilo caracterizado pelo poder de decisão centralizado na gestão de conflitos internos e utilização de uma comunicação eficaz como meio de atuação, sendo muito utilizado no ambiente organizacional. Embora seja um estilo de liderança que se assemelha com o estilo autocrático (Jing-Horng Lu & F. and Hsu, 2015), diferencia-se pelo fato de ser mais sensível à perspectiva dos atletas. Ambos os estudos chegaram a resultados que indicam que o estilo de liderança paternalista pode ser um preditor de melhoria no desempenho desportivo.

### ***Stakeholders externos***

De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado neste estudo, foi detetado apenas um estudo para este tópico que é o de Tomlinson (2014), que traça as mudanças no estilo de liderança, nas estruturas e nos valores da FIFA, pode ser observado na (Figura 2.3).

Deste modo, dos estudos analisados relativos ao *cluster* estilo de liderança, ficam indicadas algumas pistas para futuras investigações. Para Calvo e Topa (2019) é importante analisar a influência do clima motivacional nos *stakeholders* envolvidos nos

escalões de formação, como os pais, colegas de escola, situação familiar ou status social, e quais fatores que podem afetá-los. Por sua vez Duguay et al. (2019) sugerem que seja aprofundado o estudo da relação entre liderança do atleta (seja ela compartilhada ou centralizada) com vários fatores, nomeadamente: diferentes características situacionais, tamanho da equipa, época da temporada, nível de competitivo (profissional ou recreativo), características demográficas e fatores de dinâmica de grupo, como coesão, eficácia e confiança (Duguay et al., 2019). Também Keatthoetswe e Malette (2019) sugerem que o aprofundamento do estudo desses relacionamentos deve passar pela utilização de outros modelos metodológicos, como séries temporais e métodos mistos, através de projetos quase experimentais ou longitudinais que envolvam múltiplas observações de treinadores e atletas no início, no meio e no final da temporada. Sugerem ainda, que também seria interessante para esta linha de pesquisa investigar vários desportos para além do futebol.

### **2.3.4 Cluster Formação**

A formação é o *cluster* com o menor número de investigações encontrados no período em análise. Partindo da premissa que a liderança pode e deve ser trabalhada de modo a poderem ser desenvolvidas competências que permitam melhorar a condução dos processos internos e externos das equipas, importa saber como os *skills* de liderança estão a ser trabalhados e desenvolvidos pelas instituições competentes para o efeito (Blanton et al., 2019; Collins & Cruickshank, 2015; Kurak & Açak, 2019).

#### ***Stakeholders internos***

Os estudos de formação estão concentrados especificamente nos atletas e treinadores. Para os atletas, os estudos apontam para aquisição de habilidades de vida como liderança, trabalho em equipa, autoconfiança, definições de metas, gestão de tempo, entre outros fatores (Blanton et al., 2019; Draper, Forbes, Taylor, & Lambert, 2012; Kurak & Açak, 2019).

Para Collins e Cruickshank (2015), devido a uma rápida evolução da psicologia na área desportiva, esta pode e deve ser utilizada como ferramenta, no desenvolvimento de *skills* de formação, isto porque, existe uma necessidade de rápida adaptação dos treinadores e organizações desportivas em geral, particularmente no contexto de futebol de alto rendimento. Deste modo, através de equipas multidisciplinares é atualmente recorrente a integração de psicólogos que trabalham diretamente com os treinadores, como forma de diminuir um conjunto de barreiras e tornar a equipas mais

eficientes. A formação do líder passa inevitavelmente pela aquisição de *skills*, podendo os psicólogos do desporto auxiliar na sugestão de qual poderá ser o estilo de liderança a adotar em determinada circunstância, para que o treinador possa tomar decisões mais assertivas.

Outro fator importante a destacar é o de apesar de terem surgido nos últimos anos uma série de cursos específicos de gestão e treino no âmbito do futebol, ainda assim é necessário um olhar mais aprofundado por parte da comunidade científica, sobre o desenvolvimento dos *skills* de liderança que permitam otimizar o trabalho dos treinadores no terreno (Blanton et al., 2019; Collins & Cruickshank, 2015).

Nesta linha de pensamento, estudos realizados em outros desportos, como o rugby, têm vindo a indicar a importância de se fazer formação específica no âmbito liderança, evidenciando uma melhoria na eficácia e habilidades gerais dos treinadores que se envolveram nesses programas (Thelwall-Jones & Stockdale, 2016).

### ***Stakeholders externos***

De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado nesta investigação, foram identificados apenas dois estudos no âmbito deste grupo de *stakeholders*, ambos referentes as associações. O estudo de Ahn e Cunningham (2020), toma iniciativas sobre a igualdade de género e desenvolve um programa de desenvolvimento de lideranças femininas. Para Gibson e Groom (2018), explora as experiências de um diretor da academia da Premier League inglesa, ao implementar mudanças organizacionais na estrutura do futebol.

Deste modo, para o *cluster* formação, várias foram as pistas sugeridas pelos autores para futuras investigações. Uma delas passa pela necessidade de se estudar o impacto que o desporto pode ter na formação e aquisição das habilidades de vida, bem como analisar se a relação entre a prática desportiva precoce e com maior frequência, pode afetar a aquisição de *skills* de liderança, comunicação e trabalho em equipa (Kurak & Açak, 2019). Draper et al. (2012) sugerem ainda que o foco de estudos futuros passe por escolhas metodológicas que permitam fazer uma análise qualitativa dos grupos focais, nomeadamente através de entrevistas, combinando assim abordagens quantitativas e qualitativas.

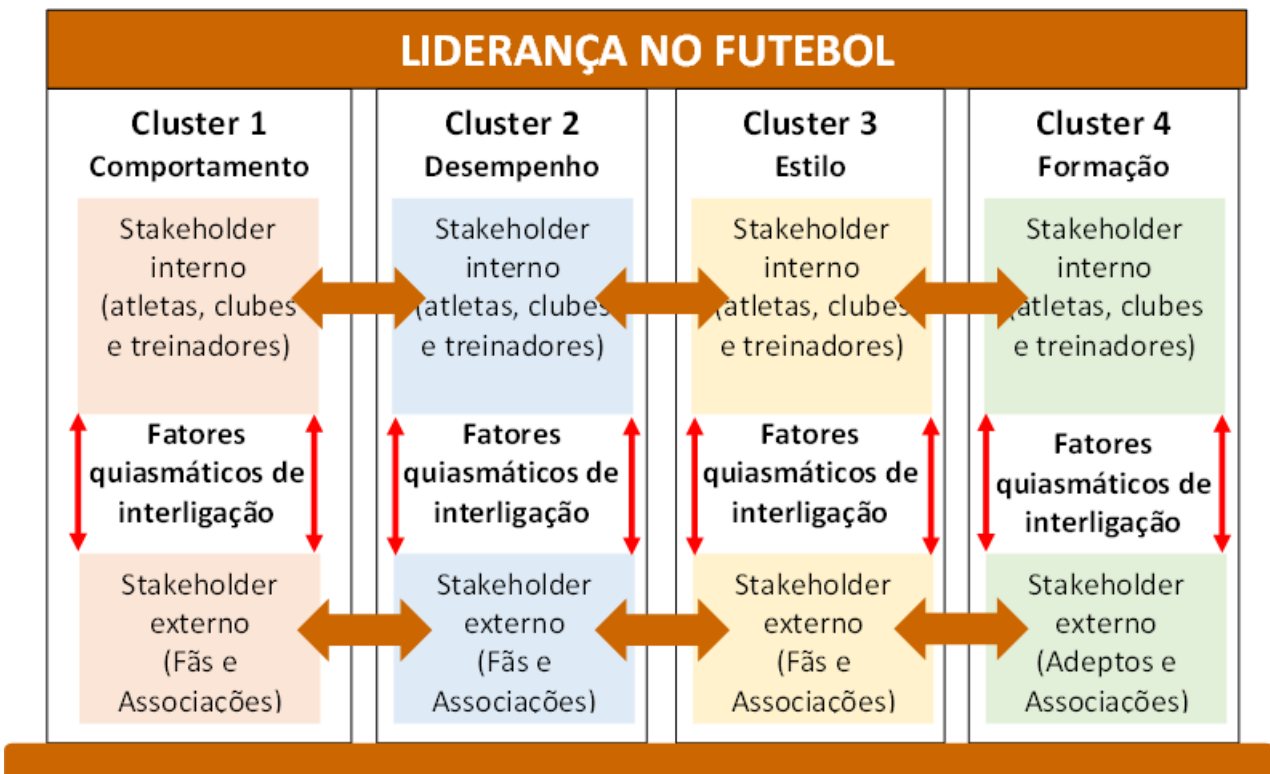
## 2.4 Conclusão

O presente estudo realizou o levantamento do estado da arte sobre a investigação desenvolvida nos últimos vinte e cinco anos referente ao tópico liderança no futebol e respetivos *stakeholders* envolvidos neste contexto desportivo. Foi destacada a importância da liderança como sendo um fator fundamental no papel dos treinadores durante a formação desportiva de jovens. Além disso, para os critérios de investigação utilizados, foi evidenciado que a liderança no contexto do futebol despontou gradualmente na última década.

Quatro *clusters* temáticos em torno do tópico liderança foram identificados (Comportamento; Performance; Perfil e Formação), tendo sido verificado que a maior parte destes estudos ficaram concentrados no *cluster* “Comportamento”, e tiveram a sua investigação focada sobre dois *stakeholders* internos específicos, os atletas e treinadores. Por sua vez, o menor número de publicações ficou reunido no *cluster* “Formação”.

Ao analisar os resultados deste estudo, é possível perceber-se a importância de uma observação macro que envolva tanto os *stakeholders* internos quanto externos. Neste estudo em particular ficou evidenciado que têm sido desenvolvidos mais estudos relacionados com *stakeholders* internos, em particular os treinadores e atletas, implicando a necessidade de uma atenção mais detalhada sobre os processos de liderança de outros *stakeholders* internos e externos nos processos de gestão organizacional do futebol. Outro aspeto importante passa por verificar a existência de uma integração estratégica dos processos formativos, sejam eles de treinadores, atletas ou dirigentes, no que diz respeito aos *skills* de liderança.

Deste modo, o estudo oferece uma oportunidade de avaliação de como os processos dentro do futebol estão a ser estudados, evidenciando-se que por vezes muitos *stakeholders*, no interesse de alcançar resultados e desempenho, acabam por ultrapassar as fases de maturação nos processos formativos. Outra importante implicação deste estudo passa por evidenciar que é possível obter melhores resultados com o desenvolvimento de líderes eficazes. Foi identificado que atualmente existem poucos estudos sobre a avaliação de programas de intervenção e desenvolvimento de *skills* de liderança, apontando-se assim para a necessidade de se estudar este fenómeno. Torna-se assim fundamental analisar mais aprofundadamente, a forma como estão a ser desenvolvidos e administrados os processos de formação que estão sob a



responsabilidade das Federações desportivas, nomeadamente os que são direcionados para os treinadores.

Figura 2.4 *Framework* Interligações entre os *clusters* da liderança no futebol

Também foi possível concluir que os *clusters* de liderança no futebol possuem uma natureza quiasmática de interconexão, ou seja, estão interligados (Figura 2.4). Nesse sentido, é impossível analisar um *cluster*, sem que os outros estejam presentes.

Por exemplo, como lidar com fatores psicológicos e motivacionais de treinadores e atletas, sem perceber o contexto do clube no qual estão inseridos, ou sem considerar a força dos fãs? Este tipo de análise ou interligação é também fundamental no contexto da formação de crianças e jovens em fase de iniciação desportiva. Pois é nessas fases que o treinador reforça a relação com o atleta, que vai muito além do treino de habilidades técnicas/táticas, mas também passa pelo desenvolvimento de *soft skills* que servirão de base para sua vida adulta, como a comunicação, resiliência, inteligência emocional, trabalho em equipa, entre outras competências. De fato, a relação entre os comportamentos de liderança do treinador, tanto nas categorias de base, quanto no alto rendimento, têm impacto na qualidade da relação treinador/atleta, no sucesso da equipa e no desenvolvimento positivo das experiências dos jogadores de futebol.

Deste modo, o presente estudo é uma ferramenta importante na análise da evolução e desenvolvimento da liderança, como variável fundamental para auxiliar a melhoria da eficiência organizacional, particularmente, no contexto do futebol. Este estudo reforça a importância de desenvolverem estudos sobre a formação e desenvolvimento de habilidades de liderança.

## **2.5 Limitações e Investigação Futura**

Apesar do rigor metodológico utilizado no presente trabalho, existem algumas limitações que podem ser apontadas resultantes dos critérios de inclusão/exclusão definidos na seleção da amostra, acabando por condicionar os resultados deste tipo de estudos. Ao serem considerados apenas estudos publicados em língua inglesa e a tipologia de fontes selecionada terem sido artigos ou revisão, o número de amostra final acabou por ser mais reduzido. Deste modo, em futuras investigações, os critérios podem ser alargados para estudos publicados em outras línguas e fazendo a inclusão de livros e capítulos de livros.

Uma vez que os resultados evidenciaram que o estudo dos processos formativos de desenvolvimento de *skills* de liderança ainda precisam ser mais aprofundados, sugere-se que futuros trabalhos de investigação possam ser desenvolvidos neste sentido. Deste modo, analisar se a formação obtida por via dos Programas de Formação de Treinadores, lhes permite obter conhecimento e competências suficientes no âmbito da liderança, para trabalhar de forma eficiente nos diversos escalões de futebol, é uma necessidade de investigação futura.

Seguindo a mesma abordagem, é fundamental analisar de que forma as Associações e Federações desportivas responsáveis pela validação, controlo e regulação da atividade de treinador, conseguem fortalecer através da ciência, a parte formativa das habilidades de liderança, desenvolvendo de maneira mais assertiva a formação destes futuros treinadores.

Ainda no que toca à questão formativa, será importante investigar no futuro, a perceção dos principais *stakeholders* (Federação, Associações de futebol, Formadores) envolvidos nestes Programas de Formação de Treinadores de Futebol de nível 1, nível 2 e nível 3, sobre o impacto que o tema da liderança ministrado nesses cursos tem no perfil de formação de treinadores. Adicionalmente importa ainda analisar a perceção

dos *stakeholders* internos, em específico os responsáveis pela direção e coordenação técnica dos clubes de futebol, sobre as competências de liderança dos seus treinadores.

E por último e não menos importante, tentar explorar o tema liderança de forma mais aprofundada junto aos *stakeholders* externos, visto que ainda existem poucos estudos. Um desses exemplos pode passar pelo estudo da relação entre a liderança dos meios de comunicação social, uma vez que devido à transformação digital pela qual a sociedade está a atravessar, o uso das tecnologias digitais é muitas vezes utilizado como meio manipulação de opinião, nomeadamente de atletas, treinadores e dirigentes. Para além disso, outros *stakeholders* externos como os fans, sócios, pais, patrocinadores, deverão fazer parte de novas linhas de investigação, de modo a entender-se a sua influência nos processos internos de liderança organizacional.

## Referências

- Adie, J. W., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2012). Perceived coach-autonomy support, basic need satisfaction and the well- and ill-being of elite youth soccer players: A longitudinal investigation. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(1), 51-59. doi:10.1016/j.psychsport.2011.07.008
- Ahn, N. Y., & Cunningham, G. B. (2020). Standing on a glass cliff?: A case study of FIFA's gender initiatives. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), 114-137. doi:10.1080/23750472.2020.1727357
- Anagnostopoulos, C. (2011). *Stakeholder* management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249-264. doi:10.1080/14660970.2011.548361
- Ankrah, S., & Omar, A. T. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 387-408. doi:10.1016/j.scaman.2015.02.003
- Apprey, M. (2020). Chiasmatic Crossings Between Freud's Clinical Projects and Social Concerns. *Society*, 57(3), 276-280. doi:10.1007/s12115-020-00479-2
- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(2), 169-185. doi:10.1177/1742715011420315
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3). doi:10.6018/analesps.29.3.178511
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blanton, J. E., Linhart, C., & Ault, K. J. (2019). Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(3), 151-159. doi:10.1080/21520704.2019.1615017
- Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals: The role of affective cues. (n. J. P. Forgas Ed.). Cambridge University Press.
- Bormann, K. C., Schulte-Coerne, P., Diebig, M., & Rowold, J. (2016). Athlete Characteristics and Team Competitive Performance as Moderators for the Relationship Between Coach Transformational Leadership and Athlete Performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 38(3), 268-281. doi:10.1123/jsep.2015-0182
- Bradbury, S. (2013). Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer and Society*, 14(3), 296-314. doi:10.1080/14660970.2013.801262
- Bridgewater, S., Kahn, L. M., & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, 18(3), 275-286. doi:10.1016/j.labeco.2010.10.001
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences*, 9(3). doi:10.3390/bs9030029

- Cameron, K. (1980). Critical Questions in assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9(2), 66-80. doi:10.1016/0090-2616(80)90041-8
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 34-45. doi:doi.org/10.1123/jsp.2.1.34
- Chemers, M. (1997). Leadership, Change, and Organizational Effectiveness
- Chen, C. C. (2013). How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching? *Social Behavior and Personality*, 41(1), 83-94. doi:10.2224/sbp.2013.41.1.83
- Collins, D., & Cruickshank, A. (2015). Take a walk on the wild side: Exploring, identifying, and developing consultancy expertise with elite performance team leaders. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 74-82. doi:10.1016/j.psychsport.2014.08.002
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2018). Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior. *Journal of Sport Management*, 32(3), 185-198. doi:10.1123/jsm.2017-0182
- Constandt, B., Parent, M. M., & Willem, A. (2019). Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners". *Sport Management Review*, 23(3), 374-386. doi:10.1016/j.smr.2019.04.003
- Constandt, B., & Willem, A. (2019). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 401-417. doi:10.1002/nml.21333
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions. *Public Administration Review*, 77(1), 32-44. doi:10.1111/puar.12685
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Denton, A. (2013). Can business leaders build teams like Alex Ferguson? *Strategic Direction*, 29(9), 3-5. doi:10.1108/SD-08-2013-0048
- Desai, M. N., Lockett, A., & Paton, D. (2016). The Effects of Leader Succession and Prior Leader Experience on Postsuccession Organizational Performance. *Human Resource Management*, 55(6), 967-984. doi:10.1002/hrm.21700
- Detotto, C., Paolini, D., & Tena, J. D. (2018). Do managerial skills matter? An analysis of the impact of managerial features on performance for Italian football. *Journal of the Operational Research Society*, 69(2), 270-282. doi:10.1057/s41274-017-0215-6
- Dixon, M., Turner, M. J., & Gillman, J. (2017). Examining the relationships between challenge and threat cognitive appraisals and coaching behaviours in football coaches. *Journal of Sports Sciences*, 35(24), 2446-2452. doi:10.1080/02640414.2016.1273538
- Draper, C. E., Forbes, J., Taylor, G., & Lambert, M. I. (2012). Empowering Professional Soccer Players in South Africa: Evaluation of Project Ithuseng. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(3), 579-591. doi:10.1260/1747-9541.7.3.579
- Duguay, A. M., Loughhead, T. M., & Cook, J. M. (2019). Athlete Leadership as a Shared Process: Using a Social-Network Approach to Examine Athlete Leadership in Competitive Female Youth Soccer Teams. *Sport Psychologist*, 33(3), 189-202. doi:10.1123/tsp.2018-0019
- Ekstrand, J., Lundqvist, D., Lagerback, L., Vouillamoz, M., Papadimitiou, N., & Karlsson, J. (2018). Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries

- British Journal of Sports Medicine, 52(8), 527-531. doi:10.1136/bjsports-2017-098001
- Fanti, K. A., Phylactou, E., & Georgiou, G. (2019). Who is the Hooligan? The Role of Psychopathic Traits. *Deviant Behavior*. doi:10.1080/01639625.2019.1695466
- Feng, F., Zhang, L., Du, Y., & Wang, W. (2015). Visualization and quantitative study in bibliographic databases: A case in the field of university–industry cooperation. *Journal of Informetrics*, 9(1), 118-134. doi:10.1016/j.joi.2014.11.009
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. doi:10.1016/j.smr.2010.01.009
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. 11.
- Fielding-Lloyd, B., & Meân, L. (2011). 'I don't think i can catch it': Women, confidence and responsibility in football coach education. *Soccer and Society*, 12(3), 345-364. doi:10.1080/14660970.2011.568102
- Fransen, K., Boen, F., Vansteenkiste, M., Mertens, N., & Vande Broek, G. (2018). The power of competence support: The impact of coaches and athlete leaders on intrinsic motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28(2), 725-745. doi:10.1111/sms.12950
- Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G., & Boen, F. (2016). We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 26(12), 1455-1469.
- Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., & Deakin, J. (2005). Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 10(1), 19-40. doi:10.1080/1740898042000334890
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Toronto: Pitman Publishing, 152 p.
- Fuster-Parra, P., García-Mas, A., Ponseti, F. J., & Leo, F. M. (2015). Team performance and collective efficacy in the dynamic psychology of competitive team: A Bayesian network analysis. *Human Movement Science*, 40, 98-118. doi:10.1016/j.humov.2014.12.005
- Geier, J. G. (1967). A trait approach to the study of leadership in small groups. *Journal of Communication Inquiry*, 17(4), 316-323.
- Gerrard, B. (2016). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169. doi:10.1123/jsm.19.2.143
- Gibson, L., & Groom, R. (2018). Ambiguity, manageability and the orchestration of organisational change: a case study of an English Premier League Academy Manager. *Sports Coaching Review*, 7(1), 23-44. doi:10.1080/21640629.2017.1317173
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2019). Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results. *Perceptual and Motor Skills*. doi:10.1177/0031512519892384
- González, L., García-Merita, M., Castillo, I., & Balaguer, I. . (2016). Young athletes' perceptions of coach behaviors and their implications on their well-and ill-being over time. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 30(4), 1147-1154.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- 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. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x

- Hoigaard, R., Jones, G. W., & Peters, D. M. (2008). Preferred Coach Leadership Behaviour in Elite Soccer in Relation to Success and Failure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 241-250. doi:10.1260/174795408785100581
- Holt, N. L., Black, D. E., Tamminen, K. A., Fox, K. R., & Mandlgo, J. L. (2008). Levels of social complexity and dimensions of peer experiences in youth sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(4), 411-431. doi:10.1123/jsep.30.4.411
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. . Working Paper Series, 76-06.
- Ibáñez, S. J. (1997). Variables que afectan al establecimiento de los modelos de entrenador de baloncesto Habilidad Motriz. *Revista de ciencias de la actividad física y del deporte*(10), 30-37.
- Ibáñez, S. J., García-Rubio, J., Antúnez, A., & Feu, S. (2019). Coaching in Spain Research on the Sport Coach in Spain: A Systematic Review of Doctoral Theses. *International Sport Coaching Journal*, 6(1), 110-125. doi:10.1123/iscj.2018-0096
- Ibáñez, S. J., & Medina Casaubón, J. (1999). Relaciones entre la formación del entrenador desportivo y la formación del profesor de educación física. *Apuntes, Educación Física y Deportes.*, 56, 39-45.
- Ilharco, F. (2019). The relevance of media in football coaching: the case of José Mourinho's leadership approach. *Soccer and Society*, 20(2), 307-324. doi:10.1080/14660970.2017.1315535
- Jing-Horng Lu, & F. and Hsu, Y. (2015). The interaction between paternalistic leadership and achievement goals in predicting athletes' sportpersonship. *Kinesiology*, 47(1), 115-122.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.04.001
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*(Jan-Feb).
- Keatleholetswe, L., & Malete, L. (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71-79. doi:10.1080/02701367.2018.1563277
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. doi:10.1002/job.2355
- Konter, E. (2010). Leadership power perception of amateur and professional soccer coaches and players according to their belief in good luck or not. *Collegium Antropologicum*, 34(3), 1001-1008.
- Kurak, K., & AÇak, M. (2019). Investigation of the effects of football on life skills of individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1442-1447. doi:10.13189/ujer.2019.070611
- Kurowska, X., & Tallis, B. C. (2013). Chiasmatic crossings: A reflexive revisit of a research encounter in European security. *Security Dialogue*, 44(1), 73-89. doi:10.1177/0967010612470295
- Lassalle, F., Meschi, P. X., & Metais, E. (2018). Experience discrepancy in leadership succession: Does it matter? Evidence from the Elite European Soccer Clubs (1994–2015). *Strategic Change*, 27(4), 403-416. doi:10.1002/jsc.2212
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. doi:10.1080/1359432x.2019.1661837
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. doi:10.1037/apl0000089

- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 215-238. doi:10.1177/1470595813510710
- Mertens, N., Boen, F., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., & Fransen, K. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28(12), 2734-2750. doi:10.1111/sms.13273
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394. doi:10.1177/1747954116645011
- Miragaia, D. A. M., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The Role of *Stakeholders* in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 113-134. doi:10.1002/nml.21210
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do *stakeholders* matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658. doi:10.1590/s0034-759020140605
- Moen, F., Høigaard, R., & Peters, D. M. (2014). Performance progress and leadership behavior. *International Journal of Coaching Science*, 8(1), 67-79.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269. doi:10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274-291. doi:10.1080/16184742.2016.1164211
- Norman, L., Rankin-Wright, A. J., & Allison, W. (2018). "It's a Concrete Ceiling; It's Not Even Glass": Understanding Tenets of Organizational Culture That Supports the Progression of Women as Coaches and Coach Developers. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(5), 393-414. doi:10.1177/0193723518790086
- Pain, M. A., & Harwood, C. G. (2008). The performance environment of the England youth soccer teams: a quantitative investigation. *Journal of Sports Sciences*, 26(11), 1157-1169. doi:10.1080/02640410802101835
- Pankow, K., Mosewich, A. D., & Holt, N. L. (2018). The development of leadership in model youth football coaches. *The Sport Psychologist*, 32(4), 253-262. doi:10.1123/tsp.2017-0129
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488. doi:10.1002/smj.454
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer Leadership in Sport: Relationships among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49-64. doi:10.1080/10413200.2010.520300
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279. doi:10.1080/10413200.2012.725703
- Pulido, J. J., Sánchez-Oliva, D., Sánchez-Miguel, P. A., Leo, F. M., & García-Calvo, T. (2016). Influence of Coaches Training on Athletes Motivation. *Revista*

- Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, 64(2016). doi:10.15366/rimcafd2016.64.005
- Reynders, B., Vansteenkiste, M., Van Puyenbroeck, S., Aelterman, N., De Backer, M., Delrue, J., . . . Broek, G. V. (2019). Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 288-300. doi:10.1016/j.psychsport.2019.04.002
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and Satisfaction in Athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17(3), 276-293. doi:DOI 10.1123/jsep.17.3.276
- Ruiz-Barquín, R., & de la Vega-Marcos, R. (2015). LSS-3 leadership scale adaptation in soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 15(60), 677-700. doi:10.15366/rimcafd2015.60.005
- Schyns, B., Gilmore, S., & Dietz, G. (2016) What lessons can we learn from football about leadership and management? : Vol. 8. *Monographs in Leadership and Management* (pp. 95-127).
- Soebbing, B. P., Wicker, P., & Weimar, D. (2015). The impact of leadership changes on expectations of organizational performance. *Journal of Sport Management*, 29(5), 485-497. doi:10.1123/jsm.2014-0089
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Nederveen, P. A. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647. doi:10.1016/j.leaqua.2018.06.001
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J.-P. (2019). Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 33(6), 546-559. doi:10.1123/jsm.2018-0196
- Thelwall-Jones, C., & Stockdale, S. (2016). Developing rugby club leaders is a long game. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 338-342. doi:10.1108/ICT-01-2016-0011
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Tucker, L. (2015). 'It's not just about the football': leading social change in a Sunday league football team. *Sport in Society*, 18(4), 410-424. doi:10.1080/17430437.2015.929296
- Ulukan, M. (2012). The democratic leadership in the football clubs. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(1), 531-536.
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2012). Validation of the Differentiated Transformational Leadership Inventory as a Measure of Coach Leadership in Youth Soccer. *Sport Psychologist*, 26(2), 207-223. doi:10.1123/tsp.26.2.207
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 549-561. doi:10.1080/17408989.2012.726976
- Vidic, Z., & Burton, D. (2011). Developing Effective Leaders: Motivational Correlates of Leadership Styles. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(3), 277-291. doi:10.1080/10413200.2010.546827
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *Decision Sciences*, 5, 743-755. doi:10.2307/2392210

- Wałach-Biśta, Z. (2013). A Polish adaptation of Leadership Scale for Sports – a questionnaire examining coaching behavior. *Human Movement Science*, 14(3), 265-274. doi:10.2478/humo-2013-0032
- Walters, G. (2011). The implementation of a *stakeholder* management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49-64. doi:10.1080/13606719.2011.532600
- Watson, J. C., Connole, I., & Kadushin, P. (2011). Developing Young Athletes: A Sport Psychology Based Approach to Coaching Youth Sports. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2(2), 113-122. doi:10.1080/21520704.2011.586452
- Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. doi:10.1177/1094428114562629



## **Capítulo 3**

### **Formação em Liderança como diferencial na carreira: percepção de treinadores de futebol.**

#### **Resumo**

A liderança tem vindo a ser estudada com uma das principais variáveis para o bom desempenho desportivo dos clubes de futebol. Deste modo, o objetivo do presente estudo é o de analisar o impacto da formação obtida por via da formação oficial de treinadores de futebol, no conhecimento e competências de liderança dos respetivos treinadores. A amostra incluiu 211 treinadores portugueses, habilitados para a atividade de treinador de futebol, independente do nível (Nível 1 UEFA C, Nível 2 UEFA B, Nível 3 UEFA A, Nível 4 UEFA PRO). Foi utilizado um questionário com 32 itens divididos em 4 dimensões: competências de gestão/supervisão, liderança organizacional, domínio pessoal, e gestão de recursos. Para a validação das hipóteses foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM-PLS). Os resultados indicam que a formação tem um impacto positivo e estatisticamente significativo nas competências de liderança. Foi ainda possível verificar um efeito com significância estatística da formação nos conhecimentos de liderança. Já no que diz respeito ao impacto da formação nas competências de liderança mediada pelo conhecimento, constatou-se que não existe um impacto com significância estatística. Os resultados evidenciam ainda uma autopercepção positiva dos treinadores referente às suas competências de liderança. Reconhecem que existe a necessidade de formação mais aprofundada no âmbito da liderança, mostrando a sua consciência sobre a importância que este tema tem para o desenvolvimento profissional e contínuo dos treinadores. Como implicações práticas, o estudo sugere uma reflexão sobre o conteúdo e estrutura pedagógica do processo formativo seja ele formal ou informal dos cursos oficiais de treinadores de futebol.

#### **Palavras-chave**

Competências, formação de treinadores, processo de aprendizagem; modelos conceptuais de formação; formação contínua.

### 3.1 Introdução

O tema da liderança tem merecido o interesse de investigadores e profissionais das mais diversas áreas, no sentido de se perceber melhor de que forma este fenómeno pode impulsionar o desempenho nas organizações (Cameron, 1980; D'Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016; Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009). Muitas das abordagens sugeridas, têm sido desenvolvidas no sentido de encontrar recursos que possibilitem potenciar os seus resultados, e assim permitir um benefício direto no desempenho organizacional (Steffens et al., 2018).

Também no campo desportivo as investigações sobre a temática da liderança têm sido desenvolvidas, nomeadamente pela importância que esta variável tem na relação direta com o desempenho tanto individual, quanto coletivo das equipas (Au-Yong-Oliveira, Ferreira, & Gouveia, 2014; Keattholetswe & Maletse, 2019). Neste sentido, uma das linhas de pesquisa mais desenvolvidas tem sido em torno da prestação de liderança do treinador e na forma como pode alavancar ou dificultar a evolução dos seus atletas (Chelladurai, 2007; Peachey, Zhou, Damon, & Burton, 2015).

Dos diversos fatores que evidenciam a importância de se continuar a estudar esta temática, está no fato de o treinador ser um *stakeholder* que exerce influência direta na continuidade ou abandono da prática desportiva (Fransen et al., 2020; Mollerlokken, Loras, & Pedersen, 2015; Price & Weiss, 2000). Deste modo, os treinadores são peças-chaves no processo de desenvolver o interesse pela prática e continuidade da atividade desportiva em geral, nomeadamente no contexto particular do futebol (Hill, 2013; Iosard-Gauthier, 2012), tornando-se assim a liderança uma ferramenta determinante e influenciadora desse processo (Hong & Jeong, 2020; Lawrason, Turnnidge, Martin, & Côté, 2019). Por essa razão, é fundamental conhecer o que torna um treinador mais especial que o outro.

Particularmente no âmbito do futebol, já há algum tempo que a liderança dos treinadores tem sido o alvo de inúmeras investigações realizadas pela comunidade científica (Gomes, Almeida, & Resende, 2019; Vella, Oades, & Crowe, 2013). Contudo, grande parte dos estudos de liderança no contexto do futebol têm focado a sua abordagem essencialmente na análise da influência do comportamento, estilo e desempenho dos treinadores perante as suas equipas (Constandt, Parent, & Willem, 2020; Hong & Jeong, 2020; Keattholetswe & Maletse, 2019; Smith, Hill, & Hall, 2018; Sunar, Omar-Fauzee, & Yusof, 2009).

Porém, as questões formativas, relacionadas com o desenvolvimento de *skills* de liderança particularmente no contexto do futebol, acabam por ser pontuais (Kurak & Açak, 2019; Lawrason et al., 2019). Sendo assim, as questões de desenvolvimento de *skills* de liderança, começam a ganhar especial atenção, não só pela importância que os treinadores têm no alto rendimento, mas também pelo papel relevante que têm no desenvolvimento e formação das crianças e jovens no contexto de formação do futebol (Blom, Magat, & Dichter, 2019; Gibson & Groom, 2019; Luguetti, Oliver, Dantas, & Kirk, 2016).

No que diz respeito às competências de liderança, vários estudos têm sinalizado a importância da formação dos treinadores em relação a esta componente (Blanton, Linhart, & Ault, 2019; Lawrason et al., 2019; Neto, Miragaia, & Ibáñez, 2021). Contudo, apesar da importância do modelo de formação, ainda persistem algumas dúvidas referentes à aquisição de conhecimento e *skills* durante a formação de treinadores, e sua capacidade de transferência para a prática (Pankow, Mosewich, & Holt, 2018).

Também em outras áreas da ciência outros estudos têm sido desenvolvidos neste sentido, de forma a poderem encontrar-se soluções mais eficientes para essa transferibilidade (Cebrian, Pascual, & Moraleda, 2019; Vogler, Messmer, & Allemann, 2017).

Perante o exposto, a literatura tem apontado para a necessidade de o desenvolvimento da componente de liderança dos treinadores, dever ser feita de forma contínua e com uma aquisição e atualização de conhecimento e competências que lhes permita ter um bom desempenho em diferentes contextos (Mendes et al., 2019). Importa mencionar que na carreira de um treinador, o processo formativo pode ser feito por via formal, particularmente através de cursos oficiais de formação de treinadores e Instituições de Ensino Superior habilitadas (Feu, Ibáñez, & Gozalo, 2010; Pires et al., 2021); bem como complementado com formações informais, através da participação nomeadamente em workshops, palestras, cursos de desenvolvimento ao longo da vida, situações do dia a dia (Lemyre, 2007; Wright, Trudel, & Culver, 2007).

Embora a literatura no âmbito da investigação sobre o tema liderança seja considerada muito completa com estudos sobre o perfil, desempenho e comportamento dos líderes desportivos (Balduck & Jowett, 2010; Cronin et al., 2019; Nascimento-Junior et al., 2020), ainda existe uma lacuna no que diz respeito aos tipos de ferramentas que podem ser utilizadas para quantificar a aquisição e desenvolvimento da liderança no contexto do futebol (Neto et al., 2021). Neste sentido, torna-se essencial analisar e aprofundar de

que forma esse processo da aquisição de competências de liderança está a ser abordado no futebol (Blanton et al., 2019; Lemyre, 2007).

A aquisição e desenvolvimento da liderança no futebol, ocorre na maioria das vezes de forma natural, reproduzida através das experiências vividas e adquirida com o passar dos anos (Denton, 2013; Ilharco, 2019). Porém, em muitas circunstâncias, existe a necessidade urgente de alcançar o melhor e maior nível de desempenho desportivo em um curto espaço de tempo, acabando assim por interferir diretamente na prestação dos atletas e treinadores (Hong & Jeong, 2020; Leo, Sanchez-Miguel, Sanchez-Oliva, Amado, & Garcia-Calvo, 2014).

Nesta perspetiva, torna-se cada vez mais importante identificar as competências de liderança, ou o conjunto de competências que os líderes devem possuir para atingirem os melhores resultados (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002).

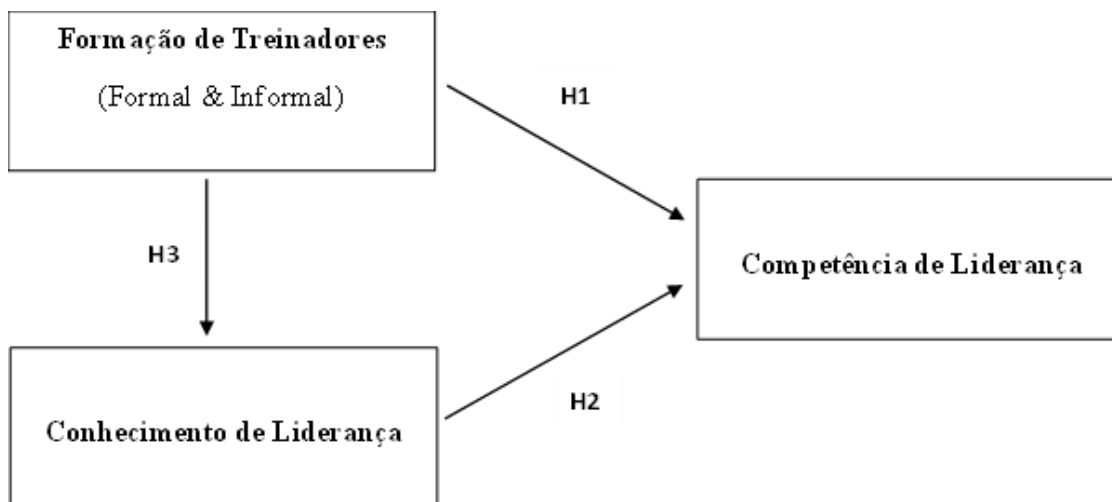
Por meio do estudo de Yoon, Song, Donahue e Woodley (2010), que desenvolveram o *Leadership Competency Inventory*, foram identificadas competências de liderança através de quatro dimensões: i) competências de gestão/supervisão: onde se analisa a capacidade de gerir conflitos, negociação e resolução de problemas; ii) competências de liderança organizacional: onde se analisa a capacidade de influenciar, liderar mudanças e partilhar responsabilidades; iii) competências de domínio pessoal: contemplando a resiliência, flexibilidade e inteligência emocional; e por fim iv) competências de gestão de recursos: onde se analisa a capacidade de gerir a tecnologia, o desempenho e a utilização de recursos variados. Esta escala foi concebida para ser utilizada com qualquer tipo de organização, uma vez que a literatura sugere que existe um conjunto comum de competências de liderança que são transversais as diversas áreas do conhecimento, embora se baseie numa investigação originalmente conduzida sobre os gestores no contexto da saúde.

Face ao exposto é possível perceber-se que não basta aos treinadores terem uma forte componente formativa no âmbito do treino, estratégias ou modelos de jogo, se por outro lado são pouco eficientes no que diz respeito, nomeadamente, às questões de gestão e condução emocional dos atletas (García-Ceberino, Antúnez, Ibáñez, & Feu, 2020; Mendes et al., 2019).

Neste sentido, e partindo da premissa que um bom desempenho enquanto treinador também passa por ser competente do ponto de vista das suas escolhas de liderança, torna-se necessário o desenvolvimento de mais estudos que permitam explorar a

temática da liderança no âmbito dos treinadores de futebol (Mossman & Cronin, 2019; van Kleef, Cheshin, Koning, & Wolf, 2019), em particular em relação ao processo formativo desta competência.

Deste modo, o objetivo do presente estudo é o de analisar se a formação tem impacto nas competências de Liderança (H1), se o conhecimento de liderança tem impacto nas competências de Liderança (H2), e por fim se a formação tem impacto nas competências de Liderança mediada pelo conhecimento (H3) (Figura 3.1).



Hip.1: A **formação** tem impacto nas **competências** de Liderança

Hip.2: O **conhecimento** de Liderança tem impacto nas **competências** de Liderança

Hip.3: A **formação** tem impacto na **competência** de Liderança mediada pelo **conhecimento**

Figura 3.1 Modelo conceitual

## 3.2 Método

### 3.2.1 Desenho da investigação

A investigação aqui apresentada é de carácter não experimental, transversal, comparativo e correlacional, tendo como objetivo analisar os principais impactos da formação obtida através formação oficial de futebol, nos conhecimentos e competências de liderança dos respetivos treinadores de futebol (Ato et al., 2013).

### 3.2.2 Participantes

O estudo envolveu uma amostragem de conveniência com um total de 211 treinadores de futebol portugueses sendo 97.6% do sexo masculino (Tabela 3.1). A sua idade varia entre os 20 e os 68 anos, sendo a média de idades de 38.4 + 9.1 anos, 31.8% completaram o ensino secundário e 2.8% têm um doutoramento. Dos participantes envolvidos, 105 treinadores têm formação em Ciências do Desporto. Relativamente ao seu nível como treinadores, 47.4% estavam no nível 1 e 1.9% no nível 4. A inclusão dos treinadores foi efetuada, independentemente do seu nível (Nível 1: UEFA C, Nível 2: UEFA B, Nível 3: UEFA A, Nível 4: UEFA PRO).

Os treinadores obtiveram as suas qualificações em cursos oficiais de Formação de Treinadores, ministrados por Associações Distritais de Futebol Portuguesas, Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), Federação Portuguesa de Futebol ou através de formação em Instituições de Ensino Superior qualificadas para o efeito.

Tabela 3.1 Caracterização da amostra

		N	%
Género	Feminino	5	2.4%
	Masculino	206	97.6%
Idade (anos), Média + DP (Range)		38.4 + 9.1 (20 - 68)	
Nível Habilitações	Ensino Secundário	67	31.8%
	Licenciatura	64	30.3%
	Mestrado	74	35.1%
	Doutoramento	6	2.8%
Grau treinador	1	100	47.4%
	2	92	43.6%
	3	15	7.1%
	4	4	1.9%
Ano último grau, Média + DP (Range)		2015.4 + 6.5 (1989 - 2021)	

### 3.2.3 Instrumento

Os treinadores começaram por preencher um questionário geral (Apêndice 1) composto por 5 secções: i) dados sociodemográficos; ii) processo de formação dos treinadores; iii) experiência como treinador; iv) conhecimento dos treinadores sobre o tema da

liderança; e finalmente, v) percepção dos treinadores sobre as suas competências de liderança. Relativamente às competências de liderança, foi adaptada a "*Leadership Competency Scale*", proposta por Yoon et al. (2010), com 32 itens divididos em 4 dimensões: competências de gestão/supervisão (MS), liderança organizacional (OL), domínio pessoal (DP) e gestão de recursos (RM). O questionário foi composto por um total de 37 itens classificados com base numa escala de tipo Likert de 1 a 5 (1 = discordo totalmente, a 5= concordo totalmente). O questionário original é composto por um total de 32 itens, contudo, itens como o “trabalho em equipa e cooperação”, “flexibilidade e resiliência”, “influência e negociação”, “planeamento e avaliação” foram desagregados para se tornarem em itens independentes. Outros itens sofreram alterações pontuais do ponto de vista linguístico, para ficarem mais direccionados para o contexto específico do futebol, tais como “foco no cliente”, foi substituído por “foco no atleta”. Por sua vez, outros itens como “gestão financeira”, “orçamentação” foram removidos, uma vez que não se ajustavam ao contexto da presente investigação, ou porque representavam um enviesamento como foi o caso do item designado por e “liderança”.

De forma a validar o conteúdo e confirmar a qualidade linguística do questionário, antes da aplicação, o instrumento foi apreciado por 5 peritos (3 investigadores/professores do Ensino Superior, com investigação na área do futebol e/ou ligados a processos de formação de treinadores; 2 treinadores).

Posteriormente, o questionário foi convertido em formato online por via do Google docs, de modo a ser enviado por e-mail. Para garantir o maior número de respostas, foram contactadas num primeiro momento a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e a Associação Nacional de Treinadores de Futebol (ANTF), para que pudessem encaminhar o questionário para os treinadores registados. Num segundo momento, foi enviada uma solicitação diretamente aos clubes de futebol das Associações Distritais de Futebol registados no site da FPF, para enviarem o questionário aos seus clubes afiliados e por último contactado os clubes, incentivando-os a participar no estudo. Foram esclarecidos os objetivos, a importância e implicações do estudo, assegurando a confidencialidade das suas respostas. Como a participação foi voluntária e anónima, os participantes deram o seu consentimento informado no momento do preenchimento do questionário. A investigação foi efetuada de acordo os critérios éticos da Declaração de Helsínquia (Association, 2013) e as normas éticas sugeridas para a investigação em ciências do desporto e do exercício (Harriss et al., 2019).

### **3.2.4 Análise de dados**

Para todos os construtos, as cargas fatoriais, o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita (CR) apresentam valores acima dos limites exigidos de 0.70 e 0.60, respetivamente. Para todos os construtos a AVE esteve acima do limite de 0.50. Para testar se os construtos eram suficientemente diferentes entre si, a validade discriminante foi inspecionada usando o critério de Fornell e Larcker (1981), que exige que a AVE de um construto seja maior que o quadrado de sua maior correlação com qualquer construção.

Para validar as hipóteses em estudo foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM), sendo o método de estimação utilizado o método dos mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares - PLS), método atualmente bastante disseminado em várias áreas do conhecimento (Flaxman, Alkjær, Simonsen, Krogsgaard, & Benoit, 2017; Hair, Howard, & Nitzl, 2020). Uma vez que não existem medidas de bondade de ajustamento global adequadas para os modelos estimados com PLS como nas metodologias de equações estruturais baseadas nas covariâncias, os modelos estruturais estimados por PLS são avaliados através da análise dos valores do coeficiente de determinação ( $R^2$  superior a 25%) para os construtos endógenos e do valor da raiz quadrada média padronizada residual (SRMR inferior a 0.08) (Hair et al., 2020; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, & Ringle, 2019).

Na estimação dos modelos estruturais, para determinação das estatísticas t, e respetiva significância estatística, aplicou-se o procedimento de bootstrapping (com uma amostra de 5000 bootstraps). Todos os cálculos foram efetuados recorrendo aos softwares SmartPLS versão 3.3.2 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) e IBM SPSS versão 27.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

## **3.3 Resultados**

### **3.3.1 Análise Descritiva**

Na Tabela 3.2 apresentam-se os resultados referentes às estatísticas descritivas, fiabilidade e validade dos construtos latentes. Observa-se que os diversos construtos possuem níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente, e validade discriminante podendo-se considerar válidos e fiáveis para serem utilizados.

Tabela 3.2 Validade e fiabilidade dos construtos

	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>CR</b>	<b>Alfa</b>	<b>AVE</b>	<b>AVE &gt; Corr<sup>2</sup></b>
<b>Formação</b>	<b>0.40</b>	<b>0.30</b>	<b>0.01 – 0.92</b>		<b>0.77</b>	<b>0.74</b>	<b>0.61</b>	<b>0.61 &gt; 0.26</b>
<b>Formação Formal</b>	<b>0.50</b>	<b>0.30</b>	<b>0.08 – 1</b>	<b>0.94</b>	<b>0.82</b>	<b>0.67</b>	<b>0.61</b>	
Nível Habilitações	1.10	0.90	0 – 3	0.83				
Formação Ciências do Desporto	0.50	0.50	0 – 1	0.87				
Grau treinador	1.60	0.70	1 – 4	0.62				
<b>Formação Informal</b>	<b>0.30</b>	<b>0.20</b>	<b>0.06 – 1</b>	<b>0.47</b>	<b>0.75</b>	<b>0.70</b>	<b>0.54</b>	
Após a realização do curso de treinador de futebol, no decurso da atividade de treinador, ou estando inativo, frequentou alguma ação de formação sobre o tema liderança?	0.90	0.90	0 – 3	0.92				
Com que frequência lê sobre questões de liderança?	1.60	1.10	0 – 5	0.62				
<b>Conhecimento de Liderança</b>	<b>0.70</b>	<b>0.20</b>	<b>0.05 – 1</b>		<b>0.77</b>	<b>0.66</b>	<b>0.58</b>	<b>0.58 &gt; 0.32</b>
Considero que tenho conhecimento de liderança, adequado para liderar minha equipa	4.20	0.70	2 – 5	0.90				
Na orientação dos meus atletas, sinto-me confiante acerca do conhecimento que tenho sobre liderança.	4.20	0.70	1 – 5	0.90				
De um modo geral, os treinadores de futebol têm um bom nível de conhecimento sobre liderança	3.60	1.00	1 – 5	0.57				
Considera que os treinadores de futebol necessitam de mais conhecimento sobre liderança?	0.90	0.20	0 – 1	-0.61				
<b>Competências de Liderança</b>	<b>0.79</b>	<b>0.16</b>	<b>0.22 – 1</b>		<b>0.96</b>	<b>0.96</b>	<b>0.51</b>	<b>0.51 &gt; 0.32</b>
<b>Liderança Organizacional</b>	<b>0.79</b>	<b>0.16</b>	<b>0.2 – 1</b>	<b>0.96</b>	<b>0.88</b>	<b>0.85</b>	<b>0.55</b>	
Considero que tenho capacidade para liderar as mudanças necessárias na equipa ou no clube que represento.	4.33	0.66	2 – 5	0.84				
Considero que o meu trabalho também passa por compreender as características das equipas ou clubes adversários	4.32	0.68	1 – 5	0.63				
Considero que consigo partilhar responsabilidades com meus atletas e com minha equipa técnica.	4.42	0.69	2 – 5	0.76				
Considero que consigo definir estratégias alinhadas com as metas e a visão do clube que represento.	4.25	0.67	1 – 5	0.72				
Considero que tenho conhecimento para planear os treinos e os jogos, como forma de atingir os objetivos propostos para a época desportiva.	4.42	0.64	2 – 5	0.75				
Considero que tenho capacidade de avaliar o desempenho dos atletas e da equipa.	4.44	0.59	2 – 5	0.84				
Com base na minha experiência e conhecimento, considero que consigo ter uma visão para o futuro da equipa e/ou do clube que represento.	4.33	0.67	2 – 5	0.75				
Considero que tenho capacidade de autoavaliar as minhas competências de liderança e definir medidas para as melhorar.	4.23	0.70	2 – 5	0.70				
Considero que tenho um pensamento criativo, que me permite elaborar treinos diferentes, desafiando os atletas a procurarem soluções alternativas das tradicionais.	4.36	0.66	2 – 5	0.71				
Considero que consigo gerir o desempenho dos atletas ao longo da época.	4.23	0.65	2 – 5	0.77				
<b>Domínio Pessoal</b>	<b>0.78</b>	<b>0.19</b>	<b>0.15 – 1</b>	<b>0.94</b>	<b>0.93</b>	<b>0.93</b>	<b>0.52</b>	
Considero que tenho boa capacidade de comunicação oral com os atletas, equipa e funcionários do clube.	4.37	0.63	2 – 5	0.78				
Considero que tenho uma boa capacidade na comunicação escrita quando necessito interagir com os intervenientes do clube, sejam eles atletas, dirigentes, etc..	4.24	0.74	1 – 5	0.73				
Considero que estou predisposto para uma aprendizagem permanente, explorar novos conhecimentos e desenvolver alternativas, para tornar os treinos mais eficientes.	4.49	0.60	3 – 5	0.75				

Considero que estou sempre atento a informação que possa ser relevante para o processo de tomada de decisão do treino.	4.44	0.62	3 – 5	0.78			
Considero que tenho responsabilidade sobre o desempenho (positivo ou negativo) dos atletas e da equipa.	4.54	0.60	3 – 5	0.79			
Considero que tenho comprometimento com os objetivos propostos pelo clube, com a minha equipa técnica e com os meus atletas.	4.48	0.66	2 – 5	0.71			
Considero que tenho boa capacidade persuasiva para convencer ou influenciar de forma positiva os meus atletas a atingir os objetivos.	4.37	0.68	2 – 5	0.80			
Considero que a minha inteligência emocional, permite gerir as minhas próprias emoções, as emoções dos atletas e da equipa técnica.	4.19	0.77	1 – 5	0.67			
Percebo que existe uma inter-relação entre os diferentes sistemas que envolvem o futebol (ex. sistemas de jogo, de treino e das condições do clube).	4.45	0.63	2 – 5	0.75			
<b>Recursos de Liderança</b>	<b>0.81</b>	<b>0.19</b>	<b>0.07 – 1</b>	<b>0.90</b>	<b>0.82</b>	<b>0.78</b>	<b>0.60</b>
Considero que tenho capacidade de motivar a equipa em busca do melhor desempenho, tanto nos treinos, quanto nos jogos.	4.43	0.63	2 – 5	0.91			
Utilizo princípios da Teoria e Metodologia de Treino, para elaborar o planeamento dos treinos e atuação em jogos.	4.35	0.68	2 – 5	0.79			
Considero que tenho competência técnica suficiente para orientar a equipa da qual estou responsável.	4.54	0.67	2 – 5	0.88			
Considero que tenho capacidade para gerir os recursos materiais, humanos e tecnológicos que o clube me coloca à disposição.	4.41	0.62	2 – 5	0.86			
<b>Gestão/Supervisão</b>	<b>0.78</b>	<b>0.16</b>	<b>0.24 – 1</b>	<b>0.95</b>	<b>0.92</b>	<b>0.90</b>	<b>0.51</b>
Durante as atividades relativas aos treinos, incentivo o desenvolvimento do trabalho em equipa	4.65	0.53	3 – 5	0.60			
Considero-me capaz de resolver problemas que podem afetar a equipa.	4.37	0.60	2 – 5	0.72			
Considero que tenho habilidade em negociar com os principais <i>stakeholders</i> envolvidos no futebol (atletas, dirigentes, árbitros, etc...)	3.99	0.75	1 – 5	0.53			
Considero que tenho capacidade de gerir os conflitos que podem surgir entre os elementos da equipa.	4.29	0.62	2 – 5	0.79			
Considero que consigo definir um modelo de treino que me permite controlar a evolução da equipa.	4.33	0.66	2 – 5	0.73			
Considero que consigo gerir as mais variadas e diversificadas características dos atletas no sentido de atingir os objetivos traçados.	4.18	0.65	2 – 5	0.74			
Procuro incentivar as relações interpessoais entre os diversos elementos da equipa (atletas e equipa técnica).	4.40	0.66	2 – 5	0.71			
Incentivo meus atletas para cooperarem entre eles na realização das atividades de treino	4.64	0.57	3 – 5	0.66			
Sou flexível quando me deparo com novas ideias e sugestões dos atletas ou da equipa técnica	4.34	0.63	2 – 5	0.65			
Considero-me resiliente, ou seja, com capacidade de superar adversidades ou situações de crise.	4.34	0.64	2 – 5	0.74			
Considero-me determinado para atingir os objetivos propostos pelo clube.	4.54	0.57	3 – 5	0.67			
Como treinador, consigo influenciar de maneira positiva os atletas, equipa técnica e os dirigentes do clube.	4.30	0.63	2 – 5	0.73			
Procuro focar-me na evolução e melhoria dos atletas, tanto do ponto de vista individual, como coletivo.	4.64	0.54	3 – 5	0.70			

Nota:  $\text{Corr}^2$  = correlação quadrática mais elevada entre os construtos do modelo

### 3.3.2 Teste de hipóteses

Na Tabela 3.3 e na Figura 3.2 apresentam-se os resultados do modelo estrutural com vista à validação das hipóteses. As variáveis independente do modelo estrutural estimado (Formação e Conhecimentos de Liderança) apresentam um poder preditivo elevado ( $R^2 = 46.9\%$ ), sendo 0.070 o valor do SRMR.

No que respeita à H1 (A formação tem impacto nas competências de Liderança), constata-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da formação nas competências de liderança ( $\beta = 0.11$ ;  $p < 0.05$ ).

Relativamente à H2 (O conhecimento de Liderança tem impacto nas Competências de liderança), existe um efeito com significância estatística da formação nos conhecimentos de liderança ( $\beta = 0.67$ ;  $p < 0.01$ ).

Na H3 (A formação tem impacto na competência de Liderança mediada pelo conhecimento), constata-se que não existe um impacto com significância estatística ( $\beta = 0.02$ ;  $p = 0.824$ ) da formação nos conhecimentos de liderança, pelo que não é possível validar a hipótese de existência de um efeito mediador dos conhecimentos de liderança no impacto da formação nas competências de liderança.

Tabela 3.3 Coeficientes estandardizados do modelo

Hipóteses	Trajetos	$\beta$	DP	p
H1	Formação -> Capacidades de Liderança	0.11	0.05	0.048*
H2	Formação -> Conhecimentos de Liderança	0.02	0.09	0.824
H3	Conhecimento de liderança -> Capacidades de Liderança	0.67	0.05	0.000**

Nota: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;  $\beta$  – Coeficientes Estandarizados; DP – Desvio Padrão

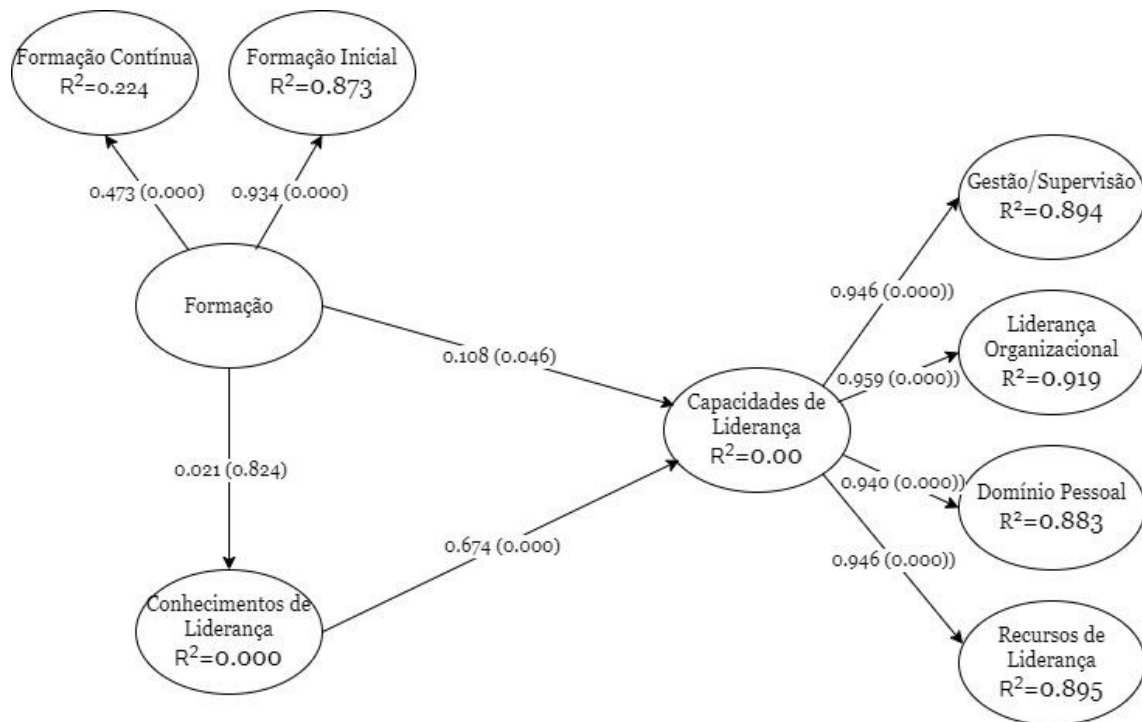


Figura 3.2 Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória e R2 do fator endógeno do modelo estrutural

### 3.4 Discussão

O objetivo desta investigação consistiu em analisar o impacto que a formação tem no conhecimento e competências de liderança do treinador, bem como entender se a formação influencia as competências de liderança mediada pelo conhecimento. Os resultados apresentam uma autopercepção positiva dos treinadores referente às suas competências de liderança. Estes reconhecem que existe a necessidade de formação mais aprofundada em todas as outras as áreas de conhecimento, mostrando a sua consciência sobre a importância do tema da liderança para o seu desenvolvimento profissional. Os treinadores evidenciam a necessidade de procurar mais informação e conhecimento sobre a temática liderança, procurando fazer este reforço por via da “formação informal(contínua)” ( $\alpha = 0.70$ ), destacando assim a insuficiência de aprendizagem obtida por via do contexto formal (inicial) de formação.

O modelo mostra-se confiável, indicando que muitos dos treinadores procuram alternativas de complemento da formação no tema liderança através dos meios informais, nomeadamente workshops, cursos complementares, livros, tal como identificado em outros estudos (Lawrason et al., 2019; Pankow et al., 2018). Perante a escassez de meios formais, oficiais e institucionalmente ligados, os treinadores continuam a sua formação, compensando as suas deficiências de formação com a utilização de meios não formais específicos para cada conteúdo a melhorar (Ibáñez,

Delgado, Lorenzo, Del Villar, & Rivadeneira, 1997; Pires, Batista, Mesquita, & Ibáñez, 2022). Esta possibilidade de formação informal é um recurso interessante, visto que será o próprio treinador a procurar o formato que mais se adequa às suas necessidades.

Uma vez que atualmente são frequentemente disponibilizadas diversas ofertas formativas de natureza informal sobre o tema liderança, estas acabam por se tornar alternativas às fontes de estudos tradicionais (Blanton et al., 2019; Mertens, Boen, Steffens, Haslam, & Fransen, 2021; Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016). Deste modo, os treinadores utilizam todos os meios de que dispõem para melhorar a sua formação, utilizando tanto meios formais como informais. Note-se que em relação à “formação informal” (Feu et al., 2010), os treinadores indicam de forma muito evidente a necessidade de reforçarem a sua componente de liderança (“após a realização do curso de treinador de futebol, frequentou alguma formação sobre tema liderança”;  $M= 0.90$ ), sendo esta uma forma de colmatar este *gap*.

Por outro lado, quando aos treinadores foi perguntado “se necessitam de mais conhecimento sobre liderança”, 96.2% responderam que sim, reforçando assim os resultados obtidos em estudos anteriores, quando acentuam a necessidade reforçar o conhecimento de liderança no âmbito do processo formal de educação dos treinadores (Pankow et al., 2018; Rivas-Borbon, Viquez-Ulate, Revuelta-Sanchez, Salas-Cabrera, & Gutierrez-Vargas, 2018). Ou seja, a perceção dos treinadores de futebol, evidencia um contraponto que pode servir de indicação para uma nova estrutura de aprendizagem no tema da liderança.

Por sua vez, em relação ao contexto da aprendizagem formal, os resultados encontrados apontam para a importância das Instituições de Ensino Superior no processo de aprendizagem, visto que 68.2% dos treinadores são licenciados, sendo 44.3% na área das Ciências do Desporto. Estes dados apontam para o fato de uma grande parte dos treinadores terem a obtenção de graus de treinador por esta via. Contudo, uma vez que as possibilidades de formação formal podem ser obtidas em diferentes instituições, importa refletir sobre os conteúdos e práticas pedagógicas utilizadas na leção da temática da liderança (Bertram, Culver, & Gilbert, 2017; Gilbert & Trudel, 2001; Lee, Christopher, & Paul, 2006), nos diferentes estabelecimentos de ensino.

Note-se que através do modelo proposto, foi verificado que o nível de habilitações dos treinadores pouco influencia na visão deles próprios ( $\alpha = 0.64$ ) sobre o conhecimento e competências de liderança, não tendo impacto relevante no modelo. Este resultado sugere a necessidade de se continuarem a desenvolver estudos sobre a eficiência da

formação formal na aquisição de conhecimento e competências, nomeadamente no âmbito da estruturação curricular, carga horária e práticas pedagógicas. Este resultado reforça a necessidade de se refletir sobre as diferentes formas de abordar a temática da liderança, quer nos diversos níveis de ensino (e.g. licenciatura, mestrado e doutoramento), quer nos cursos oficiais de treinadores, dada a necessidade de se garantir a obtenção de competências no âmbito da liderança independentemente da tipologia formativa obtida.

Neste sentido, os processos formais e informais acabam por se tornar instrumentos importantes na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências (Konter, 2012; Pankow et al., 2018). Estudos anteriores já discutiam as limitações de aquisição de conhecimento e competências por via dos cursos formais de formação de treinadores (Stodter & Cushion, 2019). Na verdade, vários estudos têm apontado para limitações no contexto formal de formação, indicando que este tipo de abordagem é muito generalizado e não possui grande aplicabilidade para o contexto prático (Camire, Trudel, & Forneris, 2014; Lemyre, 2007; Piggott, 2012). Porém, uma vertente formativa não anula a outra, uma vez que ambos são complementares, tal como foi sugerido por outros estudos, reforçando assim o modelo proposto no presente estudo (Mendes et al., 2019; Teng & Wang, 2020).

Na ciência, normalmente é aceite que o conhecimento profissional por si só não é suficiente para se tornar um grande treinador (Baumgartner, 2013; Cote & Gilbert, 2009). Contudo, não é clara a medida de importância que o conhecimento formal ou fatores como o tipo de personalidade, prática desportiva pessoal e experiência adquirida através do treino têm no impacto que trariam para a carreira dos treinadores (Detotto, Paolini, & Tena, 2018; Feu, Ibáñez, Lorenzo, Jiménez-Saiz, & Cañadas, 2012; Pankow et al., 2018). Deste modo, mais estudos sobre estas questões devem ser desenvolvidos no sentido de se entender de que forma outros elementos para além da formação formal podem influenciar a competência de liderança dos treinadores. Esses elementos são ainda fundamentais para os formadores/professores poderem ajustar as suas práticas pedagógicas em função das características dos candidatos a treinador.

Os resultados reforçam ainda a importância dos quatro fatores da investigação (competências de gestão/supervisão, liderança organizacional, domínio pessoal e gestão de recursos) sobre as competências de liderança, sendo que o construto “recursos de liderança” ( $M = 0.81$ ) destaca-se muito pela atual estrutura do que é a educação formal, cursos oficiais de treinadores e Instituições de Ensino Superior habilitadas (Kjaer, 2019; Sawiuk, Taylor, & Groom, 2018). Embora se esteja a verificar

uma mudança no sistema de formação, o foco dos conteúdos curriculares continua a ser fundamentalmente no âmbito das metodologias e planeamento do treino (Herold, Kempe, Bauer, & Meyer, 2021; F. Santos et al., 2019). Ainda que seja evidente a importância do entendimento do jogo, nos últimos anos, toda a estrutura da aprendizagem no futebol tem vindo a sofrer inúmeras alterações, destacando-se a importância de desenvolver modelos de aprendizagem alternativos que permitam a aquisição de competências para o contexto do jogo, mas também para a vida (Kurak & Açak, 2019).

Já relativo à “liderança organizacional”, itens como “tenho capacidade para liderar mudanças na equipa e no clube” e “tenho capacidade de avaliar o desempenho dos atletas e da equipa” (*factor loading* = 0.84) sobressaem-se aos outros, possivelmente pelo fato de os treinadores manterem uma auto percepção positiva das suas capacidades de liderança, indo ao encontro do estudo de Santos, Mesquita, Graca e Rosado (2010).

No que diz respeito ao fator “domínio pessoal” ( $\alpha = 0.93$ ), itens como: “boa capacidade de comunicação oral”, “boa capacidade de persuasão” e “ter responsabilidade sobre o desempenho dos atletas e da equipa”, todos com *factor loading* > 0.78, destacam-se por serem diretamente ligadas às características do treinador. A importância de desenvolver estas características tem vindo a ser estudada em investigações anteriores que apontam estes itens como sendo essenciais para os treinadores liderarem suas equipas (Molan, Matthews, & Arnold, 2016; Pankow et al., 2018). Neste sentido, unem-se aqui as duas vertentes de formação tanto a formal quanto a informal, visto que o treinador de futebol já possui a predisposição para o trabalho em equipa e necessita de reforçar durante o seu percurso formativo tais características.

Por sua vez, em relação ao fator “supervisão/gestão” (*factor loading* = 0.95), reforça a importância dos itens como: “trabalho em equipa”, “cooperação entre os atletas” e “foco na melhoria tanto individual quanto na equipa” todos com uma  $M \geq 4.64$ , denotando uma clara tendência de os treinadores pensarem mais no coletivo e menos nas questões individuais. Vários estudos seguem linhas semelhantes aos resultados encontrados, onde são destacados itens como a capacidade de resolução de problemas e o desenvolvimento do trabalho em equipa para melhorar o desempenho, acabando por ter uma importância intermediária (Hampson & Jowett, 2014; Mesquita, Borges, Rosado, & Batista, 2012). É possível que esse fenómeno ocorra de forma mais frequente no contexto das equipas de futebol por terem uma estrutura de liderança cada vez mais dinâmica e partilhada (Mertens et al., 2021). Neste sentido, torna-se cada vez mais

importante a aprendizagem da competência liderança pelos treinadores de futebol, pois tem impacto direto nas questões referentes ao desempenho coletivo das equipas.

Quando comparados os resultados do presente estudo com outras áreas de atuação, existe uma ligação muito estreita entre os conhecimentos e competências adquiridas durante a formação e a prática profissional. O estudo de Jansson, Doving e Elstad (2021) acaba por clarificar este ponto quando mencionam que as lacunas de competência dos músicos que são apresentadas durante sua formação, os obrigam a fazer ajustes na sua identidade e na sua maneira de atuar. Isso acaba por se tornar transversal ao contexto do futebol, visto que, muitas vezes existem treinadores com alto nível de formação e conhecimento, porém com algumas dificuldades no contexto prático, que só serão colmatadas com o trabalho no terreno (Rivas-Borbon et al., 2018; F. Santos et al., 2019). Neste ponto, fica evidente que não é só relevante o conhecimento, mas também a aquisição de competências de liderança, que muitas das vezes são desenvolvidas durante a prática e principalmente a vivência de situações de treino e jogo.

Posto isto, independente dos anos de experiência dos treinadores, formação académica ou aquisição de conhecimento por via formal ou informal, foi verificado que mesmo que os treinadores tenham uma autoperceção positiva no que diz respeito à sua competência de liderança, os mesmos treinadores também mencionam que necessitam de mais conhecimento sobre o tema da liderança. Esta abordagem pode ser verificada no item “considera que os treinadores de futebol necessitam de mais conhecimento sobre liderança” ( $M = 0.90$ ). Este resultado pode ser explicado pelas características da amostra uma vez que 90% dos treinadores possuem os Níveis 1 e 2, onde ficam concentrados os escalões etários de competição mais jovens, focando a sua intervenção fundamentalmente nas competências básicas do jogo, tais como: técnicas, regras, posições de jogo (Camire et al., 2014; Erickson, Bruner, MacDonald, & Cote, 2008). Como grande parte dos treinadores dos Níveis 1 e 2, atuam nos escalões mais baixos, corre-se o risco de existir um impacto direto no desenvolvimento de alguns *skills* nos jovens futebolistas que também se encontram no período inicial de formação.

Face ao exposto, os resultados sugerem a necessidade de reflexão por parte das entidades formadoras formais (Federação e Instituições de Ensino Superior), uma vez que é necessário garantir que *skills* no âmbito da liderança sejam trabalhados nas formações de base. Esta garantia formativa é fundamental ser dada, com vista a não comprometer o desenvolvimento qualitativo das intervenções dos treinadores na práxis.

### **3.5 Implicações Práticas**

Quanto às implicações práticas, este estudo mostra clara e objetivamente uma lacuna na aprendizagem sobre liderança, apontando para futuras mudanças nas estruturas de ensino, principalmente no contexto formal da aprendizagem da liderança no futebol. O estudo levanta questões fundamentais para os responsáveis por esta tipologia de formação (nomeadamente Federações e Instituições de Ensino Superior) poderem refletir sobre as suas estruturas curriculares, de forma a responderem às necessidades apresentadas pelos treinadores. Tal reflexão poderá conduzir à otimização do processo de formação no contexto do futebol. Embora existam dissemelhanças no número de horas de trabalho atribuídas aos diferentes níveis de formação, continua a ser fundamental que os níveis C e B da UEFA tenham cargas horárias compatíveis com o papel que os futuros treinadores irão desempenhar nos seus clubes e equipas.

De acordo com os resultados do presente estudo, a maioria dos treinadores que detêm os níveis C e B da UEFA, trabalham diretamente com a formação de jogadores, ou seja, têm um impacto muito grande na continuidade ou abandono da modalidade por parte dos atletas. Por outro lado, uma vez que atualmente, existe uma forte ênfase nos aspetos mentais e emocionais das pessoas, seria desejável atribuir mais horas à disciplina de Psicologia Aplicada ao Futebol, do que as que são atualmente atribuídas na formação de treinadores. Em alternativa será fundamental repensar o modelo pedagógico na leção deste tipo de conteúdo.

### **3.6 Conclusão**

O conhecimento e competência de liderança são fundamentais para otimizar o desempenho dos treinadores de futebol. Neste sentido, o estudo realizado indica que a formação tem impacto positivo nas competências de liderança, sendo que o mesmo ocorre na formação quanto à aquisição de conhecimento (H1 e H2 foram validadas). Por outro lado, não foi verificado um efeito significativo quanto ao impacto da formação nas competências de liderança mediada pelo conhecimento (H3). Deste modo, é fundamental compreender de que forma a formação formal de treinadores contribui para o seu desempenho no que diz respeito ao tema liderança.

Foi ainda possível concluir que a relação dos processos formais e informais de aquisição de conhecimentos e competências são reforçadas através do modelo apresentado neste estudo. Tanto a trajetória formal quanto a informal são processos complementares e importantes, tornando-se assim fundamental o reforço destas duas

valências formativas no processo de aquisição de *skills* de liderança junto dos treinadores de futebol. Deste modo, sugere-se que nas formações contínuas de manutenção dos graus de treinador, possam incluir de forma inequívoca a temática da liderança. É importante destacar que a formação informal pode ser uma alternativa interessante de cada treinador reforçar de forma individualizada as suas carências de liderança. Contudo, é fundamental que as entidades responsáveis pela formação oficial de treinadores, em particular a Federação de Futebol, incentivem os seus treinadores a fazer reforço formativo desta temática. Torna-se assim fundamental ajudar os treinadores a desenvolver competência de liderança como a sua inteligência emocional, para tornar mais eficiente a sua intervenção junto dos atletas e dos clubes em geral.

No que diz respeito às limitações do estudo, importa mencionar o número da amostra, que apesar de não comprometer o tratamento dos dados, sugere a importância de envolver mais treinadores. Por outro lado, para este estudo somente foram utilizados os dados relativos à autoperceção dos treinadores sobre o seu conhecimento e competência de liderança, sendo fundamental em futuros estudos, triangular esta análise com outros *stakeholders* diretamente envolvidos. Deste modo, para investigações futuras, são necessários mais estudos para entender o impacto da formação no conhecimento e competências de liderança dos treinadores, nomeadamente na perspectiva de *stakeholders* como os responsáveis pelas estruturas curriculares dos cursos para obtenção de grau de treinador, atletas, dirigentes e diretores desportivos. Sugere-se ainda a realização de estudos em parceria com as entidades formadoras de treinadores de futebol, no sentido de identificar a autoperceção dos treinadores antes e depois das formações realizadas. Adicionalmente, pelo fato de ser muito comum os jogadores de futebol tornarem-se futuros treinadores, e por terem sido sujeitos a vários estilos de liderança, é também importante compreender o impacto dessas experiências no seu próprio estilo de liderança. Por esta razão, é importante estudar em futuras investigações o impacto do conhecimento de liderança de acordo com a experiência do treinador, distinguindo aqueles que tiveram formação oficial (Federação ou Ensino Superior com equivalência), daqueles que também tiveram experiência enquanto jogadores.

## Referências

- Association, W. M. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA - Journal of the American Medical Association*, 310(20), 2191-2194. doi:10.1001/jama.2013.281053
- Au-Yong-Oliveira, M., Ferreira, J. J. P., & Gouveia, J. B. (2014). *Leading for team synergy - The challenge of getting extremely talented individuals to work together*. Marseille Cedex 9: Euromed Press.
- Balduck, A. L., & Jowett, S. (2010). Psychometric properties of the Belgian coach version of the coach-athlete relationship questionnaire (CART-Q). *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(5), 779-786. doi:10.1111/j.1600-0838.2009.01020.x
- Baumgartner, M. (2013). Professionelle Kompetenzprofile von Sportlehrpersonen. *Spectrum der Sportwissenschaften*, 25(2), 49-74.
- Bertram, R., Culver, D. M., & Gilbert, W. (2017). A university sport coach community of practice: Using a value creation framework to explore learning and social interactions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(3), 287-302. doi:10.1177/1747954117710503
- Blanton, J. E., Linhart, C., & Ault, K. J. (2019). Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(3), 151-159. doi:10.1080/21520704.2019.1615017
- Blom, L. C., Magat, P. A., & Dichter, H. L. (2019). Grassroots diplomacy through coach education: Americans, Jordanians and Tajiks. *Soccer & Society*, 21(5), 535-550. doi:10.1080/14660970.2019.1689125
- Cameron, K. (1980). Critical Questions in assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9(2), 66-80. doi:10.1016/0090-2616(80)90041-8
- Camire, M., Trudel, P., & Forneris, T. (2014). Examining how model youth sport coaches learn to facilitate positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 19(1), 1-17. doi:10.1080/17408989.2012.726975
- Cebrian, G., Pascual, D., & Moraleda, A. (2019). Perception of sustainability competencies amongst Spanish preservice secondary school teachers. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(7), 1171-1190. doi:10.1108/ijshe-10-2018-0168
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, 3, 113-135.
- Constandt, B., Parent, M. M., & Willem, A. (2020). Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners". *Sport Management Review*, 23(3), 374-386. doi:10.1016/j.smr.2019.04.003
- Cote, J., & Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323. doi:10.1260/174795409789623892
- Cronin, L., Allen, J., Ellison, P., Marchant, D., Levy, A., & Harwood, C. (2019). Development and initial validation of the life skills ability scale for higher education students. *Studies in Higher Education*, 1-14. doi:10.1080/03075079.2019.1672641

- 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. doi:10.1177/0149206314525205
- Denton, A. (2013). Can business leaders build teams like Alex Ferguson? *Strategic Direction*, 29(9), 3-5. doi:10.1108/SD-08-2013-0048
- Detotto, C., Paolini, D., & Tena, J. D. (2018). Do managerial skills matter? An analysis of the impact of managerial features on performance for Italian football. *Journal of the Operational Research Society*, 69(2), 270-282. doi:10.1057/s41274-017-0215-6
- Erickson, K., Bruner, M. W., MacDonald, D. J., & Cote, J. (2008). Gaining Insight into Actual and Preferred Sources of Coaching Knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4), 527-538. doi:10.1260/174795408787186468
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277. doi:10.1123/jsm.23.3.245
- Feu, S., Ibáñez, S. J., & Gozalo, M. (2010). Influence of formal and non-formal training on coaching style. *Revista De Educacion*(353), 321-322.
- Feu, S., Ibáñez, S. J., Lorenzo, A., Jiménez-Saiz, S., & Cañadas, M. (2012). El conocimiento profesional adquirido por el entrenador de balonmano: experiencias y formación. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 107-115.
- Flaxman, T. E., Alkjær, T., Simonsen, E. B., Krogsgaard, M. R., & Benoit, D. L. (2017). Predicting the Functional Roles of Knee Joint Muscles from Internal Joint Moments. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 49(3), 527-537. doi:10.1249/MSS.0000000000001125
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error - algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi:10.2307/3150980
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Mallett, C. J., Peters, K., & Boen, F. (2020). Making 'us' better: High-quality athlete leadership relates to health and burnout in professional Australian football teams. *European Journal of Sport Science*, 20(7), 953-963. doi:10.1080/17461391.2019.1680736
- García-Ceberino, J. M., Antúnez, A., Ibáñez, S. J., & Feu, S. (2020). Design and Validation of the Instrument for the Measurement of Learning and Performance in Football. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4629. doi:10.3390/ijerph17134629
- Gibson, L., & Groom, R. (2019). Developing a professional leadership identity during organisational change in professional youth football. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*. doi:10.1080/2159676X.2019.1673469
- Gilbert, W. D., & Trudel, P. (2001). Learning to Coach through Experience: Reflection in Model Youth Sport Coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21(1), 16-34. doi:10.1123/jtpe.21.1.16
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2019). Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results. *Perceptual and Motor Skills*. doi:10.1177/0031512519892384
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.069
- 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. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x

- Harriss, D. J., MacSween, A., & Atkinson, G. (2019). Ethical standards in sport and exercise science research: 2020 update. *International Journal of Sports Medicine*, 40(13), 813-817. doi:10.1055/a-1015-3123
- Herold, M., Kempe, M., Bauer, P., & Meyer, T. (2021). Attacking Key Performance Indicators in Soccer: Current Practice and Perceptions from the Elite to Youth Academy Level. *Journal of Sports Science and Medicine*, 20(1), 158-169. doi:10.52082/jssm.2021.158
- Hill, A. P. (2013). Perfectionism and Burnout in Junior Soccer Players: A Test of the 2 x 2 Model of Dispositional Perfectionism. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 35(1), 18-29. doi:10.1123/jsep.35.1.18
- Hong, E., & Jeong, Y. (2020). Coach leadership style and Korean professional soccer team performance: Collective efficacy as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 48(8), 1-14. doi:10.2224/sbp.9307
- Ibáñez, S. J., Delgado, M. A., Lorenzo, M., Del Villar, F., & Rivadeneira, M. L. (1997). Análisis de la formación del entrenador deportivo. El entrenador de baloncesto. In M. A. Gutiérrez (Ed.), *Experiencias de formación de docentes y entrenadores en el ámbito de la actividad física y el deporte* (pp. 83-130). Madrid Consejo Superior de Deportes.
- Ilharco, F. (2019). The relevance of media in football coaching: the case of José Mourinho's leadership approach. *Soccer & Society*, 20(2), 307-324. doi:10.1080/14660970.2017.1315535
- Iosard-Gauthier, S., Guillet-Descas, E., & Lemyre, P. N. . (2012). A prospective study of the influence of perceived coaching style on burnout in high level young athletes: Using a self-determination theory perspective. *The Sport Psychologist*, 26, 282-298.
- Jansson, D., Doving, E., & Elstad, B. (2021). The construction of leadership practice: Making sense of leader competencies. *Leadership*, 17(5), 560-585. doi:10.1177/1742715021996497
- Keathlehtswe, L., & Malete, L. (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71-79. doi:10.1080/02701367.2018.1563277
- Kjaer, J. B. (2019). The Professionalization of Sports Coaching: A case study of a graduate soccer coaching education program. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 24, 50-62. doi:10.1016/j.jhlste.2018.11.001
- Konter, E. (2012). Leadership Power Perceptions of Soccer Coaches and Soccer Players According to Their Education. *Journal of Human Kinetics*, 34, 141-148.
- Kurak, K., & AÇak, M. (2019). Investigation of the effects of football on life skills of individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1442-1447. doi:10.13189/ujer.2019.070611
- Lawrason, S., Turnnidge, J., Martin, L. J., & Côté, J. (2019). A transformational coaching workshop for changing youth sport coaches' behaviors: A pilot intervention study. *The Sport Psychologist*, 33(4), 304-312. doi:10.1123/tsp.2018-0172
- Lee, J. N., Christopher, J. C., & Paul, P. (2006). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science & Coaching*. doi:10.1260/174795406778604627
- Lemyre, F., Trudel, P., & Durand-Bush, N. (2007). How youth-sport coaches learn to coach. . *The Sport Psychologist*, 21(2), 191-209. doi:10.1123/tsp.21.2.191

- Leo, F. M., Sanchez-Miguel, P. A., Sanchez-Oliva, D., Amado, D., & Garcia-Calvo, T. (2014). Analysis of the group process and the performance in semiprofessional soccer. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Fisica y del Deporte*, 14(53), 153-168.
- Luguetti, C., Oliver, K. L., Dantas, L. E. P. B. T., & Kirk, D. (2016). ‘The life of crime does not pay; stop and think!’: the process of co-constructing a prototype pedagogical model of sport for working with youth from socially vulnerable backgrounds. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 22(4), 329-348. doi:10.1080/17408989.2016.1203887
- Mendes, J. C., Brandt, R., Carvalho, H. M., Feu, S., Ibañez, S. J., & Nascimento, J. V. (2019). Validation and reliability of a sources of knowledge scale for Brazilian coaches. *Motriz: Revista de Educação Física*, 25(3). doi:10.1590/s1980-6574201900030013
- Mertens, N., Boen, F., Steffens, N. K., Haslam, S. A., & Fransen, K. (2021). Will the real leaders please stand up? The emergence of shared leadership in semi-professional soccer teams. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 24(3), 281-290. doi:10.1016/j.jsams.2020.09.007
- Mesquita, I., Borges, M., Rosado, A., & Batista, P. M. (2012). Self-efficacy, perceived training needs and coaching competences: The case of Portuguese handball. *European Journal of Sport Science*, 12(2), 168-178. doi:10.1080/17461391.2010.551413
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274-291. doi:10.1080/16184742.2016.1164211
- Mollerlokken, N. E., Loras, H., & Pedersen, A. V. (2015). A Systematic Review and Meta-Analysis of Dropout Rates in Youth Soccer. *Perceptual and Motor Skills*, 121(3), 913-922. doi:10.2466/10.PMS.121c23x0
- Mossman, G. J., & Cronin, L. D. (2019). Life skills development and enjoyment in youth soccer: The importance of parental behaviours. *Journal of Sports Science and Medicine*, 37(8), 850-856. doi:10.1080/02640414.2018.1530580
- Nascimento-Junior, J. R. A. D., Fortes, L. D. S., Freire, G. L. M., Oliveira, D. V. D., Fiorese, L., & Cronin, L. D. (2020). Cross-Cultural Adaptation and Psychometric Properties of the Portuguese Version of the Life Skills Scale for Sport. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 24(1), 11-24. doi:10.1080/1091367X.2019.1647208
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibañez, S. J. (2021). *Stakeholders* leadership approaches in soccer context: a systematic review. *Soccer & Society*, 1-23. doi:10.1080/14660970.2021.1993197
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399. doi:10.1108/ICT-04-2016-0020
- Pankow, K., Mosewich, A. D., & Holt, N. L. (2018). The development of leadership in model youth football coaches. *The Sport Psychologist*, 32(4), 253-262. doi:10.1123/tsp.2017-0129
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587. doi:10.1123/jsm.2014-0126

- Piggott, D. (2012). Coaches' experiences of formal coach education: a critical sociological investigation. *Sport Education and Society*, 17(4), 535-554. doi:10.1080/13573322.2011.608949
- Pires, P., Batista, M., Marinho, D. A., Antúnez, A., Mesquita, H., & Ibáñez, S. J. (2021). Training and Profile of Special Olympics Portugal Coaches: Influence of Formal and Non-Formal Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6491. doi:10.3390/ijerph18126491
- Pires, P., Batista, M., Mesquita, H., & Ibáñez, S. J. (2022). Autoperceção e percepção dos comportamentos de liderança dos treinadores dos special olympics Portugal. *E-Balonmano Com*, 18(1), 55-64.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist*, 14(4), 391-409. doi:10.1123/tsp.14.4.391
- Rivas-Borbon, O. M., Viquez-Ulate, F., Revuelta-Sanchez, I., Salas-Cabrera, J., & Gutierrez-Vargas, J. C. (2018). The formation and acquisition of knowledge of the elite soccer coaches of Costa Rica to train and coach. *Mhsalud-Revista En Ciencias Del Movimiento Humano Y La Salud*, 15(2), 13. doi:10.15359/mhs.15-2.1
- Santos, F., Corte-Real, N., Regueiras, L., Dias, C., Martinek, T. J., & Fonseca, A. (2019). Coaching effectiveness within competitive youth football: youth football coaches' and athletes' perceptions and practices. *Sports Coaching Review*, 8(2), 172-193. doi:10.1080/21640629.2018.1459356
- Santos, S., Mesquita, I., Graca, A., & Rosado, A. (2010). Coaches' perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences. *Journal of Sports Science and Medicine*, 9(1), 62-70.
- Sawiuk, R., Taylor, W. G., & Groom, R. (2018). Exploring formalized elite coach mentoring programmes in the UK: "We've had to play the game". *Sport Education and Society*, 23(6), 619-631. doi:10.1080/13573322.2016.1248386
- Smith, E. P., Hill, A. P., & Hall, H. K. (2018). Perfectionism, Burnout, and Depression in Youth Soccer Players: A Longitudinal Study. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 12(2), 179-200. doi:10.1123/jcsp.2017-0015
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Nederveen, P. A. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647. doi:10.1016/j.leaqua.2018.06.001
- Stodter, A., & Cushion, C. J. (2019). Evidencing the impact of coaches' learning: Changes in coaching knowledge and practice over time. *Journal of Sports Sciences*, 37(18), 2086-2093. doi:10.1080/02640414.2019.1621045
- Sunar, I. G. S., Omar-Fauzee, M. S., & Yusof, A. (2009). The effect of school coaches decision - Making style and burnout on school male soccer players. *European Journal of Social Sciences*, 8(4), 672-682.
- Teng, Q., & Wang, X. (2020). More is less? The curvilinear impact of coach competency on athlete psychological engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(4), 1-13. doi:10.2224/sbp.8730
- van Kleef, G. A., Cheshin, A., Koning, L. F., & Wolf, S. A. (2019). Emotional games: How coaches' emotional expressions shape players' emotions, inferences, and team performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 41, 1-11. doi:10.1016/j.psychsport.2018.11.004
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive

- developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 549-561. doi:10.1080/17408989.2012.726976
- Vogler, J., Messmer, R., & Allemann, D. (2017). The pedagogical content knowledge of physical education teachers. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 47(4), 335-347. doi:10.1007/s12662-017-0461-4
- Wright, T., Trudel, P., & Culver, D. (2007). Learning how to coach: the different learning situations reported by youth ice hockey coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 12(2), 127-144. doi:10.1080/17408980701282019
- Yoon, H. J., Song, J., Donahue, W., & Woodley, K. K. (2010). Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of Leadership Studies*, 4, 39-50. doi:10.1002/jls.2017

## Capítulo 4

### Inteligência emocional: os efeitos nas competências de liderança de treinadores de futebol.

#### Resumo

A inteligência emocional tem vindo a ser destacada em várias pesquisas como sendo um dos preditores de sucesso no contexto do futebol. Deste modo, o objetivo do presente estudo foi de analisar se a idade e a experiência dos treinadores de futebol têm impacto na autoperceção de inteligência emocional, bem como analisar o impacto que esta tem nas competências de liderança. Foram envolvidos 211 treinadores, que exercem a atividade de treinador de futebol, independente do grau de formação obtido. Foi utilizado um questionário para avaliar a autoperceção de inteligência emocional e competências de liderança composto por um total de 62 itens. Para a validação das hipóteses foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM-PLS). Os resultados obtidos indicam que a idade apresenta impactos estatisticamente significativos na inteligência emocional, particularmente nas dimensões bem-estar, emocionalidade e sociabilidade, porém não foi encontrado impacto significativo no fator autocontrolo. Foi ainda possível concluir que a experiência enquanto treinador, particularmente em relação aos anos de profissão e a quantidade de clubes onde desempenhou funções, não representou qualquer efeito estatisticamente significativo em cada uma das quatro dimensões da inteligência emocional. Quanto ao impacto da inteligência emocional nas competências liderança, foi verificado um impacto positivo no bem-estar, emocionalidade e sociabilidade, ao contrário do autocontrolo. Este estudo sugere que os agentes desportivos de maneira geral precisam de estar mais conscientes da importância que alguns *soft skills* podem ter para melhorar o desempenho das suas equipas. Uma recomendação deste estudo passa por estruturar o percurso formativo dos treinadores com perspetivas que vão além das valências fisiológica, técnica e tática, nomeadamente através do desenvolvimento de *skills* como a inteligência emocional e liderança.

#### Palavras-chave

*Soft skills*, desempenho da equipa; futebol; experiências emocionais; *teique-sf*; eficácia coletiva.

## **4.1 Introdução**

Ao longo das últimas duas décadas a inteligência emocional tem vindo a ser destacada em várias pesquisas como sendo um dos preditores de sucesso nos mais variados sectores da nossa vida, sejam eles no campo pessoal ou profissional, uma vez que é determinante para os processos de negociação, liderança, autoconfiança, gestão de conflitos, entre outros aspetos do nosso dia a dia (Fulmer & Barry, 2004; Goleman, 2006; Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008; Mayer, Caruso, & Salovey, 2016).

A natureza da inteligência emocional, passa por perceber as nossas emoções e sentimentos, bem como as dos outros, e utilizar essa informação de maneira intencional para melhorar as relações humanas (Goleman, 1995; Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002). Ou seja, a inteligência emocional continua a ser referenciada na literatura como uma competência fundamental para a compreensão dos estados emocionais (Mattingly & Kraiger, 2019).

Nesta perspetiva, a inteligência emocional conquistou o interesse e atenção especial por parte da comunidade científica, no sentido de se perceber melhor de que forma uma gestão equilibrada das emoções pode ser propulsora de um melhor desempenho e bem-estar das pessoas e das equipas (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011; Patino, 2021; van Kleef, Cheshin, Koning, & Wolf, 2019). Neste sentido, a literatura tem apontado para o fato de parecer existir uma relação direta entre inteligência emocional e o desempenho de uma liderança mais eficiente (Abu Awwad, Lewis, Mackay, & Robinson, 2020; Lobinger & Heisler, 2018), sugerindo que os líderes que mais se destacam emocionalmente, evidenciam-se por serem excelentes agregadores dos aspetos emocionais das suas equipas (Humphrey et al., 2008).

Uma vez que os papéis e funções de liderança se estão a tornar cada vez mais desafiadores, vários estudos têm sinalizado para a importância de os líderes exibirem inteligência emocional no tratamento das suas próprias emoções e dos seus liderados (Hodzic, Scharfen, Ripoll, Holling, & Zenasni, 2018; Li, Gupta, Loon, & Casimir, 2016).

Embora a investigação com foco na inteligência emocional tenha vindo a ser apresentada fundamentalmente numa abordagem mais direcionada para a área da psicologia (Nakisa & Rahbardar, 2021; P. Teques, D. Duarte, & J. Viana, 2019a), alguns

estudos com o foco na área da gestão desportiva e das equipas também têm sido desenvolvidos, no sentido de se compreender o efeito que a inteligência emocional pode ter no desempenho e processo de tomada de decisão (Juravich & Babiak, 2015; A. Mills, Butt, Maynard, & Harwood, 2012; van Kleef et al., 2019).

De entre as diversas variáveis que parecem influenciar a inteligência emocional, a experiência de vida e a idade têm sido apontados como fatores que interferem na competência emocional (Chen, Peng, & Fang, 2016; Hur, Moon, & Han, 2014). Chen et al. (2016) indicam que os adultos com mais idade utilizam a sua inteligência emocional de maneira mais assertiva, enquanto que Hur et al. (2014) sugerem que além da idade, a experiência laboral intervém de maneira direta nos comportamentos de inteligência emocional. Entretanto, ainda existe uma procura da comunidade científica em consolidar resultados mais robustos, particularmente quando direcionados para o contexto desportivo, seja pela experiência desportiva em determinada modalidade, ou pela relação que a idade pode ter com as competências emocionais (Rodriguez-Romo, Blanco-Garcia, Diez-Vega, & Acebes-Sanchez, 2021; Vaughan, Laborde, & McConville, 2019).

Contudo, no que diz respeito ao estudo desta temática no contexto desportivo, a investigação tem sido desenvolvida fundamentalmente no âmbito dos atletas (Angoorani, Najafi, Sobouti, Zarei, & Nejati, 2020; Patino, 2021). Ou seja, tem existido uma preocupação maior no estudo de abordagens que permitam aos atletas gerir ou regular as emoções de maneira mais adequada e assertiva (Jordet & Elferink-Gemser, 2012; Schellenberg & Gaudreau, 2020).

No contexto específico do futebol, a inteligência emocional tem sido também motivo de interesse, nomeadamente pela procura de compreender melhor de que forma os fatores emocionais podem influenciar a performance das equipas (A. Mills et al., 2012; Patino, 2021). Contudo, a identificação dos fatores e estratégias de competência emocional necessárias para desenvolver os atletas, passa cada vez mais pelos próprios treinadores (A. Mills et al., 2012). Além disso, também é importante para os treinadores o desenvolvimento de estratégias práticas que possam integrar no seu treino, com vista a promover nos seus atletas a transferência de *skills* para a vida, para além do contexto desportivo (Pierce, Kendellen, Camiré, & Gould, 2016).

Deste modo, a importância de se reforçar o estudo da inteligência emocional no contexto desportivo com foco nos treinadores de futebol, reside no fato de o treinador

ser um *stakeholder* que exerce influência direta na continuidade ou abandono da prática desportiva (Y. H. Lee & Chelladurai, 2018; Lobinger & Heisler, 2018; Price & Weiss, 2000; Pulido, Leo, Gonzalez-Ponce, Lopez-Gajardo, & Sanchez-Oliva, 2021), acabando por se tornar uma peça elementar no desenvolvimento mais completo dos jovens futebolistas (Honer & Feichtinger, 2016; H. Lee, Wasche, & Jekauc, 2018).

A competência de se trabalhar com as emoções é fundamental para os treinadores de futebol, uma vez que tem consequências e impactos relevantes tanto no seu desempenho e bem estar, como também na dinâmica das equipas (Hanin, 2007; Milek & Lobinger, 2011). Torna-se então fundamental que estes reconheçam o seu papel e tenham a consciência de zelar e controlar suas próprias emoções, bem como as emoções dos seus atletas (Fry, 2003; H. Lee et al., 2018). Deste modo, devido ao papel basilar dos treinadores, torna-se fundamental perceber como podem desenvolver tais competências emocionais (H. Lee et al., 2018; Raabe, Lauer, & Bejar, 2021).

Nesta perspetiva, a formação dos treinadores de futebol tem vindo a ser desenvolvida nas mais variadas vertentes da aprendizagem sejam elas técnicas, táticas ou comportamentais (Da Costa, Garganta, Greco, & Mesquita, 2011; Neto, Miragaia, & Ibanez, 2021; Teques et al., 2019a). Sendo assim, torna-se relevante perceber o processo formativo a que os treinadores de futebol estão sujeitos, nomeadamente no que diz respeito à aquisição de competências de natureza comportamental (J. N. Lee, Christopher, & Paul, 2006; Pulido et al., 2021). Por essa razão, no contexto desportivo e em específico no futebol, começa a ser cada vez mais evidente a recomendação de se olhar o percurso formativo dos treinadores com outros olhos, nomeadamente através do desenvolvimento de *skills* como a inteligência emocional, liderança, relações humanas (Nascimento-Junior et al., 2020; Teques et al., 2019a).

Face ao exposto, torna-se cada vez mais necessário identificar qual o impacto que a inteligência emocional exerce nas competências de liderança dos treinadores (Raabe et al., 2021; van Kleef et al., 2019). Neste sentido, importa saber como os treinadores de futebol conseguem perceber o impacto que as suas emoções podem ter na gestão dos mais variados recursos que estão sob a sua responsabilidade (Black, Kim, Rhee, Wang, & Sakchutchawan, 2019; Hwang, Feltz, & Lee, 2013; Li et al., 2016).

De acordo com Cooper e Petrides (2010), a inteligência emocional pode ser analisada a partir de quatro dimensões: bem-estar; autocontrolo, emocionalidade e sociabilidade, considerando que o i) bem-estar: analisa a capacidade de autoestima, felicidade, e

otimismo; ii) autocontrolo: inclui a capacidade de regulação das emoções, gestão do stress, e baixa impulsividade; iii) emocionalidade: contempla a perceção das emoções, empatia, expressão das emoções, e relações; e por fim iv) sociabilidade: onde são analisadas as capacidades de assertividade, gestão das emoções, e consciência social. Deste modo, é possível compreender que não seja suficiente os treinadores possuírem uma robusta componente formativa nos mais variados âmbitos do treino, se em contrapartida não forem competentes no que diz respeito, especificamente, às questões de controlo, regulação monitoramento e orientação emocional dos seus atletas (García-Ceberino, Antúnez, Ibáñez, & Feu, 2020; Nateri et al., 2020).

Partindo do princípio que um bom desempenho enquanto treinador também passa por ser competente do ponto de vista da sua inteligência emocional, torna-se necessário desenvolver mais estudos que possibilitem compreender a temática da perceção da componente emocional no contexto dos treinadores de futebol (Black et al., 2019; Hodzic et al., 2018).

Desta forma, o objetivo do presente estudo (Figura 4.1) visa analisar se a idade dos treinadores tem impacto na autoperceção de inteligência emocional (H1), se a experiência enquanto treinador, no que diz respeito ao número de anos em que exerce a profissão e número de clubes onde desempenhou funções, tem impacto na autoperceção de inteligência emocional (H2), e por fim, se a inteligência emocional tem impacto nas competências de liderança dos treinadores de futebol (H3).

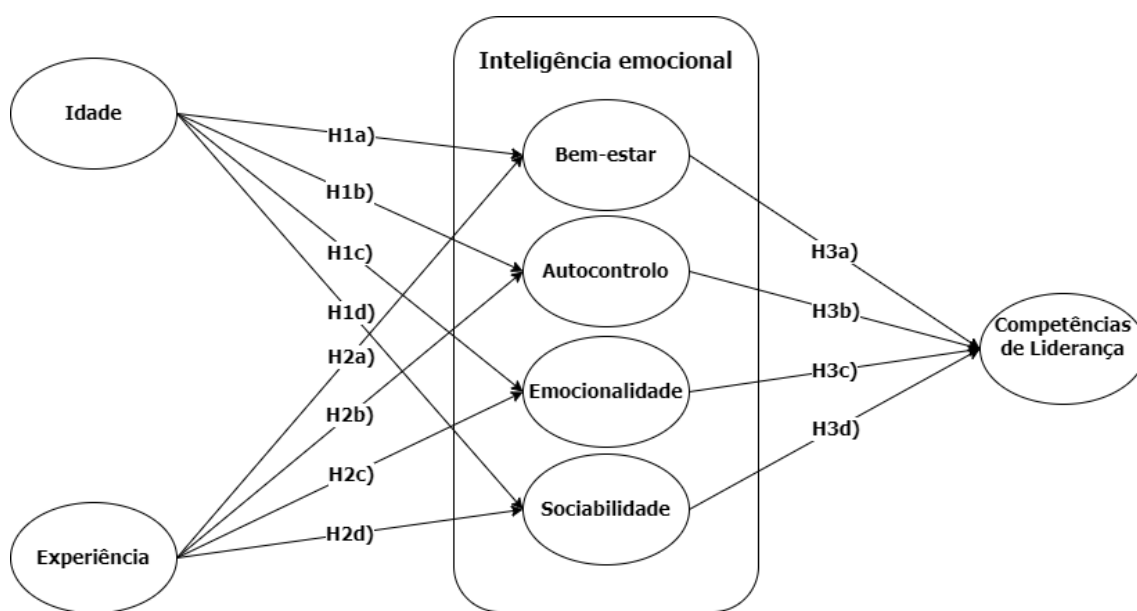


Figura 4.1 Modelo conceptual

## **4.2 Método**

### **4.2.1 Participantes**

Foram envolvidos 211 treinadores de futebol portugueses, com as habilitações necessárias para exercer a atividade, independente do grau de formação obtido (UEFA C Nível 1, UEFA B Nível 2, UEFA A Nível 3, UEFA PRO Nível 4). Foram incluídos treinadores ativos e que tenham obtido as suas habilitações por meio de cursos oficiais de Formação de Treinadores, disponibilizados pelas Associações Distritais de Futebol de Portugal, Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) ou Federação Portuguesa de Futebol (FPF), bem como por via da formação em Instituições de Ensino Superior habilitadas para esta finalidade.

### **4.2.2 Instrumento e recolha de dados**

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário composto por quatro secções: i) dados sociodemográficos; ii) experiência enquanto treinador; iii) autoperceção dos treinadores de futebol sobre a sua inteligência emocional, através da adaptação do “*Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) version 1.50*”, proposto por Cooper e Petrides (2010), tendo sido utilizados 30 itens divididos em 4 fatores (bem-estar, autocontrolo, emocionalidade, e sociabilidade), classificados com base numa escala do tipo Likert a variar de 1 a 7 (1 = discordo totalmente a = concordo totalmente); e a última secção que iv) diz respeito às competências de liderança, tendo sido adaptado o “*Leadership Competency Scale*”, desenvolvido por Yoon et al. (2010), estruturado em 4 dimensões (competências de gestão/supervisão, liderança organizacional, domínio pessoal, e gestão de recursos), composto por um total de 32 itens classificados com base numa escala do tipo Likert a variar de 1 a 5 (1 = totalmente em desacordo a 5= totalmente de acordo).

De forma a validar o conteúdo do questionário e no sentido de aferir a compreensão linguística (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), este foi encaminhado para cinco especialistas compostos por três investigadores/docentes do Ensino Superior, com estudos direcionados para a área do futebol e/ou relacionados aos sistemas de formação de treinadores, bem como a envolvimento de dois treinadores de futebol com experiência em clubes de alto rendimento. Após ajustes realizados conforme sugestões dos especialistas, o questionário foi convertido em formato online por via do Google

docs, de modo a ser encaminhado aos inquiridos através dos meios digitais. Com a finalidade de obter o maior número de respostas, foram contactadas num primeiro momento as instituições ligadas diretamente ao contexto do futebol (Federação Portuguesa de Futebol (FPF), Associação Nacional de Treinadores de Futebol, Associações distritais de futebol) para que encaminhassem o questionário para todos treinadores registados nas respetivas bases de dados. Foi ainda efetuado um pedido de colaboração diretamente aos clubes de futebol das Associações Distritais de Futebol registados no site da FPF, para partilha junto dos seus treinadores.

Durante o processo de envio e respostas ao questionário, foram esclarecidos os propósitos e a relevância do estudo, certificando a confidencialidade das respostas dos envolvidos. Por se tratar de uma participação de caráter voluntário e de forma anónima, os participantes concederam o seu consentimento informado de colaboração nesta investigação, a partir do instante em que lhes foi entregue questionário. O estudo seguiu às diretrizes éticas da Declaração de Helsinki (Association, 2013) e os padrões éticos da pesquisa em Ciências do Desporto e do Exercício Físico (Harriss, MacSween, & Atkinson, 2019).

#### **4.2.3 Análise de dados**

Para descrever a amostra dos treinadores foi efetuada uma estatística descritiva (frequências, médias e desvios-padrão) das variáveis incluídas na investigação. Com vista à validação das hipóteses em estudo foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM), sendo utilizado o método dos mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares - PLS) como método de estimação, método atualmente bastante disseminado na área das ciências comportamentais (Hair, Howard, & Nitzl, 2020; Wichaisri & Sopadang, 2017). A utilização do PLS-SEM em alternativa aos SEM baseados em covariâncias (CB-SEM) deveu-se aos itens não seguirem a distribuição normal e existirem itens a serem mensurados com métricas distintas, sendo estas duas assunções das características dos dados para ser utilizado CB-SEM (Freeman & Styles, 2014; Hair et al., 2020; Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, & Ringle, 2019).

Para confirmar a estrutura fatorial do instrumento utilizado, foi necessário examinar a fiabilidade e validade dos indicadores usados na representação e medição dos conceitos teóricos (Hair et al., 2020, 2019; Sarstedt et al., 2019). A validade de construto é a

grandeza pela qual um conjunto de itens reflete o construto teórico latente que pretendem medir e a fiabilidade de um instrumento refere-se à propriedade de consistência e reprodutividade da medida (Hair et al., 2020, 2019; Sarstedt et al., 2019).

No presente estudo a validade dos construtos foi avaliada através de: i) fiabilidade composta (CR), ( $CR > 0.70$ ), pois não é influenciada pelo número de itens existentes em cada construto, ao contrário do Alpha de Cronbach pois utiliza cargas dos itens extraídas do modelo estimado; ii) validade fatorial (cargas fatoriais superiores a 0.5 idealmente superior a 0.7); iii) validade convergente, através da *average variance extracted* (AVE), assumindo-se que existia validade convergente quando  $AVE > 0.50$ ; e iv) validade discriminante, em que a raiz quadrada da AVE de dois construtos deve ser superior à correlação entre esse dois fatores (Barroso, Carrión, & Roldán, 2010; Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015; Sarstedt et al., 2019). Na Tabela 4.1 apresenta-se uma síntese dos critérios para a análise da validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados utilizado.

Tabela 4.1 Indicadores de validade do instrumento

<b>Estatística</b>	<b>Valores de referência</b>
Validade Fatorial	$\geq 0.5$ , idealmente $\geq 0.7$
Validade convergente	$AVE_j \geq 0.5$
A validade discriminante	$AVE_j \geq R^2$
Confiabilidade Composta	$CR \geq 0.7$
Alfa de Cronbach	$\geq 0.60$

Com vista à avaliação global do modelo estrutural, examinou-se o ajuste global do modelo estimado, as estimativas do coeficiente de caminho e respetiva significância estatística com base no *bootstrap*, e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Benitez, Henseler, Castillo, & Schubert, 2020). O primeiro passo na análise passou por avaliar o ajuste global do modelo estimado avaliando a discrepância entre a matriz de variância-covariância do indicador empírico e a contrapartida implícita do modelo estimado. Benitez et al. (2020) sugerem três medidas de discrepância (raiz quadrada

média residual padronizada (SRMR),  $d_{ULS}$  e  $d_G$ ) e os quantis 95% (HI 95) e 99% (HI 99) da sua distribuição correspondente. Todas as medidas de discrepância devem ser menores que HI 95 e que o ajuste do modelo dado pelo valor SRMR seja menor que 0.08.

Na estimação dos modelos estruturais, para determinação das estatísticas  $t$ , e respetiva significância estatística, foi aplicado o procedimento de *bootstrapping* (com uma amostra de 2000 *bootstraps*). Todos os cálculos foram efetuados recorrendo aos *softwares* SmartPLS versão 3.3.2 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) e IBM SPSS versão 28.0 para Windows (IBM Corporation, New York, USA).

## **4.5 Resultados**

No que diz respeito à caracterização da amostra dos 211 treinadores, foi constatado que 97.6% dos inquiridos eram do sexo masculino, com idades a variar entre os 20 e os 68 anos e uma média etária a variar entre de 38.4 + 9.1. Destes 31.8% possuíam o ensino secundário e 2.8% tinham como habilitações o doutoramento. Já referente ao local onde obtiveram o grau de formação, 55.9% mencionaram que foi por via da Formação Oficial de Treinadores, enquanto que os outros 44.1% obtiveram o grau por via das Instituições de Ensino Superior. No que diz respeito aos níveis de treinador 47.4% detinham o nível 1 e 1.9% o nível 4.

### **4.5.1 Validade e fiabilidade do construto**

Para todos os construtos, as cargas fatoriais, o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita apresentam valores acima dos limites exigidos de 0.7 e 0.5, respetivamente. Para todos os construtos a AVE está acima do limite de 0.5. Para testar se os construtos eram suficientemente diferentes entre si, a validade discriminante foi inspecionada usando o critério de Fornell e Larcker (1981), que exige que a AVE de um construto seja maior que o quadrado da sua maior correlação com qualquer construção. Na Tabela 4.2 podem ser visualizados os resultados referentes às estatísticas descritivas, fiabilidade e validade dos construtos latentes. Observa-se que os diversos construtos possuem níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente, e validade discriminante, podendo-se considerar válidos e fiáveis para serem utilizados.

Tabela 4.2 Validade e confiabilidade do construto

	Média	DP	Intervalo	Carga fatorial	CR	AVE	AVE > Corr <sup>2</sup>
<b>Idade</b>	<b>38.38</b>	<b>9.08</b>	<b>20 - 68</b>				
<b>Experiência</b>					<b>0.72</b>	<b>0.59</b>	<b>0.59 &gt; 0.04</b>
Anos de experiência	5.60	6.54	0 - 32	0.50			
Número de clubes	2.30	0.84	1 - 3	0.96			
<b>Bem-estar</b>					<b>0.86</b>	<b>0.60</b>	<b>0.60 &gt; 0.49</b>
Sinto que eu tenho boas qualidades	6.12	0.81	3 - 7	0.78			
No geral, estou satisfeito com minha vida	5.94	1.18	1 - 7	0.72			
Acredito que sou uma pessoa forte	5.92	1.13	1 - 7	0.81			
Eu geralmente acredito que as coisas vão dar certo na minha vida	5.88	1.09	2 - 7	0.78			
<b>Autocontrole</b>					<b>0.77</b>	<b>0.46</b>	<b>0.46 &gt; 0.45</b>
No geral, sou capaz de lidar com o stress	5.59	1.31	1 - 7	0.71			
Geralmente, quando eu quero, sou capaz de encontrar maneiras de controlar minhas emoções	5.61	1.30	2 - 7	0.78			
Tento envolver-me em coisas que, se eu quiser, me permitam sair mais tarde	4.72	1.75	1 - 7	0.44			
Os outros admiram-me por estar na maior parte das vezes descontraído.	5.15	1.33	1 - 7	0.72			
<b>Emocionalidade</b>					<b>0.70</b>	<b>0.51</b>	<b>0.51 &gt; 0.41</b>
Expressar minhas emoções com palavras não é um problema para mim	5.92	1.01	1 - 7	0.81			
Muitas vezes acho difícil ver as coisas do ponto de vista das outras pessoas	3.89	1.83	1 - 7	0.64			
Normalmente sou capaz de "me colocar no lugar dos outros" e tentar sentir as suas emoções	5.85	1.15	1 - 7	0.70			
Muitas vezes paro e penso sobre meus sentimentos	5.36	1.44	1 - 7	0.70			
<b>Sociabilidade</b>					<b>0.79</b>	<b>0.56</b>	<b>0.56 &gt; 0.49</b>
Eu consigo lidar com as pessoas	6.15	1.00	2 - 7	0.70			
Geralmente sou capaz de influenciar a forma como as outras pessoas se sentem	5.57	1.09	2 - 7	0.80			
Eu me descreveria como um bom negociador	5.26	1.34	1 - 7	0.74			

Inteligência Emocional

<b>Competências de liderança</b>		<b>0.79</b>	<b>0.16</b>	<b>0.22 - 1</b>		<b>0.96</b>	<b>0.51</b>	<b>0.51 &gt; 0.427</b>
<b>Liderança Organizacional</b>		<b>0.79</b>	<b>0.16</b>	<b>0.2 - 1</b>	<b>0.96</b>	<b>0.88</b>	<b>0.55</b>	
<b>Liderança</b>	Considero que tenho capacidade para liderar as mudanças necessárias na equipa ou no clube que represento.	4.33	0.66	2 - 5	0.84			
	Considero que o meu trabalho também passa por compreender as características das equipas ou clubes adversários	4.32	0.68	1 - 5	0.63			
	Considero que consigo partilhar responsabilidades com meus atletas e com minha equipa técnica.	4.42	0.69	2 - 5	0.76			
	Considero que consigo definir estratégias alinhadas com as metas e a visão do clube que represento.	4.25	0.67	1 - 5	0.72			
	Considero que tenho conhecimento para planear os treinos e os jogos, como forma de atingir os objetivos propostos para a época desportiva.	4.42	0.64	2 - 5	0.75			
	Considero que tenho capacidade de avaliar o desempenho dos atletas e da equipa.	4.44	0.59	2 - 5	0.84			
	Com base na minha experiência e conhecimento, considero que consigo ter uma visão para o futuro da equipa e/ou do clube que represento.	4.33	0.67	2 - 5	0.75			
	Considero que tenho capacidade de autoavaliar as minhas competências de liderança e definir medidas para as melhorar.	4.23	0.70	2 - 5	0.70			
	Considero que tenho um pensamento criativo, que me permite elaborar treinos diferentes, desafiando os atletas a procurarem soluções alternativas das tradicionais.	4.36	0.66	2 - 5	0.71			
	Considero que consigo gerir o desempenho dos atletas ao longo da época.	4.23	0.65	2 - 5	0.77			
<b>Domínio Pessoal</b>		<b>0.78</b>	<b>0.19</b>	<b>0.15 - 1</b>	<b>0.94</b>	<b>0.93</b>	<b>0.52</b>	
	Considero que tenho boa capacidade de comunicação oral com os atletas, equipa e funcionários do clube.	4.37	0.63	2 - 5	0.78			
	Considero que tenho uma boa capacidade na comunicação escrita quando necessito interagir com os intervenientes do clube, sejam eles atletas, dirigentes, etc..	4.24	0.74	1 - 5	0.73			
	Considero que estou predisposto para uma aprendizagem permanente, explorar novos conhecimentos e desenvolver alternativas, para tornar os treinos mais eficientes.	4.49	0.60	3 - 5	0.75			
	Considero que estou sempre atento a informação que possa ser relevante para o processo de tomada de decisão do treino.	4.44	0.62	3 - 5	0.78			
	Considero que tenho responsabilidade sobre o desempenho (positivo ou negativo) dos atletas e da equipa.	4.54	0.60	3 - 5	0.79			
	Considero que tenho comprometimento com os objetivos propostos pelo clube, com a minha equipa técnica e com os meus atletas.	4.48	0.66	2 - 5	0.71			
	Considero que tenho boa capacidade persuasiva para convencer ou influenciar de forma positiva os meus atletas a atingir os objetivos.	4.37	0.68	2 - 5	0.80			
	Considero que a minha inteligência emocional, permite gerir as minhas próprias emoções, as emoções dos atletas e da equipa técnica.	4.19	0.77	1 - 5	0.67			
	Percebo que existe uma inter-relação entre os diferentes sistemas que envolvem o futebol (ex. sistemas de jogo, de treino e das condições do clube).	4.45	0.63	2 - 5	0.75			

<b>Recursos de liderança</b>	<b>0.81</b>	<b>0.19</b>	<b>0.07 - 1</b>	<b>0.90</b>	<b>0.82</b>	<b>0.60</b>
Considero que tenho capacidade de motivar a equipa em busca do melhor desempenho, tanto nos treinos, quanto nos jogos.	4.43	0.63	2 - 5	0.91		
Utilizo princípios da Teoria e Metodologia de Treino, para elaborar o planeamento dos treinos e atuação em jogos.	4.35	0.68	2 - 5	0.79		
Considero que tenho competência técnica suficiente para orientar a equipa da qual estou responsável.	4.54	0.67	2 - 5	0.88		
Considero que tenho capacidade para gerir os recursos materiais, humanos e tecnológicos que o clube me coloca à disposição.	4.41	0.62	2 - 5	0.86		
<b>Supervisão e Gestão</b>	<b>0.78</b>	<b>0.16</b>	<b>0.24 - 1</b>	<b>0.95</b>	<b>0.92</b>	<b>0.51</b>
Durante as atividades relativas aos treinos, incentivo o desenvolvimento do trabalho em equipa	4.65	0.53	3 - 5	0.60		
Considero-me capaz de resolver problemas que podem afetar a equipa.	4.37	0.60	2 - 5	0.72		
Considero que tenho habilidade em negociar com os principais stakeholders envolvidos no futebol (atletas, dirigentes, árbitros, etc...)	3.99	0.75	1 - 5	0.53		
Considero que tenho capacidade de gerir os conflitos que podem surgir entre os elementos da equipa.	4.29	0.62	2 - 5	0.79		
Considero que consigo definir um modelo de treino que me permite controlar a evolução da equipa.	4.33	0.66	2 - 5	0.73		
Considero que consigo gerir as mais variadas e diversificadas características dos atletas no sentido de atingir os objetivos traçados.	4.18	0.65	2 - 5	0.74		
Procuo incentivar as relações interpessoais entre os diversos elementos da equipa (atletas e equipa técnica).	4.40	0.66	2 - 5	0.71		
Incentivo meus atletas para cooperarem entre eles na realização das atividades de treino	4.64	0.57	3 - 5	0.66		
Sou flexível quando me deparo com novas ideias e sugestões dos atletas ou da equipa técnica	4.34	0.63	2 - 5	0.65		
Considero-me resiliente, ou seja, com capacidade de superar adversidades ou situações de crise.	4.34	0.64	2 - 5	0.74		
Considero-me determinado para atingir os objetivos propostos pelo clube.	4.54	0.57	3 - 5	0.67		
Como treinador, consigo influenciar de maneira positiva os atletas, equipa técnica e os dirigentes do clube.	4.30	0.63	2 - 5	0.73		
Procuo focar-me na evolução e melhoria dos atletas, tanto do ponto de vista individual, como coletivo.	4.64	0.54	3 - 5	0.70		

Nota:  $\text{Corr}^2$  = quadrado da correlação mais elevado entre os construtos do modelo

A Tabela 4.3 revela que a qualidade do ajuste do modelo neste estudo atendeu a todos os critérios). Todas as três medidas de discrepância (raiz quadrada média residual padronizada (SRMR),  $d_{ULS}$  e  $d_G$  foram menores que HI95 e que o ajuste aproximado do modelo dado pelo valor SRMR é menor que 0.08 (0.075). Assim, o modelo não foi rejeitado ao nível de significância de 5%, fornecendo suporte empírico para a abordagem proposta. O modelo estrutural estimado apresenta um bom poder preditivo ( $R^2 = 49.6\%$ ).

Tabela 4.3 Resultados do ajuste geral do modelo estimado

<b>Discrepância</b>	<b>Valor</b>	<b>HI95</b>	<b>HI99</b>
SRMR	0.075	0.081	0.090
$d_{ULS}$	0.665	0.725	0.934
$d_G$	0.523	0.580	0.721

#### 4.5.2 Teste de hipóteses

Na Tabela 4.4 e na Figura 4.2 apresentam-se os resultados alusivos ao modelo estrutural com vista à validação das hipóteses.

Tabela 4.4 Coeficientes estandardizados do modelo

<b>Hipóteses</b>	<b>Trajetos</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>DP</b>	<b>p</b>
<b>H1a)</b>	<b>Idade -&gt; Bem-estar</b>	<b>0,175*</b>	<b>0,181</b>	<b>0,017</b>
H1b)	Idade -> Autocontrolo	0,138	0,142	0,074
<b>H1c)</b>	<b>Idade -&gt; Emocionalidade</b>	<b>0,243**</b>	<b>0,248</b>	<b>0,000</b>
<b>H1d)</b>	<b>Idade -&gt; Sociabilidade</b>	<b>0,206**</b>	<b>0,212</b>	<b>0,005</b>
H2a)	Experiência -> Bem-estar	0,080	0,077	0,392
H2b)	Experiência -> Autocontrolo	-0,038	-0,035	0,639
H2c)	Experiência -> Emocionalidade	0,131	0,130	0,139
H2d)	Experiência -> Sociabilidade	0,019	0,021	0,824
<b>H3a)</b>	<b>Bem-estar -&gt; Competência de Liderança</b>	<b>0,314**</b>	<b>0,311</b>	<b>0,000</b>
H3b)	Autocontrolo -> Competência de Liderança	0,101	0,108	0,219
<b>H3c)</b>	<b>Emocionalidade -&gt; Competência de Liderança</b>	<b>0,208**</b>	<b>0,208</b>	<b>0,003</b>
<b>H3d)</b>	<b>Sociabilidade -&gt; Competência de Liderança</b>	<b>0,184*</b>	<b>0,184</b>	<b>0,014</b>

Nota \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ;  $\beta$  – Coeficientes estandardizados; DP – Desvio padrão

No que respeita à H1a), constata-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da idade no bem-estar ( $\beta = 0.175$ ;  $p < 0.05$ ). Em termos da H1c), observa-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da idade na emocionalidade ( $\beta = 0.243$ ;  $p < 0.001$ ). Relativamente à H1d), existe um efeito positivo com significância estatística da idade na sociabilidade ( $\beta = 0.205$ ;  $p < 0.01$ ). Não se

observou qualquer relação estatisticamente significativa entre a idade e o autocontrole ( $\beta = 0.138$ ;  $p = 0.074$ ).

A experiência não apresentou qualquer impacto estatisticamente significativa em cada uma das quatro dimensões da inteligência emocional (Bem-estar:  $\beta = 0.080$ ;  $p = 0.392$ ; autocontrole:  $\beta = -0.038$ ;  $p = 0.639$ ; emocionalidade:  $\beta = 0.131$ ;  $p = 0.139$ ; sociabilidade:  $\beta = 0.019$ ;  $p = 0.824$ ).

No que respeita à H3a), constata-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo do bem-estar nas competências de liderança ( $\beta = 0.314$ ;  $p < 0.001$ ). Em termos da H3c), observa-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo da emocionalidade nas competências de liderança ( $\beta = 0.208$ ;  $p < 0.01$ ). Relativamente à H3d), existe um efeito positivo com significância estatística da sociabilidade nas competências de liderança ( $\beta = 0.184$ ;  $p < 0.05$ ). Não se observou qualquer relação estatisticamente significativa entre autocontrole e as competências de liderança ( $\beta = 0.101$ ;  $p = 0.219$ ).

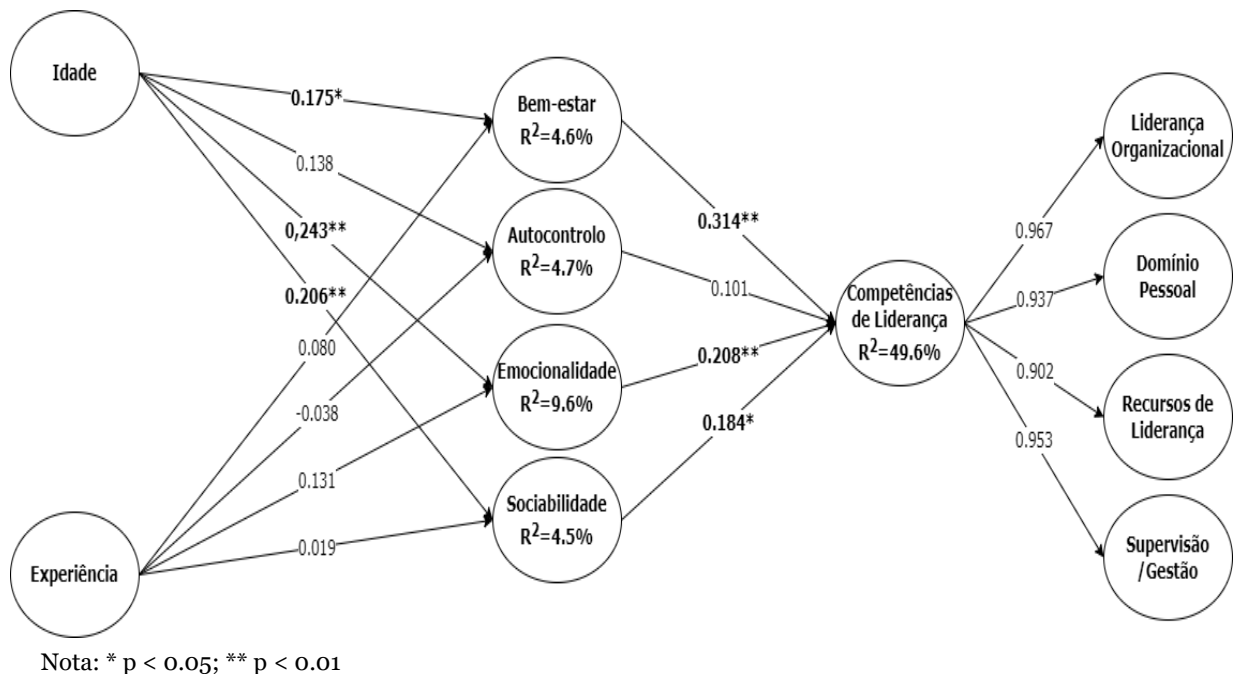


Figura 4.2 Estimativas estandardizadas dos coeficientes de trajetória

## 4.6 Discussão

A influência da inteligência emocional nas questões de liderança têm sido alvo de estudo ao longo dos últimos anos, no sentido de se perceber de que forma esta pode interferir no processo de tomada de decisão dos clubes em geral e das equipas em particular (H. Lee et al., 2018; Lobinger & Heisler, 2018; Milek & Lobinger, 2011; Patino, 2021). Face ao exposto, o objetivo desta investigação foi o de analisar se a inteligência emocional tem impacto nas competências de liderança dos treinadores de futebol, identificando se a idade e a experiência enquanto treinador afeta a autoperceção de inteligência emocional dos próprios. Adicionalmente procurou perceber-se o impacto da inteligência emocional nas competências de liderança dos treinadores, sendo a idade identificada como o fator que mais influencia a inteligência emocional, ao contrário da experiência profissional que não manifestou tal impacto.

No que diz respeito ao efeito da idade sobre a inteligência emocional, os resultados sugerem que existe um impacto positivo estatisticamente significativo nas dimensões bem-estar (H1a), emocionalidade (H1c) e sociabilidade (H1d), já o mesmo não se verificou em relação ao autocontrolo (H1b).

De acordo com os resultados encontrados neste estudo a idade tem relação direta com o sentimento de bem-estar (H1a), sugerindo que a autoestima, felicidade e otimismo evoluem de forma positiva com o passar dos anos. Deste modo, com a evolução da idade, os treinadores apresentam uma maior valorização deles próprios (autoestima), sentimento fundamental para se encararem as circunstâncias profissionais e pessoais com mais otimismo, resultando assim numa sensação mais plena de felicidade (Baldock, Cropley, Neil, & Mellalieu, 2021; Hertting, 2019). Neste sentido é provável que com o avançar da idade, as diferentes vivências, sejam elas através dos treinos ou jogos, possibilitem o desenvolvimento de competências emocionais que permitam aos treinadores ter uma maior assertividade na definição das suas prioridades, nomeadamente as de carreira. Com a idade, a gestão das expectativas deverá ser feita de forma mais ponderada, podendo assim intervir diretamente na sensação de bem-estar, felicidade e nos seus níveis de otimismo.

Por outro lado, também foi possível perceber que com o passar dos anos, as experiências emocionais tornam-se mais conscientes, nomeadamente pela melhoria de empatia para com os outros (e.g. atletas, dirigentes, equipa técnica, adeptos) e a capacidade de os treinadores expressarem suas próprias emoções, sustentando-se assim o impacto positivo da idade com a emocionalidade (H1c). Este resultado sugere

que existe uma relação muito próxima entre a maturidade dos treinadores e a sua emocionalidade (Carstensen et al., 2011; Gana, Bailly, Saada, Joulain, & Alaphilippe, 2013; H. Lee et al., 2018). Estes resultados são extremamente relevantes para o contexto do treino, uma vez que o saber lidar e expressar sentimentos, como frustrações ou alegrias, é fundamental para crescimento profissional e pessoal dos treinadores e atletas. Esta abordagem foi evidenciada pelos treinadores quando se posicionaram positivamente perante o item “expressar minhas emoções com palavras não é um problema para mim” (Carstensen et al., 2011).

No que respeita à sociabilidade (H1d), alguns estudos chegaram igualmente à conclusão sobre a importância que a idade tem nas relações sociais e consequentemente na melhoria da inteligência emocional dos treinadores (Black et al., 2019; Hodzic et al., 2018). Para além do campo desportivo, a inteligência emocional não passa só por perceber as emoções dos atletas enquanto seres individuais, mas também perceber o impacto que as emoções individuais podem ter no grupo (equipa). Para além do contexto da equipa, é ainda importante perceber-se o efeito das claques, dos adeptos, dos sócios, dos meios de comunicação social em geral, na gestão emocional dos treinadores e respetivos atletas. Deste modo, é expectável que o papel de um treinador passe pela sua capacidade de influenciar de maneira positiva a forma como os atletas se sentem, itens essenciais que podem alterar o status de um simples treinador, para um treinador inteligente emocionalmente (Cronin, Arthur, Hardy, & Callow, 2015; Hernandez, Mora, & Gimeno, 2017). Estes resultados evidenciam o impacto positivo/negativo dos treinadores no desenvolvimento das competências emocionais, particularmente nas camadas mais jovens dos futebolistas. A este respeito importa mencionar que nestas fases de crescimento dos jovens, os treinadores são um *role model* crucial. Deste modo, a sua postura, nomeadamente do ponto de vista emocional, é determinante para a continuidade destes jovens na prática da modalidade, bem como no desenvolvimento de valores humanos essenciais enquanto cidadãos.

No que diz respeito ao efeito da idade no autocontrolo (H1b), onde foi analisada a capacidade de regulação das emoções, gestão de stress e baixa impulsividade, a mesma não foi validada. Apesar deste resultado é fundamental ter em consideração o ambiente competitivo que se vive no contexto desportivo. Deste modo, importa reforçar que a gestão das emoções por parte dos treinadores é fundamental quando aplicado a diferentes contextos de futebol, seja ele de natureza profissional ou amador (Gershgoren et al., 2016; van Kleef et al., 2019). Uma das explicações que pode estar associada aos resultados identificados no presente estudo, podem resultar das características da amostra, isto porque uma considerável parte dos treinadores

detinham os níveis 1 e 2, ou seja, operam em níveis competitivos mais baixos. A este respeito a literatura tem vindo a apontar que quanto mais elevado for o ambiente competitivo, maior preparação emocional será exigida dos treinadores (J. P. Mills & Boardley, 2016; Teques et al., 2019a). Deste modo, é importante que se desenvolvam mais estudos sobre o fator autocontrolo, uma vez que é intrigante o fato de a idade não ter impacto significativo na capacidade de regulação das emoções, gestão do stress, e baixa impulsividade, características estas em que era expectável que seriam igualmente afetadas com o avanço da idade.

No presente estudo, também a experiência enquanto treinador não apresentou qualquer impacto estatisticamente significativo para nenhuma das quatro dimensões da inteligência emocional, contrariamente ao que tem vindo a ser demonstrado em outros estudos que mencionam a importância da experiência de vida e experiência profissional como fatores importantes para a maturidade emocional (Hur et al., 2014; Rodriguez-Romo et al., 2021). Mais um resultado intrigante, uma vez que 54.9% dos treinadores indicaram uma experiência profissional em três ou mais clubes, sendo expectável que uma maior vivência e exposição a diferentes perfis de atletas, treinadores e dirigentes, poderia afetar positivamente a maturação da inteligência emocional dos treinadores. Uma vez que a prática desportiva proporciona interfaces em diversas situações, sejam elas de competição ou de treino, o desporto em si acaba por se tornar naturalmente uma experiência emocional, ou seja, quando mais vivências se tem neste contexto, maior seria a probabilidade de ocorrer um amadurecimento gradual da inteligência emocional.

Já no que diz respeito ao impacto da inteligência emocional nas competências de liderança, foi possível validar a H3a ao verificar-se que existe um impacto positivo estatisticamente significativo do bem-estar nas competências de liderança. Estudos anteriores já relacionaram as questões de bem-estar, satisfação pessoal e profissional com os comportamentos emocionais e as competências de liderança, visto que as atitudes de apoio induzem emoções positivas nas equipas, podendo influenciar o seu desempenho (Y. H. Lee & Chelladurai, 2018; Li et al., 2016). Neste sentido, o contexto desportivo, seja no cenário profissional ou amador, é um dos bons exemplos sobre o impacto do desempenho na sensação de bem-estar dos intervenientes. Note-se que neste tipo de ambiente ocorrem com frequência vitórias e derrotas que colocam a inteligência emocional dos treinadores e atletas à prova (Agusti, Ballester, Juan-Blay, Taylor, & Huertas, 2020; Taylor & Bruner, 2012; Vaughan et al., 2019). Isto deve-se ao fato de atletas, particularmente os que estão envolvidos no desporto de elite ou alto rendimento, vivenciarem usualmente um ecossistema desportivo psicologicamente

carregado de emoções, desafiando muitas vezes os atletas e treinadores a tomarem decisões rápidas e sob pressão (Patino, 2021; Vaughan et al., 2019). Deste modo, as vivências durante o percurso desportivo, podem tornar-se fundamentais para o futuro dos treinadores e atletas nomeadamente do ponto de vista social/profissional. As experiências vivenciadas neste período de prática desportiva, podem ajudar a desenvolver competências com impacto direto na capacidade de regular as emoções em situações tão diversas como uma reunião dentro de uma empresa, gestão de recursos humanos, e até relações familiares.

Em termos da emocionalidade (H3c), onde são analisadas a perceção e expressão das emoções, empatia e relações, foram observadas relações diretas com a liderança no futebol. Treinadores empáticos e que fazem considerações individualizadas tendem a ter mais propensão para uma melhor relação com os atletas comparando com outros que não possuem estas características (J. P. Mills & Boardley, 2016). Importa destacar que o saber expressar as emoções, também está relacionado com o momento e situação a que o treinador está exposto. Ou seja, um treinador comemorar o sucesso da equipa é uma situação totalmente diferente de expressar a emoção de um insucesso. Deste modo, perceber a importância do comportamento emocional dos treinadores, sejam eles mais ou menos experientes, ou a intervir no contexto profissional ou amador, ocupa atualmente um espaço fundamental no âmbito da investigação, dada a relação direta que pode ter nas competências de liderança (Gershgoren et al., 2016; Raabe et al., 2021).

Também na dimensão sociabilidade (H3d), onde se incluem as capacidades de assertividade, gestão das emoções e consciência social, foi possível verificar o seu impacto positivo nas competências de liderança. Foi possível perceber que os treinadores têm uma perceção positiva sobre a sua capacidade de influenciar a forma como as outras pessoas se sentem. O poder de influenciar as outras pessoas dentro e fora de seu contexto desportivo é uma das principais características de um bom treinador (Kurak & Açak, 2019; Nascimento-Junior et al., 2020). Por outro lado, foi demonstrada uma dificuldade por parte dos treinadores através do item “expressar minhas emoções com palavras não é um problema para mim”, onde 54% dos treinadores inquiridos revelaram dificuldades em expressar as suas emoções em palavras. É fundamental que o treinador se assuma como um gestor de comportamentos, de forma a utilizar esta informação como ferramenta que lhe permita posicionar-se de maneira adequada nas vitórias ou nas derrotas, tirando assim o melhor partido das condições psicológicas e emocionais dos seus atletas.

No que diz respeito ao impacto do autocontrole (H3b), onde foi investigada a inteligência emocional em vertentes como a capacidade de regulação das emoções, gestão de stress e baixa impulsividade nas competências de liderança, apesar de não ter sido validada esta hipótese, também outros estudos chegaram a resultados semelhantes (Perez-Diaz & Petrides, 2021; Slizik, Paskova, Stehlikova, & Bartik, 2020). Contudo, importa reforçar que o autocontrole quando relacionado diretamente com as competências de liderança no âmbito do domínio pessoal, é considerada como uma das características que se destacam dentro da atividade de um treinador (Molan et al., 2016; Pankow, Mosewich, & Holt, 2018). Deste modo, estes resultados podem estar associados às características dos treinadores incluídos no estudo, nomeadamente o fato de serem muito jovens e com grande parte dos inquiridos a serem detentores dos níveis 1 e 2, ou seja, envolvidos em níveis competitivos mais baixos. Contudo, esta é uma dimensão que importa continuar a investigar uma vez que competências como a capacidade de regulação das suas emoções e dos outros, bem como a capacidade de gestão emocional perante situações de stress têm sido apontadas como valências fundamentais para o desempenho de uma liderança eficaz (Black et al., 2019).

#### **4.7 Implicações práticas**

Face ao exposto é possível perceber que cada vez mais a formação de treinadores deve ser repensada numa perspetiva holística, uma vez que se trata de um *stakeholder* fundamental no processo de desenvolvimento de atletas. A este respeito alguns estudos têm vindo a sugerir que a aprendizagem em equipa pode ser entendida como um dos métodos mais eficazes para desenvolver a inteligência emocional (Clarke, 2010; Hodzic et al., 2018), uma vez que os treinadores como condutores do processo formativo dos jovens futebolistas são responsáveis por algumas emoções como a sensação de tarefa cumprida, ou o simples fato de se obter ou não sucesso em determinada atividade (Fritsch, Elbe, & Hatzigeorgiadis, 2018; Schall, Goetz, Martiny, & Hall, 2017). Ainda neste sentido, estudos anteriores têm sugerido que uma das formas de os treinadores contribuírem de forma eficaz para o sucesso das suas equipas passa pela necessidade de reforçarem a sua formação em *soft skills* desenvolvidas, nomeadamente no âmbito da liderança e inteligência emocional (J. N. Lee et al., 2006; Pires, Batista, Marinho, Antúnez, et al., 2021). Estes resultados reforçam a necessidade de formação nas chamadas capacidades emocionais dos treinadores no contexto do futebol (Mattingly & Kraiger, 2019; Zurita-Ortega, Olmedo-Moreno, Chacón-Cuberos, Expósito López, & Martínez-Martínez, 2020). Deste modo, é cada vez mais importante que o treinador deixe de ser somente um profissional com esquemas técnicos, táticos ou físicos e se

posicione como um verdadeiro líder no ambiente de treino. Torna-se assim fundamental que as organizações que regulam a atividade de treinador de futebol sejam sensíveis a estes temas e promovam formações, formais ou informais, com a intenção de desenvolverem estas valências. Deste modo, Federações de Futebol e Instituições de Ensino Superior têm papel importante neste processo, uma vez que são as duas vias de formação formal no que respeita à obtenção dos diversos graus de treinador.

## **4.8 Conclusão**

O presente estudo permitiu ampliar a compreensão dos efeitos da inteligência emocional sobre as competências de liderança dos treinadores de futebol. Neste sentido, o estudo realizado evidenciou que a idade tem impacto positivo na inteligência emocional particularmente nas dimensões bem-estar, emocionalidade e sociabilidade. O mesmo não se verificou em relação à dimensão autocontrolo. Por outro lado, foi possível concluir que a experiência enquanto treinador, particularmente em relação aos anos de profissão e quantidade de clubes onde desempenhou funções, não representou qualquer efeito significativo na inteligência emocional. No que diz respeito aos efeitos da inteligência emocional nas competências de liderança, foi possível concluir que o bem-estar, a emocionalidade e a sociabilidade têm impacto positivo sobre o desempenho de liderança, ao contrário da dimensão autocontrolo que não foi validada.

Deste modo, é fundamental continuar a investigar este tipo de abordagem como forma de otimizar o desempenho das equipas, percebendo-se que dimensões da inteligência emocional, tais como bem-estar, emocionalidade e sociabilidade, podem afetar as competências de liderança. Importa ainda destacar que a idade dos treinadores parece afetar diretamente as suas competências de inteligência emocional e por consequência o seu desempenho enquanto treinadores. Deste modo, este tipo de resultados demonstra que os processos de recrutamento de treinadores para os diversos escalões competitivos deve ter este elemento em consideração. Note-se que é frequente a contratação de treinadores mais jovens para orientar equipas integradas nos escalões de formação, contextos estes que incluem crianças/jovens que estão numa fase de desenvolvimento psicomotor. Deste modo, importa refletir sobre o impacto que uma gestão emocional menos eficiente pode ter nessas crianças/jovens, resultado de uma frágil maturidade emocional do próprio treinador. Este tipo de consideração deve ser feito nomeadamente ao nível dos dirigentes desportivos, uma vez que a gestão de recursos financeiros está muitas vezes na base destas decisões.

Foi ainda possível concluir que é fundamental que os treinadores de futebol, consigam identificar e regular os seus sentimentos e estados emocionais, possibilitando assim uma melhor relação interpessoal com os restantes agentes desportivos. Por outro lado, os treinadores de futebol, devem desenvolver competências que lhes permitam expressar esses sentimentos aos outros *stakeholders*, para posteriormente empregar esse conhecimento emocional na tomada de decisão junto a sua equipa ou clube.

Este estudo sugere a necessidade de se refletir sobre a formação dos treinadores e a necessidade de os agentes desportivos de maneira geral precisarem de estar mais conscientes da importância que alguns *soft skills* podem ter na melhoria do desempenho das suas equipas/organizações. Por essa razão, e no contexto específico do futebol, é cada vez mais visível a recomendação de estruturar o percurso formativo dos treinadores com perspetivas que vão além das valências fisiológica, técnica e tática, nomeadamente através do desenvolvimento de *skills* direcionados para a gestão de relações humanas em geral, como são os casos da inteligência emocional e liderança. Deste modo, sugere-se o incentivo dos treinadores para participarem em formações específicas de treino de inteligência emocional, com o objetivo de os apoiar no desenvolvimento pessoal desta área. Este incremento formativo pode favorecer próprios treinadores, mas também as suas equipas e os clubes onde atuam.

Contudo, como em qualquer estudo os resultados obtidos estão dependentes da amostra, podendo representar uma limitação. Deste modo, será importante que em futuros trabalhos de investigação se possa ampliar a amostra, particularmente na inclusão de mais treinadores com níveis 3 e 4, para garantir a inclusão mais significativa de níveis competitivos superiores. A inclusão de amostras maiores e mais heterogêneas pode permitir perceber melhor se os resultados referentes ao fator autocontrolo, foram exclusivos desta amostra, ou se pode ser sujeito a alteração. Neste sentido, podem ainda ser estimuladas comparações multiculturais com o a utilização do mesmo instrumento, de modo a analisar a relação entre as diferenças culturais e as competências de inteligência emocional e liderança. Este aspeto é particularmente importante dada a mobilidade de cidadãos por todo o mundo, colocando atualmente nas mesmas equipas desportivas atletas provenientes das mais diversas origens. Sugere-se também, que investigação futura analise a inteligência emocional nos mais diversos cenários desportivos. Por fim, por se entender que a inteligência emocional é uma competência

que pode ser incrementada e desenvolvida através da formação, importa estudar este tópico em futuras investigações na perspetiva do ensino/aprendizagem.

## Referências

- Abu Awwad, D., Lewis, S. J., Mackay, S., & Robinson, J. (2020). Examining the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Attributes and Workplace Experience of Australian Chief Radiographers. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, *51*(2), 256-263. doi:10.1016/j.jmir.2020.01.002
- Agusti, D., Ballester, R., Juan-Blay, J., Taylor, W. G., & Huertas, F. (2020). The Academic Background of Youth Soccer Coaches Modulates Their Behavior During Training. *Frontiers in Psychology*, *11*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2020.582209
- Angoorani, H., Najafi, S., Sobouti, B., Zarei, M., & Nejati, P. (2020). The association of emotional intelligence with sport injuries and receiving penalty cards among Iranian professional soccer players. *Asian Journal of Sports Medicine*, *11*(1). doi:10.5812/asjasm.97321
- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hærem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, *8*(2), 169-185. doi:10.1177/1742715011420315
- Baldock, L., Cropley, B., Neil, R., & Mellalieu, S. D. (2021). Stress and Mental Well-Being Experiences of Professional Football Coaches. *Sport Psychologist*, *35*(2), 108-122. doi:10.1123/tsp.2020-0087
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, *57*(2), 103168. doi:10.1016/j.im.2019.05.003
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, *25*(1-2), 100-119. doi:10.1108/tpm-01-2018-0005
- Blanton, J. E., Linhart, C., & Ault, K. J. (2019). Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, *10*(3), 151-159. doi:10.1080/21520704.2019.1615017
- Bridgewater, S., Kahn, L. M., & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, *18*(3), 275-286. doi:10.1016/j.labeco.2010.10.001
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. *Behav Sci (Basel)*, *9*(3). doi:10.3390/bs9030029
- Carstensen, L. L., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, G. R., . . . Nesselroade, J. R. (2011). Emotional experience improves with age: evidence based on over 10 years of experience sampling. *Psychology and Aging*, *26*(1), 21-33. doi:10.1037/a0021285
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology*, *3*, 113-135.
- Chen, Y. W., Peng, Y. S., & Fang, P. (2016). Emotional Intelligence Mediates the Relationship between Age and Subjective Well-Being. *International Journal of Aging & Human Development*, *83*(2), 91-107. doi:10.1177/0091415016648705
- Clarke, N. (2010). Developing Emotional Intelligence Abilities Through Team-Based Learning. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(2), 119-138. doi:10.1002/hrdq.20036
- Constandt, B., De Waegeneer, E., & Willem, A. (2018). Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior. *Journal of Sport Management*, *32*(3), 185-198. doi:10.1123/jsm.2017-0182

- Constandt, B., Parent, M. M., & Willem, A. (2020). Does it really matter? A study on soccer fans' perceptions of ethical leadership and their role as "stakeowners". *Sport Management Review*, 23(3), 374-386. doi:10.1016/j.smr.2019.04.003
- Cooper, A., & Petrides, K. V. (2010). A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form (TEIQue–SF) using item response theory. *Journal of personality assessment*, 92(5), 449-457. doi:10.1080/00223891.2010.497426
- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J., & Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: the mediating role of inside sacrifice. *J Sport Exerc Psychol*, 37(1), 23-36. doi:10.1123/jsep.2014-0116
- Da Costa, I. T., Garganta, J., Greco, P. J., & Mesquita, I. (2011). Proposta de avaliação do comportamento tático de jogadores de Futebol baseada em princípios fundamentais do jogo. *Motriz. Revista de Educacao Fisica*, 17(3), 511-524. doi:10.1590/S1980-65742011000300014
- de Jong, L. M. S., Gastin, P. B., Bruce, L., & Dwyer, D. B. (2022). Teamwork and performance in professional women's football: A network-based analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1-10. doi:10.1177/17479541221092355
- Detotto, C., Paolini, D., & Tena, J. D. (2018). Do managerial skills matter? An analysis of the impact of managerial features on performance for Italian football. *Journal of the Operational Research Society*, 69(2), 270-282. doi:10.1057/s41274-017-0215-6
- Ebrahimi Mehrabani, S., & Azmi Mohamad, N. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 34(7), 821-853. doi:10.1108/jmd-03-2013-0046
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Fanti, K. A., Phylactou, E., & Georgiou, G. (2019). Who is the Hooligan? The Role of Psychopathic Traits. *Deviant Behavior*. doi:10.1080/01639625.2019.1695466
- Feu, S., Garcia-Rubio, J., Antunez, A., & Ibanez, S. J. (2018). Coaching and Coach Education in Spain: A Critical Analysis of Legislative Evolution. *International Sport Coaching Journal*, 5(3), 281-292. doi:10.1123/iscj.2018-0055
- Fielding-Lloyd, B., & Meân, L. (2011). 'I don't think i can catch it': Women, confidence and responsibility in football coach education. *Soccer and Society*, 12(3), 345-364. doi:10.1080/14660970.2011.568102
- Fritsch, J., Elbe, A. M., & Hatzigeorgiadis, A. (2018). A Call for an Increased Consideration of the Behavioral Component of Emotion in Sport Psychology Research. *Zeitschrift fur Sportpsychologie*, 25(2), 79-88. doi:10.1026/1612-5010/a000220
- Fry, J. P. (2003). On playing with emotion. *Journal of the Philosophy of Sport*, 30(1), 26-36. doi:10.1080/00948705.2003.9714558
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245-272. doi:10.1108/eb022914
- Gana, K., Bailly, N., Saada, Y., Joulain, M., & Alaphilippe, D. (2013). Does life satisfaction change in old age: results from an 8-year longitudinal study. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Science*, 68(4), 540-552. doi:10.1093/geronb/gbs093
- García-Ceberino, J. M., Antúnez, A., Ibáñez, S. J., & Feu, S. (2020). Design and Validation of the Instrument for the Measurement of Learning and Performance in Football. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4629. doi:10.3390/ijerph17134629
- Gershgoren, L., Basevitch, I., Filho, E., Gershgoren, A., Brill, Y. S., Schinke, R. J., & Tenenbaum, G. (2016). Expertise in soccer teams: A thematic inquiry into the role of Shared Mental Models within team chemistry. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 128-139. doi:10.1016/j.psychsport.2015.12.002

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). The socially intelligent leader. *Educational Leadership*, 64(1), 76-81.
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results. *Perceptual and Motor Skills*, 127(2), 415-431. doi:10.1177/0031512519892384
- Haddad, G., & O'Connor, D. (2022). Developing players for athlete leadership groups in professional football teams: Qualitative insights from head coaches and athlete leaders. *PLoS One*, 17(8), 20. doi:10.1371/journal.pone.0271093
- 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. doi:10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x
- Hanin, Y. L. (2007). Emotions in sport: Current issues and perspectives. *Handbook of sport psychology*, 3(3158), 22-41.
- Hernandez, E. H., Mora, C. L., & Gimeno, E. C. (2017). Relationship of Leadership Styles, Group Cohesion, Power Equipment and Performance in Non-Professional Soccer Players. *Universitas Psychologica*, 16(4), 14. doi:10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc
- Hertting, K. (2019). "More Practice-based Courses and Not Just a Load of Papers to Read": Youth Soccer Coaches Reflections on Coach Education Programs in Sweden. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 83(1), 39-49. doi:10.2478/pcssr-2019-0019
- Hodzic, S., Scharfen, J., Ripoll, P., Holling, H., & Zenasni, F. (2018). How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *Emotion Review*, 10(2), 138-148. doi:10.1177/1754073917708613
- Holt, N. L., Black, D. E., Tamminen, K. A., Fox, K. R., & Mandlgo, J. L. (2008). Levels of social complexity and dimensions of peer experiences in youth sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(4), 411-431. doi:10.1123/jsep.30.4.411
- Honer, O., & Feichtinger, P. (2016). Psychological talent predictors in early adolescence and their empirical relationship with current and future performance in soccer. *Psychology of Sport and Exercise*, 25, 17-26. doi:10.1016/j.psychsport.2016.03.004
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168. doi:10.1108/02683940810850790
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2014). The role of chronological age and work experience on emotional labor: The mediating effect of emotional intelligence. *Career Development International*, 19(7), 734-754. doi:10.1108/cdi-12-2013-0162
- Hwang, S., Feltz, D. L., & Lee, J.-D. (2013). Emotional intelligence in coaching: Mediation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(3), 292-306. doi:10.1080/1612197X.2013.763489
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372. doi:10.2307/4134384
- Jordet, G., & Elferink-Gemser, M. T. (2012). Stress, Coping, and Emotions on the World Stage: The Experience of Participating in a Major Soccer Tournament Penalty Shootout. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(1), 73-91. doi:10.1080/10413200.2011.619000
- Juravich, M., & Babiak, K. (2015). Examining Positive Affect and Job Performance in Sport Organizations: A Conceptual Model Using an Emotional Intelligence Lens. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(4), 477-491. doi:10.1080/10413200.2015.1048382

- Kaya, A. (2014). Decision making by coaches and athletes in sport. In S. Besoluk (Ed.), *Erpa International Congress on Education* (Vol. 152, pp. 333-338). Amsterdam: Elsevier Science Bv.
- Kipp, L. E., & Bolter, N. D. (2020). Motivational climate, psychological needs, and personal and social responsibility in youth soccer: Comparisons by age group and competitive level. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 10. doi:10.1016/j.psychsport.2020.101756
- Kurak, K., & Aak, M. (2019). Investigation of the effects of football on life skills of individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1442-1447. doi:10.13189/ujer.2019.070611
- Lee, H., Wasche, H., & Jekauc, D. (2018). Analyzing the Components of Emotional Competence of Football Coaches: A Qualitative Study from the Coaches' Perspective. *Sports*, 6(4), 18. doi:10.3390/sports6040123
- Lee, J. N., Christopher, J. C., & Paul, P. (2006). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science & Coaching*. doi:10.1260/174795406778604627
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412. doi:10.1080/16184742.2017.1406971
- Li, Z. D., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107-125. doi:10.1108/lodj-04-2014-0082
- Lobinger, B. H., & Heisler, S. (2018). Emotional Intelligence and Leadership Style of Soccer Coaches. *Zeitschrift fur Sportpsychologie*, 25(3), 108-114. doi:10.1026/1612-5010/a000235
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. doi:10.1016/j.hrmr.2018.03.002
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. doi:10.1177/1754073916639667
- McGuckin, M. E. C., Turnnidge, J., Bruner, M. W., Lefebvre, J. S., & Côté, J. (2022). Exploring youth sport coaches' perceptions of intended outcomes of leadership behaviours. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(3), 463-476. doi:10.1177/17479541221076247
- Mertens, N., Boen, F., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., & Fransen, K. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28(12), 2734-2750. doi:10.1111/sms.13273
- Milek, A., & Lobinger, B. (2011, 12th-17 th July.). *Emotional Intelligence and Leadership Style of Soccer Coaches*. Paper presented at the 13th FEPSAC European Congress of Sport Psychology Madeira Island-Portugal Sidonio Serpa
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of Sports Sciences*, 30(15), 1593-1604. doi:10.1080/02640414.2012.710753
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394. doi:10.1177/1747954116645011
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658. doi:10.1590/s0034-759020140605
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274-291. doi:10.1080/16184742.2016.1164211

- Nakisa, N., & Rahbardar, M. G. (2021). Comparison of IQ, EI, Sports Performance, and Psychological Characteristics of Young Male Soccer Players in Different Playing Positions. *Annals of Applied Sport Science*, 9(1), 8. doi:10.29252/aassjournal.910
- Nascimento-Junior, J. R. A. D., Fortes, L. D. S., Freire, G. L. M., Oliveira, D. V. D., Fiorese, L., & Cronin, L. D. (2020). Cross-Cultural Adaptation and Psychometric Properties of the Portuguese Version of the Life Skills Scale for Sport. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 24(1), 11-24. doi:10.1080/1091367X.2019.1647208
- Nasiruddin, M. N., Fauzee, M. S. O., Sin, I., & Omar, N. (2020). The Motivation of Football Players: The Impact of Coach Leadership Style in Malaysian Sports Schools. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 8(4), 124-133. doi:10.13189/saj.2020.080404
- Nateri, R., Robazza, C., Tolvanen, A., Bortoli, L., Hatzigeorgiadis, A., & Ruiz, M. C. (2020). Emotional Intelligence and Psychobiosocial States: Mediating Effects of Intra-Team Communication and Role Ambiguity. *Sustainability*, 12(21), 12. doi:10.3390/su12219019
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibanez, S. J. (2021). Stakeholders leadership approaches in soccer context: a systematic review. *Soccer & Society*, 1-23. doi:10.1080/14660970.2021.1993197
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, M., & Ibáñez, S. J. (2023). Leadership training as a career differential: football coaches' perceptions. *Cuadernos de Psicología del Deporte*.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. doi:10.1002/job.714
- Pankow, K., Mosewich, A. D., & Holt, N. L. (2018). The development of leadership in model youth football coaches. *The Sport Psychologist*, 32(4), 253-262. doi:10.1123/tsp.2017-0129
- Patino, B. A. B. (2021). Influence of emotions on female soccer players: literature review. *Viref-Revista De Educacion Fisica*, 10(1), 51-67.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587. doi:10.1123/jsm.2014-0126
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492. doi:10.1108/jkm-01-2020-0034
- Perez-Diaz, P. A., & Petrides, K. V. (2021). The Spanish-Chilean Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form: The Adaptation and Validation of the TEIQue-SF in Chile. *Journal of personality assessment*, 103(1), 67-79. doi:10.1080/00223891.2019.1692856
- Pierce, S., Kendellen, K., Camiré, M., & Gould, D. (2016). Strategies for coaching for life skills transfer. *Journal of Sport Psychology in Action*, 9(1), 11-20. doi:10.1080/21520704.2016.1263982
- Pires, P., Batista, M., Marinho, D. A., Antunez, A., Mesquita, H., & Ibanez, S. J. (2021). Training and Profile of Special Olympics Portugal Coaches: Influence of Formal and Non-Formal Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(12), 6491. doi:10.3390/ijerph18126491
- Pires, P., Batista, M., Marinho, D. A., Antúnez, A., Mesquita, H., & Ibáñez, S. J. (2021). Training and Profile of Special Olympics Portugal Coaches: Influence of Formal and Non-Formal Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6491. doi:10.3390/ijerph18126491

- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist*, 14(4), 391-409. doi:10.1123/tsp.14.4.391
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279. doi:10.1080/10413200.2012.725703
- Pulido, J. J., Leo, F. M., Gonzalez-Ponce, I., Lopez-Gajardo, M. A., & Sanchez-Oliva, D. (2021). Methodological intervention with soccer coaches to improve athlete-perceived coaching competency, satisfaction with the coach, enjoyment and intention to persist. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(1), 16-26. doi:10.1177/1747954120952069
- Raabe, J., Lauer, E. E., & Bejar, M. P. (2021). Mental toughness in youth sport coaches: A phenomenological exploration. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21. doi:10.1080/10413200.2021.1922538
- Reynders, B., Vansteenkiste, M., Van Puyenbroeck, S., Aelterman, N., De Backer, M., Delrue, J., . . . Broek, G. V. (2019). Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 288-300. doi:10.1016/j.psychsport.2019.04.002
- Rivas-Borbon, O. M., Viquez-Ulate, F., Revuelta-Sanchez, I., Salas-Cabrera, J., & Gutierrez-Vargas, J. C. (2018). The formation and acquisition of knowledge of the elite soccer coaches of Costa Rica to train and coach. *Mhsalud-Revista En Ciencias Del Movimiento Humano Y La Salud*, 15(2), 13. doi:10.15359/mhs.15-2.1
- Rodriguez-Romo, G., Blanco-Garcia, C., Diez-Vega, I., & Acebes-Sanchez, J. (2021). Emotional Intelligence of Undergraduate Athletes: The Role of Sports Experience. *Frontiers in Psychology*, 12, 8. doi:10.3389/fpsyg.2021.609154
- Schall, M., Goetz, T., Martiny, S. E., & Hall, N. C. (2017). It ain't over 'til it's over: The effect of task completion on the savoring of success. *Motivation and Emotion*, 41(1), 38-50. doi:10.1007/s11031-016-9591-5
- Schellenberg, B. J. I., & Gaudreau, P. (2020). Savoring and Dampening with Passion: How Passionate People Respond when Good Things Happen. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 921-941. doi:10.1007/s10902-019-00114-w
- Slizik, M., Paskova, L., Stehlikova, J., & Bartik, P. (2020). Global Level of Trait Emotional Intelligence as a Predictor of Achievement Motivationi Students of physical and Sports Education. *European Journal of Contemporary Education*, 9(4), 886-892. doi:10.13187/ejced.2020.4.886
- Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J.-P. (2019). Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 33(6), 546-559. doi:10.1123/jsm.2018-0196
- Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315. doi:10.1016/j.ibusrev.2018.10.003
- Taylor, I. M., & Bruner, M. W. (2012). The social environment and developmental experiences in elite youth soccer. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(4), 390-396. doi:10.1016/j.psychsport.2012.01.008
- Teques, P., Duarte, D. F., & Viana, J. L. (2019). Coaches' emotional intelligence and reactive behaviors in soccer matches: Mediating effects of coach efficacy beliefs. *Frontiers in Psychology*, 10(1629). doi:10.3389/fpsyg.2019.01629
- Tucker, L. (2015). 'It's not just about the football': leading social change in a Sunday league football team. *Sport in Society*, 18(4), 410-424. doi:10.1080/17430437.2015.929296
- van Kleef, G. A., Cheshin, A., Koning, L. F., & Wolf, S. A. (2019). Emotional games: How coaches' emotional expressions shape players' emotions, inferences, and

- team performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 41, 1-11. doi:10.1016/j.psychsport.2018.11.004
- Vaughan, R., Laborde, S., & McConville, C. (2019). The effect of athletic expertise and trait emotional intelligence on decision-making. *European Journal of Sport Science*, 19(2), 225-233. doi:10.1080/17461391.2018.1510037
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(5), 549-561. doi:10.1080/17408989.2012.726976
- Yoon, H. J., Song, J., Donahue, W., & Woodley, K. K. (2010). Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of Leadership Studies*, 4, 39-50. doi:10.1002/jls.20176
- Zourbanos, N., Haznadar, A., Papaioannou, A., Tzioumaki, Y., Krommidas, C., & Hatzigeorgiadis, A. (2016). The Relationships Between Athletes' Perceptions of Coach-Created Motivational Climate, Self-Talk, and Self-Efficacy in Youth Soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(1), 97-112. doi:10.1080/10413200.2015.1074630
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Expósito López, J., & Martínez-Martínez, A. (2020). Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 293. doi:10.3390/ijerph17010293



## Capítulo 5

### **Desenvolvimento de Conhecimento e Competências de Liderança nos cursos Oficiais de Treinadores de Futebol UEFA: Percepção dos Formadores**

#### **Resumo**

O objetivo do presente estudo foi de investigar a percepção dos formadores dos cursos oficiais futebol, sobre o desenvolvimento de conhecimento e competências de liderança no processo de ensino-aprendizagem dos treinadores. Compreender a percepção dos formadores UEFA sobre a importância e o papel do conhecimento e das competências de liderança no futebol é fundamental para melhorar a qualidade no desenvolvimento de futuros treinadores. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com entrevistas realizadas aos formadores UEFA de Portugal. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo através do software NVivo, onde foram observadas três dimensões da liderança: conhecimento, formação e competências. Os resultados revelaram que os formadores reconhecem a importância das três dimensões analisadas, enfatizando a relevância das competências de liderança para melhorar a intervenção dos treinadores. Os formadores destacaram ainda a necessidade de os treinadores desenvolverem habilidades de comunicação eficazes, capacidade de tomada de decisão sob pressão e habilidades interpessoais para liderar equipas de futebol de forma eficiente. Além disso, reforçaram a importância da formação contínua dos treinadores, incentivando-os a procurar oportunidades de aprendizagem sobre este âmbito de conhecimento. Sugerem ainda a necessidade de os treinadores serem capazes de se adaptar a diferentes contextos e de aprenderem com a experiência prática. Esses resultados têm implicações práticas para a formação e o desenvolvimento de treinadores no futebol, nomeadamente pela necessidade de reflexão sobre os programas de formação em vigor. Para além do conhecimento técnico e tático, as formações oficiais devem abordar de forma mais aprofundada questões relacionadas com as competências de liderança de equipas, destacando-se assim a percepção dos formadores UEFA sobre importância de uma abordagem mais abrangente na formação dos treinadores. Deste modo, é essencial fornecer suporte e recursos para os treinadores UEFA continuarem seu autodesenvolvimento ao longo das suas carreiras, nomeadamente no que diz respeito ao tema da liderança.

#### **Palavras-Chave**

Formação futebol; desenvolvimento futebol; psicologia aplicada ao futebol; organização do futebol; futebol profissional.

## 5.1 Introdução

Os treinadores de futebol desempenham um papel fundamental no desenvolvimento individual dos jogadores e consequente sucesso das suas equipas (de Jong, Gastin, Bruce, & Dwyer, 2022; Lepschy, Wasche, & Woll, 2020). Contudo, para a obtenção destes níveis de excelência na gestão das suas equipas, para além da importância de os treinadores terem conhecimentos técnicos e táticos consistentes, a literatura tem vindo a apontar para a relevância de terem também competências de liderança (Neto, Miragaia, & Ibáñez, 2021; Seemiller, 2021). Deste modo, a formação na área da liderança pode trazer diversas vantagens para os treinadores de futebol, podendo inclusivamente tornar-se num elemento diferenciador das suas carreiras (Feu, Garcia-Rubio, Antunez, & Ibanez, 2018; Keattholetswe & Maleté, 2019; Neto, Miragaia, Veiga, & Ibáñez 2023; Van Daltsen, Van Hoecke, Westerbeek, & De Bosscher, 2020).

De acordo com a literatura, os treinadores que possuem estas competências de liderança são capazes de inspirar, envolver e criar um ambiente positivo e produtivo (Alvarez, Castillo, Molina-Garcia, & Tomas, 2019; Hernandez, Mora, & Gimeno, 2017), extraindo o melhor de cada jogador, incentivando o trabalho em equipa, a disciplina e a superação de desafios (de Jong et al., 2022; Nicholls, Earle, Earle, & Madigan, 2017). Deste modo, a liderança eficaz é essencial para motivar os jogadores e maximizar o desempenho das suas equipas (Gibson & Groom, 2020; S. J. Ibáñez, 1997; Silva et al., 2020).

Além disso, uma vez que os treinadores de futebol têm de lidar muitas vezes com situações complexas, como conflitos entre jogadores, lesões, derrotas e até pressão dos media (Herold, Kempe, Bauer, & Meyer, 2021; Raabe, Lauer, & Bejar, 2021), nesses momentos, as competências de liderança são fundamentais para manter a calma, tomar decisões assertivas e liderar a equipa de forma eficiente (Keattholetswe & Maleté, 2019; Korzynski, Kozminski, Baczynska, & Haenlein, 2021).

Sendo o futebol é um desporto altamente competitivo, é indiscutível que os treinadores precisam de estar preparados para lidar com a pressão e as tomadas de decisões rápidas durante os treino e jogos (Giske, Benestad, Haraldstad, & Høigaard, 2013). Deste modo, a formação na área da liderança pode fornecer ferramentas fundamentais para que os treinadores possam lidar com estes tipos de situações adversas e que fazem parte do contexto diário do desporto (Jansson, Doving, & Elstad, 2021; Pankow, Mosewich, & Holt, 2018), podendo ajudá-los a desenvolver habilidades de pensamento estratégico, comunicação eficaz e gerir de maneira adequada situações complexas

(Lower-Hoppe, Heuett, Newman, & Brgoch, 2020; Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016; Viciano, Mayorga-Vega, Ruiz, & Blanco, 2016).

Por outro lado, os treinadores também desempenham um papel importante na formação dos jogadores, não apenas enquanto atletas, mas também enquanto indivíduos (Kurak & Açak, 2019; Mossman & Cronin, 2019). Através de uma liderança positiva, eles podem influenciar os jogadores a desenvolverem valores como a ética de trabalho, respeito, responsabilidade e resiliência (Duguay, Loughead, & Cook, 2019; Mills & Boardley, 2016). Essas características são fundamentais não apenas dentro do campo desportivo, mas também na vida pessoal e profissional dos jogadores (Mossman & Cronin, 2019; Pierce, Kendellen, Camiré, & Gould, 2016).

Note-se que na maior parte das vezes, o sucesso ou fracasso das equipas é atribuída à eficácia, ou não, dos seus líderes (Black, Kim, Rhee, Wang, & Sakchutchawan, 2019; Hong & Jeong, 2020). Neste sentido, partindo de uma análise mais abrangente, os treinadores são inevitavelmente responsáveis pelo rendimento da equipa, ainda que os jogadores sejam na maioria das vezes os principais protagonistas do jogo (Keattholetswe & Malete, 2019; Mertens, Boen, Vande Broek, Vansteenkiste, & Fransen, 2018).

Atualmente, no contexto do futebol, muitos Clubes, Associações e a própria Federação, estão a procurar seguir um caminho cada vez mais profissionalizado, no sentido de procurar otimizar cada vez mais o desempenho de todos os intervenientes, sejam eles treinadores, dirigentes ou diretores técnicos (Scafarto & Dimitropoulos, 2018; Svensson, Kang, & Ha, 2019; Szymanski & Kalra, 2020). Deste modo, a importância da formação de competências de liderança, atravessa várias dimensões organizacionais, desafiando a necessidade de existirem nos dias de hoje, lideranças emocionalmente fortes e sólidas, com vista a contribuírem de forma consistente e estável para o desenvolvimento deste contexto desportivo (Black et al., 2019; Gerrard, 2016; Hebles, Prado-Gasco, Llanos-Contreras, & Alguacil, 2020).

Neste sentido, sendo os treinadores uns dos principais *stakeholders* desta mudança, é fundamental garantir que as formações específicas conferentes a grau de treinador, tenham objetivamente o tema da liderança na sua estrutura curricular (Blanton, Linhart, & Ault, 2019; Leskiw & Singh, 2007). De acordo com a literatura, é fundamental formalizar uma estrutura formativa, onde os treinadores possam obter o mínimo de habilitações e conhecimentos para realizar a sua atividade de forma plena e eficaz (Feu et al., 2018; Hertting, 2019; A. Lee et al., 2019).

Por essa razão, tem vindo a ser apontada a importância de se refletir sobre a eficiência dos modelos formativos dos treinadores, com vista a garantir uma formação mais holística (Mendes, Milistetd, Ibáñez, & Nascimento, 2020). Uma formação que integre de forma mais objetiva valências como a liderança (D'Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016; Neto et al., 2021).

Face ao exposto, torna-se cada vez mais clara a necessidade de verificar se o tema da liderança é ou não abordado nas formações oficiais de treinadores de futebol, analisando a forma como é ministrado ao longo deste processo formativo e transferido posteriormente para os contextos reais de treino (Pulido, Leo, Gonzalez-Ponce, Lopez-Gajardo, & Sanchez-Oliva, 2021; Seemiller, 2021). Torna-se assim crucial analisar o tipo de *skills* de liderança que são trabalhados de forma efetiva nestas formações, bem como a carga horária destinada para esse efeito (McQuade & Nash, 2015; Yoon, Song, Donahue, & Woodley, 2010). Importa analisar se aspetos relacionados com as questões mentais, emocionais e comunicacionais (Halle Petiot, Aquino, da Silva, Barreira, & Raab, 2021; Raabe et al., 2021) são abordados, uma vez que se trata de fatores que têm impacto direto na construção do futuro perfil de treinadores de futebol (S. J. Ibáñez, 1997; S.J. Ibáñez, 2006). Estes aspetos são tão relevantes ao ponto de a literatura apontar a intervenção do treinador como uma peça chave para evitar o abandono da prática da modalidade, por parte dos jovens jogadores de futebol (Neto et al., 2021; van Kleef, Cheshin, Koning, & Wolf, 2019).

Estes indicadores são fundamentais para se reavaliar a eficiência da estrutura formativa que está a ser desenvolvida neste grupo profissional (Sawiuk, Taylor, & Groom, 2018; Silva et al., 2020). Neste sentido, para além da formação dos treinadores, torna-se igualmente importante ter em conta a perceção dos *stakeholders* que concebem, planeiam e realizam as formações dos cursos oficiais de treinadores, particularmente os que são responsáveis por disciplinas ligadas diretamente ao tema da liderança. A literatura aponta para um gap neste sentido (Neto et al., 2021).

Face ao exposto, o objetivo deste estudo passa por perceber qual a perceção dos formadores sobre o conhecimento e competências de liderança, obtidos pelos dos treinadores que frequentam os cursos oficiais de futebol.

## 5.2 Método

Esta investigação é classificada como uma investigação empírica qualitativa, uma vez que os dados obtidos são empíricos, originais e recolhidos após a realização de entrevistas realizadas aos formadores que cumpriam os critérios de inclusão/exclusão do estudo. Trata-se de uma análise de dados enquadrada na lógica fenomenológica interpretativa. Além disso, trata-se de um estudo de caso, uma vez que um grupo de formadores específicos é analisado (Montero & Leon, 2007). Este tipo de investigação tem sido utilizado em outros estudos semelhantes, que procuraram analisar os processos de formação de treinadores (S. J. Ibáñez, Delgado, Lorenzo, Del Villar, & Rivadeneira, 1997).

### 5.2.1 Caracterização do Contexto e Participantes

Nos países da UE, a estrutura de formação dos treinadores é semelhante, estando dividida em diferentes níveis e assentando numa importante tradição de carácter marcadamente federativo e não formativo (Feu et al., 2018). No contexto do futebol português, o título de treinador pode ser obtido via Federação Portuguesa de Futebol, Associações de Futebol Distritais ou via Instituições de Ensino Superior que sejam habilitadas para tal efeito. Em Portugal, as Associações de Futebol Regionais, coordenadas pela Federação Portuguesa de Futebol, têm assumido um papel importante, no que diz respeito as formações de treinadores dos Níveis 1 e 2 (UEFA C e UEFA B). Essa conceção está estruturada de acordo com Programa Nacional de Formação de Treinadores (2020) criado e regulado pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). Compete ao IPDJ regular a atividade de treinador de futebol, tendo esta instituição um importante papel na interação direta entre os diversos *stakeholders* envolvidos (Associações de Futebol, Federação Portuguesa de Futebol e Treinadores). No que diz respeito ao plano formativo do futebol, de acordo com o “Programa Nacional de Formação de Treinadores”, o conteúdo de liderança está incluído na disciplina designada por “Psicologia Aplicada ao Futebol”.

Deste modo, com vista a analisar a perceção dos responsáveis formativos pela disciplina “Psicologia Aplicada ao Futebol”, sobre o desenvolvimento formativo destes treinadores, particularmente em relação ao tema da liderança, bem como identificar a sua perceção sobre a forma como está estruturado o atual programa formativo no que a este tema diz respeito, foram entrevistados onze formadores (Tabela 5.1).

Tabela 5.1 Caracterização da amostra

<b>Entrevistados</b>	Género	Formação Base	Especialização	Tempo de Experiência (anos)	Cursos UEFA
<b>F1</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	8	C/B
<b>F2</b>	Feminino	Psicologia	Psicologia do desporto	5	C/B
<b>F3</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	5	C/B
<b>F4</b>	Feminino	Psicologia	Psicologia do desporto	5	C/B
<b>F5</b>	Feminino	Psicologia	Psicologia do desporto	7	C/B
<b>F6</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	10	C/B
<b>F7</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	8	C/B
<b>F8</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	20	C/B
<b>F9</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	18	A / PRO
<b>F10</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	8	C/B
<b>F11</b>	Masculino	Psicologia	Psicologia do desporto	7	C/B

Foram definidos três critérios para os entrevistados poderem participar no estudo: (1) tinham de ser formadores nos cursos de treinadores de futebol em alguns dos 4 Níveis da UEFA; (2) terem dois, ou mais anos de experiência como formadores neste contexto de formação oficial; e (3) garantir que no momento da entrevista, todos estavam ligados a alguma das Associações de Futebol de Portugal, com a função de formadores da disciplina “Psicologia Aplicada ao Futebol”. Estas diretrizes foram suportadas em estudos anteriores, definindo-se assim um conjunto de critérios considerados adequados para garantir que os entrevistados pudessem trazer conhecimentos pertinentes para o objetivo deste estudo (Rhind, Scott, & Fletcher, 2013; Thelwell, Wagstaff, Chapman, & Kenttä, 2017). Deste modo, a compilação dos entrevistados baseou-se em procedimentos de amostragem intencional, com vista a incluir testemunhos com uma maior fiabilidade de informação sobre o tema (Creswell & Guetterman, 2019; Danielsen, Giske, Peters, & Hoigaard, 2019).

Do total de 11 entrevistados, 27% eram mulheres e os outros 73% eram homens, todos com formação base em “Psicologia” e especialização em “Psicologia do Desporto”

(Tabela 5.1). Os entrevistados tinham no mínimo 5 anos de experiência ( $M \text{ exp.} = 9.18$  DP= 5.11 anos), representando 60% das Associações de Futebol em Portugal e totalizando 100% da representatividade das regiões do país. Destes onze entrevistados que ministravam o tema liderança nos cursos oficiais de formação das Associações de Futebol, quatro deles ainda lecionavam em Instituições de Ensino Superior.

### **5.2.2 Pressupostos filosóficos**

Este estudo seguiu uma abordagem qualitativa. Devido à ambivalência epistemológica deste tipo de investigações, é importante garantir uma base metodológica coerente e que sirva de base aos desafios enfrentados pelos investigadores na produção de conhecimento. Os estudos qualitativos devem refletir sobre essas questões epistemológicas e adotar abordagens metodológicas rigorosas para garantir a validade e a confiabilidade de seus estudos (Downham & Cushion, 2022; Wolgemuth et al., 2015). A base epistemológica da abordagem qualitativa, parte do pressuposto que o conhecimento é construído através das interações sociais, em vez de ser apenas produzido de forma isolada. Esta abordagem reconhece a importância dos contextos sociais na formação das percepções e interpretações individuais e coletivas dos envolvidos (Bhattacharya, 2017; Holstein & Gubrium, 2013). Deste modo, o presente estudo contém traços de pós-positivismo através de questionamentos sobre a objetividade absoluta, a neutralidade e a generalização presentes no positivismo, reconhece ainda a importância das perspectivas individuais, dos contextos sociais e das interpretações subjetivas de determinado fenômeno alocado a um determinado tempo e espaço (Hill, 2012; Prosek & Gibson, 2021). Referente à ontologia, o estudo assenta numa visão relativista de um determinado contexto, reconhece a natureza interpretativa, subjetiva e contextualizada da investigação. Com esta abordagem, procura-se uma compreensão rica e abrangente de fenômenos sociais, valorizando assim as múltiplas perspectivas e a reflexividade dos investigadores. Essa abordagem contribui para uma compreensão mais completa e complexa dos fenômenos estudados, levando em consideração as vozes e as experiências dos participantes. (Koro-Ljungberg, Yendol-Hoppey, Smith, & Hayes, 2009; Smith & Caddick, 2012).

### **5.2.3 Desenvolvimento do guião da entrevista**

A abordagem qualitativa teve como instrumento de recolha de dados a aplicação de uma entrevista semiestruturada (Apêndice 2), tendo por base diversos estudos que suportaram as dimensões analisadas (Tabela 5.2). As questões incluídas na entrevista foram agrupadas em três dimensões: conhecimento em liderança (3 questões),

formação em liderança (5 questões); e por fim competências em liderança (15 questões). Foi seguida uma abordagem indutiva (Corbin & Strauss, 2015; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013) e consideradas as etapas sugeridas por Yin (2009) na organização do guião para a entrevista. Antes da aplicação da entrevista, o guião foi examinado por três investigadores, com o objetivo a certificar a clareza e estrutura das questões.

Tabela 5.2 Temas da Entrevista

<b>Dimensões</b>	<b>Nº Questões</b>	<b>Autores</b>
<b>Conhecimento em liderança</b>	<b>3</b>	McGuckin, Turnnidge, Bruner, Lefebvre e Cote (2022); Pellegrini, Ciampi, Marzi, e Orlando (2020); Rivas-Borbon, Viquez-Ulate, Revuelta-Sanchez, Salas-Cabrera, e Gutierrez-Vargas (2018)
<b>Formação em liderança</b>	<b>5</b>	Garner, P., Turnnidge, J., Roberts, W., e Côté, J. (2020); Feu, S., Ibáñez, S. J., e Gozalo, M. (2010); Neto, Miragaia, Veiga, e Ibáñez (2023).
<b>Competências em liderança</b>	<b>15</b>	Yoon, H. J., Song, J., Donahue, W., e Woodley, K. K. (2010); Lee, H., Wasche, H., e Jekauc, D. (2018).

### 5.2.4 Recolha de Dados

No momento inicial foi contactada a Federação Portuguesa de Futebol para se perceber qual a melhor forma de estabelecer ligação com os formadores da disciplina “Psicologia Aplicada ao Futebol”, visto que as formações UEFA A e UEFA PRO, são da responsabilidade da FPF. Posteriormente, as Associações Distritais de Futebol foram contactadas via email, uma vez que é da sua responsabilidade a formação dos treinadores para os níveis UEFA C e UEFA B, onde se situam a maioria dos treinadores de futebol em Portugal. Foi então feito um contacto por email com todos os formadores, onde se explicou o objetivo do estudo. Aos formadores que manifestaram interesse em participar no estudo, foi solicitado o consentimento informado e garantido o seu anonimato. O estudo aderiu às diretrizes éticas da Declaração de Helsinki (Association, 2013) e aos padrões éticos da pesquisa em Ciências do Desporto e Exercício Físico (Harriss, MacSween, & Atkinson, 2019). Os participantes foram incentivados a falar abertamente e com o mínimo de interrupções, seguindo as recomendações de Riessman (2008).

Com a finalidade de se conseguir um maior número de participantes, uma vez que o total de amostra neste âmbito é reduzido (22 formadores = 100%), foram feitos vários

contactos aos formadores dos quais não se obtinha resposta. Os entrevistados foram recrutados progressivamente até se atingir a saturação científica necessária (Creswell & Guetterman, 2019; Patton, 2014). De modo a elevar a fiabilidade e credibilidade do estudo, os entrevistados foram encorajados a refletir e dialogar livremente sobre as questões colocadas. As entrevistas foram realizadas online via plataforma zoom, tendo cada uma delas uma duração de aproximadamente 50 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas.

### **5.2.5 Análise dos dados**

Os ficheiros de áudio/vídeo foram transcritos textualmente utilizando a ferramenta online Web Captioner e posteriormente transferido para um ficheiro do Microsoft Word. Através do método de transcrição, foi possível analisar os dados, permitindo assim auxiliar nas etapas seguintes. Com a utilização do software NVivo (QSR International Pty Ltd. 2016), os dados foram sistematizados e organizados para se obter uma melhor objetividade, para posterior a análise. Este processo foi fundamental para a familiarização com os dados, constituição e reunião de códigos, procura e identificação de temas, caracterização e nomeação dos temas para a produção deste estudo (Braun & Clarke, 2006; Braun, Clarke, Boulton, Davey, & McEvoy, 2021). Foi seguida a lógica dedutiva, partindo do geral para o específico, de forma a valorizar a construção do conhecimento através das experiências e perceção dos entrevistados (Braun et al., 2021; Patias & Hohendorff, 2019). Num primeiro momento, foi realizada uma análise aos dados, com vista à formação de códigos dedutivos, que foram reunidos para representar experiências subjetivas dos entrevistados. Em seguida, foram identificados os temas, antes de fazer ligações preliminares entre as experiências dos entrevistados sobre a formação realizada pelos treinadores, no que diz respeito à sua perceção sobre a forma como estes entram e saem destas formações em termos de conhecimento e competências de liderança.

Ao longo das análises de dados, foram observadas várias perspetivas das informações disponibilizadas, através da triangulação de investigadores. Nestas observações foram incorporados debates e discussões sobre os dados que pareciam ter uma repercussão mais significativa, ou serem mais convenientes para os entrevistados (e.g, quantas formações eram ministradas por cada formador durante um ano; se a heterogeneidade dos treinadores que frequentavam estas formações era importante) (Braun & Clarke, 2021; Smith & Caddick, 2012). Esta triangulação é fundamental para garantir a qualidade da investigação, procurando assim controlar a subjetividade inerente a pesquisas de natureza qualitativa (Braun et al., 2021; Didymus, 2017; Morrow, 2005;

Patias & Hohendorff, 2019). Como forma de identificar com mais clareza dados obtidos para cada uma das dimensões analisadas, foram sintetizadas em tabelas as respostas mais representativas.

### 5.3 Resultados

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa qualitativa que procurou compreender as percepções, experiências e perspectivas sobre a temática liderança nos cursos oficiais de formação de treinadores de futebol. Na Figura 5.1, pode ser observada a percepção dos formadores sobre o nível de conhecimento de liderança dos treinadores, desde o início da formação até à sua conclusão. Para tal, esta dimensão foi desagregada em 3 fatores: i) Percepção sobre o *conhecimento que os treinadores detinham sobre abordagens, teorias e modelos de liderança* (TM); ii) Percepção se os treinadores detinham *conhecimento suficiente para liderarem suas equipas* (CS); e iii) Percepção sobre quanto maior o nível de conhecimento dos treinadores *melhor seria a sua intervenção nos treinos e jogos* (IT). Os fatores foram analisados através da percepção positiva ou negativa dos formadores. Por sua vez, na Tabela 5.3, podem ser observadas as repostas mais representativas desta dimensão.

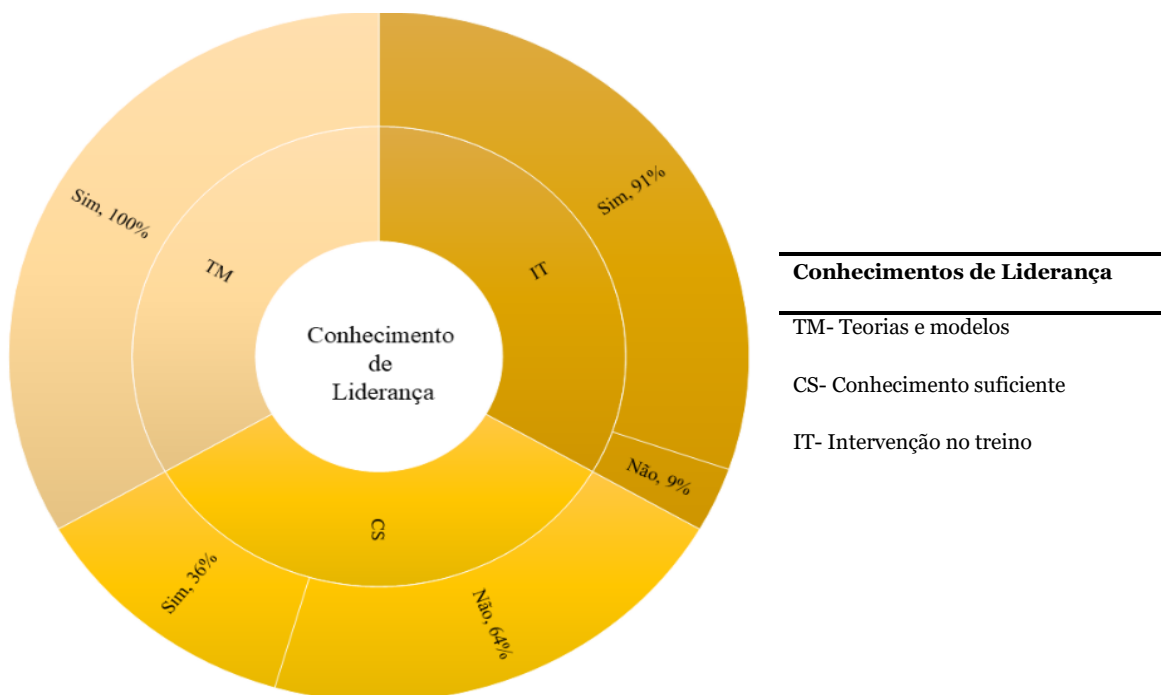


Figura 5.1 Conhecimentos de liderança

---

**Dimensão: Conhecimentos de liderança**

---

**Tema: Teorias e modelos – TM**

---

“Muito baixo, chegam à formação muito despreparados.” (E4)

“... do ponto de vista teórico do que é a psicologia do desporto é bastante baixo.” (E1)

“Eu penso que o conhecimento que eles têm sobre liderança é sobretudo o conhecimento empírico, que vêm da sua prática do dia a dia, enquanto jogadores, de líderes que tiveram no passado, mais isso do que propriamente conhecimentos teóricos sobre o tema.” (E8)

---

**Tema: Conhecimento suficiente – CS**

---

“Eu penso que o conhecimento é mínimo quando chegam à formação, ainda mais quando o assunto são as teorias de liderança.” (E4)

“Não. Às vezes eles têm uma representação da liderança muito fantasiada.” (E5)

“Nós não temos um universo homogêneo, é bastante heterogêneo ... do ponto de vista da sua formação académica de base, do seu nível de experiência, da sua experiência em termos de função (adjuntos, principais, analistas de vídeo, treinadores de guarda-redes, outras funções)...” (E9)

---

**Tema: Intervenção no treino – IT**

---

“para que nós possamos ir ajudando os treinadores a chegar mais com este conhecimento à prática, do meu ponto de vista, não é suficiente. Porque eles precisam no terreno do acompanhamento de um coach mental, psicólogo do desporto que os leve momento a momento a pensar, então agora como é que isto se aplica, então agora em função daquilo que o treinador quer fazer como é que nós puxamos estes quadros e diretrizes teóricas para a ação do treinador, e como na realidade muito poucos têm este apoio, às vezes há um grande fosso entre aprender e aplicar.” (E15)

“O conhecimento sobre liderança pode abrir portas dentro do processo do treino. Por isso a importância de quanto maior for o conhecimento dos formandos sobre o tema, maior a possibilidade de obterem sucesso no percurso do treinador de futebol.” (E4)

---

Já na Figura 5.2 está representada a dimensão formação em liderança, estando dividida em cinco fatores, analisados pela perceção positiva e ou negativa dos formadores: i) Situação futura dos programas de formação – *inclusão (ou não) de um tópico específico de liderança* (SF); ii) Situação atual dos programas de formação – *formação de liderança suficiente* (SA); iii) Sugestão de alterações dos programas de formação – *necessidade de alterar (ou não) o programa em relação o tópico liderança* (AP); iv) Número de horas de formação em liderança – *carga horária está adequada, ou não* (NH); e v) Diferença de abordagens de formação – *diferença de abordagem em relação ao grau formativo dos formandos* (DA). Na Tabela 5.4, são apresentadas as respostas mais representativas da dimensão da formação em liderança.

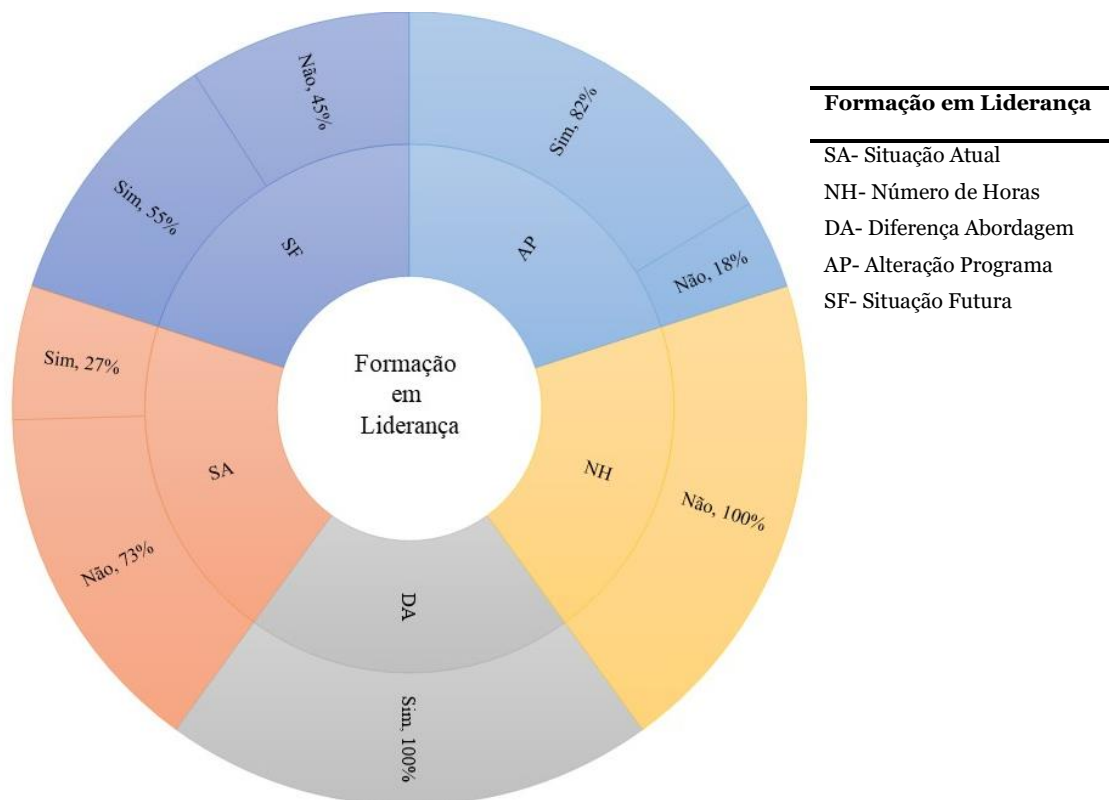


Figura 5.2 Formação em liderança

Tabela 5.4 Respostas representativas - Formação em liderança

**Dimensão: Formação em liderança**

**Tema: Situação atual – SA**

*“Eu acredito que ainda falta um bocado para chegarmos ao suficiente. Como falei anteriormente, os cursos oferecem uma base e para os treinadores conseguirem evoluir neste tema, necessitam buscar alternativas para além do curso de formação.” (E1)*

*“Eu acho que a parte da liderança, associada a psicologia ainda é muito teorizada, ou seja, não passa tanto para o campo, é o trabalho não só do treinador, mas do psicólogo! Devia ser mais uma intervenção de campo, e acho que algumas destas partes acabam por ficar muito nas teorias de como vou fazer... Eu acho fundamental que isso passe de um conhecimento generalizado para que se possa tirar algum proveito em termos de treinos e jogos.” (E7)*

---

**Tema: Número de horas -NH**

---

*“... o importante era conseguir ajustar encontros durante o período de estágio dos treinadores, sessões formativas mais no terreno.” (E1)*

*“... seria interessante, da mesma forma que se juntassem duas disciplinas técnico/tática para fazerem avaliações conjuntas, seria interessante colocar a psicologia aí para avaliar as competências comunicacionais e da liderança, o que na prática seria uma mais-valia para a formação em geral da formação do treinador.” (E10)*

---

**Tema: Diferença de abordagem – DA**

---

*“Sim existe. Na minha abordagem aos treinadores de Grau 1, existe uma preocupação maior nas questões comunicacionais, a forma como comunicar para equipas de formação, pois é este o perfil de saída. Postura, adequação da linguagem, o conseguir gerir o grupo tendo em conta que o mais importante é a formação pessoal do atleta. Portanto a liderança aqui é mais de um professor, mais pedagogo, tendo em foco mais esta abordagem. Quando falamos aqui na formação de Grau 2, já entramos quase na questão da gestão empresarial, estamos a falar de equipas com objetivo de desempenho e estamos a liderar para o sucesso e para os resultados, mesmo que exista a relação humana.” (E2)*

*“Como falei anteriormente, no Nível 0 1 o tema liderança não é abordado. Fala-se em aspetos comunicacionais e mais nada. E isto está errado. Já no Nível 2, está mais equacionado, fala-se em construção e formação de equipas e liderança no futebol, quase como uma subunidade.” (E9)*

---

**Tema: Alteração do programa – AL**

---

*“Era benéfico ter mais horas para a liderança, são componentes muito básicas para o treinador e uma das características principais para os treinadores desenvolverem as suas competências.” (E4)*

*“... se calhar não faz muito sentido aprofundar mais, porque depois as pessoas que vão para o curso nem toda a gente tem as mesmas habilitações para acompanhar modelos muito teóricos, portando terá de ser uma abordagem mais prática... Perfis de formandos muito diferentes e por isso é difícil de ter uma formação mais aprofundada.” (E8)*

---

---

**Tema: Situação futura SF**

---

*“Claro que sim, principalmente no primeiro nível não se fala de liderança na psicologia do futebol. No referencial do primeiro nível não existe a palavra liderança. O que se fala é em aspetos comunicacionais, aliás, a comunicação que é uma das características mais importantes para termos um bom líder, ainda mais quando o treinador atua no desenvolvimento e aprendizagem de crianças e jovens futebolistas.” (E3)*

*“Penso que sim a temática da liderança e a temática da motivação dos jogadores deveria ter uma carga horária maior e quiçá uma diferenciação face ao programa geral mais acentuada, porque também do ponto de vista prático, é aqui que os treinadores mais nos pedem, e quando digo nos pedem falo concretamente ao psicólogo do desporto, a mim, e a colegas de trabalho neste campo, são os dois temas que mais os treinadores procuram aconselhamento.” (E5)*

*“Não acho necessário acrescentar uma nova disciplina, mas acho que ... termos um pouco mais de horas dedicadas à psicologia, para podermos explorar um pouco mais alguns pontos dentro da própria liderança. Falar só da liderança é muito vago, depois é falarmos especificamente do assunto, porque falar de liderança depois até um gestor pode falar, pois há muita coisa que se cruza entre a área da psicologia e da gestão.” (E2)*

---

No que diz respeito à Figura 5.3, esta representa a perceção dos formadores sobre o construto designado por Competência de Liderança, estando dividida em quatro dimensões e um total de 14 fatores. Por sua vez, na Tabela 5.5, podem ser observadas as respostas mais representativas da dimensão competências de liderança.

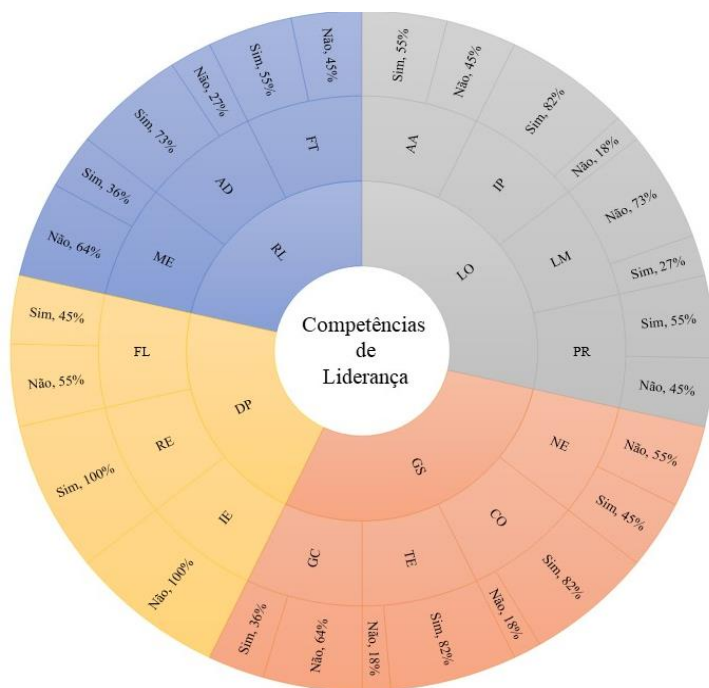


Figura 5.3 Competências de liderança

Competências de Liderança	
<b>GS- Gestão e Supervisão</b>	GC- Gestão de Conflitos
	TE- Trabalho em Equipe
	CO- Cooperação
	NE- Negociação
<b>LO- Liderança Organizacional</b>	PR- Partilha de Responsabilidades
	LM- Liderar Mudanças
	IP- Influência Positiva
	AA- Autoavaliação
<b>DP- Domínio Pessoal</b>	FL- Flexibilidade
	RE- Resiliência
	IE- Inteligência Emocional
<b>RL- Recursos de Liderança</b>	FT- Ferramentas Tecnológicas
	AD- Avaliação de desempenho
	ME- Manuseio de equipamentos

Tabela 5.5 Respostas representativas em competências de liderança

Dimensão: Competências de liderança
<b>Tema: Gestão e Supervisão GS</b>
<b>Sub-Tema: Gestão de Conflitos- GC</b>
<p>“Não é possível generalizar, essa capacidade de gestão de conflitos tem muito a ver com as características de personalidade deles. Não acho que seja possível eles adquirirem essas competências durante o curso.” (E2)</p> <p>“... não completamente preparados, mas que saem mais consciencioso daquilo que é necessário. Não diria seguros e confiantes, mas mais alertados para estas questões. Já pensam em estratégias para lidar com isto, como paciência, compreensão, a tolerância, o interpretar o erro como uma estratégia fundamental para aprendizagem.” (E3)</p> <p>“Não tem formação específica para isso, tem mais a experiência do dia a dia. A experiência informal que levam para a prática, de maneira geral a questão de conflito vai em torno do comportamento dos pais e da arbitragem.” (E10)</p>
<b>Sub-Tema: Trabalho em Equipe – TE</b>
<p>“Eles adquirem isso em todas as disciplinas. Os que não têm vão percebendo a importância disso, mas acho que já está interiorizado dentro deles.” (E2)</p> <p>“... o atleta hoje é muito individualista, ele quer ganhar desde que seja ele a marcar.” (E7)</p> <p>“... a ideia do treinador é que dentro das vertentes da liderança que consigam criar uma equipa que seja coesa.” (E8)</p>

---

**Sub-Tema: Cooperação- CO**

---

*“Acho que sim. Espero que sim. Dentro do trabalho de campo eles conseguem já influenciar os atletas a cooperarem entre si em busca de um objetivo comum coletivo.” (E4)*

*“Sim, a ideia é também essa. Só que aí entramos em outro tema que é a motivação, estabelecimento de objetivos, mas a ideia também do treinador é que dentro das vertentes da liderança que consigam criar uma equipa que seja coesa e cooperante.” (E8)*

*“Sim, mas obviamente que quando se fala de desporto de formação, às vezes é mais difícil porque isto tem a ver com as características da idade e dos próprios jovens que estão no início do seu percurso.” (E11)*

---

**Sub-Tema: Negociação – NE**

---

*“De forma geral sim, embora novamente digo que vai muito da personalidade e da experiência de vida ou no próprio futebol que detém. Parece-me que existe uma relação direta com o grau de experiência que cada treinador tem.” (E1)*

*“Só com esta formação... não estão tão preparados. Muitas vezes o treinador, faz muitos trabalhos para além da atividade de treinador, e nessa fase inicial eu acho mais importante os conhecimentos relacionais de gestão de saber ouvir os garotos, ao contrário do alto rendimento é que já podem focar-se apenas no resultado.” (E8)*

*“Eu digo que não. Não é um tema que é levantado. Para eles não há muito a negociar, porque muitos deles já são os líderes formais.” (E10)*

---

**Tema: Liderança Organizacional – LO**

---

---

**Sub-Tema: Partilha de Responsabilidades - PR**

---

*“A nossa preocupação é trabalhar para a transição destes treinadores de formação para quando forem líderes de uma equipa técnica relativamente abrangente, da importância delegar, do manter também os níveis motivacionais da equipa técnica elevados.” (E3)*

*“A experiência ainda tem muita importância nesta dimensão, os que tiveram vivência de balneário pela formação, e outros claramente mais limitados, onde o eu posso, o eu quero, o eu é que mando às vezes ainda está muito presente, e alguns ainda tem muita dificuldade em perceber que aquilo que se partilha e que se delega não interfere minimamente ... na nossa posição de líder, não faz dele menos líder porque delegou tarefas a outro.” (E6)*

*“Essa questão da responsabilidade organizacional da partilha de responsabilidades, ainda os treinadores precisam evoluir muito, ainda não estão preparados.” (E1)*

---

**Sub-tema: Liderar Mudanças - LM**

---

*“Acho que não estão preparados... estão muito presos aos seus contextos, tirando raras exceções que tem ambições de profissionalização, a maior parte deles não está preparada.” (E2)*

*“Não é fácil, muitos deles estão agarrados em alguns contextos. Sejam das camadas jovens, futebol 5, 7 ou 9 ou seja, do futebol 11 e depois já não querem voltar para os contextos mais baixos. O jogo é diferente, uma coisa é competir e outra é ensinar, e aí eventualmente alguns podem não ter a competência para isso.” (E7)*

*“Eles têm formação para isso, mudança comportamental, se estão preparados para isso eu acho que não porque ainda são muito resistentes. Se está funcionando assim e não está mal, porque é que temos de mudar?” (E10)*

---

**Sub-tema: Influência Positiva – IP**

---

*“Na maioria das vezes sim, principalmente quando o objetivo é influenciar seus atletas de maneira positiva. Existe uma percepção elevada de autoeficácia logo que saem das formações, e que por vezes*

---

pode ser enganosa.” (E1)

“... sim porque também já tem uma retaguarda mais sólida, já vêm suficientemente preparados, hoje já há muita gente com qualificações muito interessantes e com retaguardas muito interessantes a fazer a formação de treinadores.” (E6)

“... nos Níveis 3 e 4, verifica-se uma grande diferença, pois nota-se a que as pessoas já amadureceram, têm outro nível de influência sobre os outros, através da experiência que vem acumulando, mas também pela forma de conceitos que vão aplicando.” (E10)

---

**Sub-tema: Autoavaliação – AA**

---

“Sim. Esta é uma das grandes mudanças de quando entram e quando saem, já possuem conhecimento e competência de se autoavaliarem. Devem-se olhar e filmarem a eles próprios para saberem como são os próprios comportamentos.” (E2)

“Sim, porque eles verbalizam isto ao final das formações. É frequentemente relatado, existe a melhoria de autoconhecimento e dentro disso, da sua capacidade de reconhecer aspetos que funcionam melhor ou pior em si próprios.” (E9)

---

**Tema: Domínio Pessoal – DP**

---

**Sub-Tema: Flexibilidade – FL**

---

“... de um ponto de vista prático com treinadores de futebol é que são muito resistentes a alteração da sua perspetiva mesmo quando nós damos informações que sustentam determinado aconselhamento...” (E5)

“Não muito. Possuem ideias pré-concebidas e grande parte tem alguma dificuldade de alterá-las. São fundamentalistas.” (E2)

“Este é um ponto de grande fragilidade. Eu acho eles são muito pouco flexíveis, tanto os treinadores de Nível 1 quanto os de Nível 2. O treinador de futebol na sua generalidade tende a ser um bocadinho rígido e aí temos uma boa margem de evolução.” (E1)

“eu atribuo mais a personalidade de cada um deles, uns mais, outros menos flexíveis, tem a ver muito com as características pessoais de cada treinador.” (E4)

---

**Sub-Tema: Resiliência – RE**

---

“... a preparação para a função de treinador, é de perceberem que vão ter muitas dificuldades, mas que terão de sentir cada obstáculo como uma oportunidade para superar, porque não é fácil a vida deles, estando nestes clubes com pouca estrutura, não há dinheiro praticamente, tem de ser mesmo com muita paixão, se não for com paixão não irão conseguir.” (E8)

“Sim, são resilientes, principalmente em contextos mais baixos, clubes mais pequenos e com mais dificuldades, adaptam-se às mudanças.” (E2)

“Eles são resilientes enquanto pessoas, dedicam tempo a serem treinadores, roubam tempo da família e depois as famílias é que não são resilientes.” (E10)

---

**Sub-Tema: Inteligência Emocional – IE**

---

“Não conseguem e muitos deles nem sabem o que é inteligência emocional. Essa era uma área dentro da psicologia que precisava de muito tempo de trabalho e está ligada diretamente a liderança.” (E18)

“... nenhum treinador consegue ter uma equipa emocionalmente estável se ele próprio também não for, e portanto, é um tipo de trabalho que o treinador tem de desenvolver em si próprio, só depois de ele estar com alguma maturidade emocional é que conseguirá fazer a gestão dos outros.” (E8)

“Nem todos têm essa capacidade, todos sabemos que quando começa o jogo e o árbitro apita, as emoções vem à tona e não há controlo, mas é um tema que dever ser olhado com mais importância e mais interesse por parte dos treinadores.” (E11)

---

---

**Tema: Recursos de Liderança – RL**

---

**Sub-Tema: Ferramentas Tecnológicas**

---

*“Eu abordo nas minhas formações da minha maneira. Eu digo que eles têm de se adaptar as ferramentas digitais. É muito importante para o sucesso de vossas carreiras.” (E1)*

*“Na psicologia eu não falo muito sobre estas tecnologias, mas nos outros módulos acredito que sim, porque são professores também na universidade. Agora a realidade dos nossos clubes, são clubes pequenos, poucos atletas, pouco financiados ou nada financiados, sobrevivem ao amor da camisola, portanto a aposta na tecnologia é uma coisa que ainda está muito distante.” (E4)*

*“Os treinadores que são analistas dominam brutalmente, mas da maior parte dos treinadores com quem eu tive contato dominam bastante bem as ferramentas tecnológicas.” (E9)*

---

**Sub-Tema: Avaliação de desempenho – AD**

---

*“Os treinadores já estão minimamente sensibilizados e preparados para isso.” (E2)*

*“Em Portugal um bom desempenho é ganhar. Se ganhar é bom treinador se perder é mal treinador.” (E3)*

*“A maior parte da avaliação que é feita é pelo resultado, se ganhou é bom, se perdeu é mal.” (E10)*

---

**Sub-Tema: Manuseio de equipamentos – ME**

---

*“Não estão preparados, somente os que são oriundos das ciências do desporto como formação base.” (E2)*

*“Isso requer tempo para preparação e hoje nestes contextos onde os salários são baixos e os treinadores tem outros trabalhos, a falta de tempo acaba por impactar diretamente no processo do treino. Pouco estimulado e pouco habitual.” (E4)*

*“... a importância que é reconhecida nesta área ainda é residual, falando da minha área a maioria dos clubes não tem muita sensibilidade nem recursos para isto, um dos dramas do futebol, é que muitas das políticas são sempre para ontem porque há sempre um défice de recursos e andamos sempre a tapar buracos.” (E6)*

*“Acho que sim, porque a maioria dos treinadores são mais jovens e cresceram nesta era digital, e acabam por conseguir gerir bem estas situações.” (E7)*

---

## 5.4 Discussão

Este estudo foi estruturado com vista a analisar de que forma os formadores dos cursos oficiais de treinadores de futebol entendem que o tópico da liderança está a ser desenvolvido, bem como perceber a sua perceção sobre o impacto dessa formação no conhecimento e competência de lideranças dos treinadores. Foram identificadas três dimensões (conhecimento, formação e competência) que agora se analisam com mais detalhe.

### 5.4.1 Conhecimento

Os formadores foram unânimes ao falar do conhecimento sobre modelos e teorias de liderança, considerando que os treinadores pouco, ou quase nada sabem sobre teorias de liderança. Indicam que o pouco que sabem resulta do conhecimento empírico, do que viveram e das experiências que tiveram, indo ao encontro de estudos já realizados onde demonstraram também este resultado (Bergmann, Gray, Wachsmuth, & Honer, 2021; Marques, Montagner, & Ribas, 2020; McGuckin et al., 2022). Por um lado, é normal que os treinadores se sintam confortáveis em aplicar aquilo “que já deu certo”, resgatando muitas vezes as suas próprias experiências enquanto ex-atletas da modalidade. Porém, o futebol evolui de forma constante, pelo que se torna fundamental observar-se até que ponto existe a necessidade de os treinadores também progredirem no conhecimento sobre liderança, para além daquela que é a sua experiência empírica (Erikstad, Hoigaard, Cote, Turnnidge, & Haugen, 2021; Rivas-Borbon et al., 2018). Os resultados apontam para um entendimento generalizado por parte dos formadores, que entendem que pouco se tem avançado neste âmbito de conhecimento (liderança). Alguns dos formadores indicam que o investimento não tem sido muito, podendo ver-se pelo número de horas destinados à disciplina de “Psicologia Aplicada ao Futebol”, e ainda pela existência de níveis formativos onde o tema não é abordado de forma objetiva (dois primeiros níveis UEFA C e UEFA B). Contudo, todos os formadores concordam com a importância do tema liderança no futebol (McGuckin et al., 2022; Neto et al., 2021; Yildirim & Koruc, 2021). Deste modo, e possivelmente devido a este fato, a maior parte dos formadores acreditam que os treinadores não têm conhecimento suficiente para liderarem suas equipas, sendo que para além da formação formal proveniente dos cursos oficiais de treinador, acreditam que para suprirem esta lacuna, os treinadores devem fazer uma consolidação por via de conhecimento informal. A mesma recomendação foi sinalizada em outros estudos (Feu, Ibáñez, & Gozalo, 2010; J. N. Lee, Christopher, & Paul, 2006; Neto et al., 2023; Pires et al., 2021). Para os formadores, existe uma importância real no que diz respeito à transferência deste conhecimento para a prática, ou seja, quanto maior o conhecimento teórico em liderança, maior a probabilidade de os treinadores tomarem melhores decisões, e com isto, obterem melhores resultados (Garner, Turnnidge, Roberts, & Côté, 2020; Hong & Jeong, 2020). Muito do que a literatura tem demonstrado segue na vertente da partilha do conhecimento (Mertens, Boen, Steffens, Haslam, & Franssen, 2021), seja através da aquisição deste conhecimento através dos meios formais, ou até mesmo informais, sendo esta perspetiva mencionada pelos formadores envolvidos no presente estudo que consideram que os treinadores “*associam a liderança a figuras conhecidas, no caso do*

*futebol a liderança de Mourinho, Guardiola, do Fergusson, seguem muito pelo exemplo, ou partilha nos próprios cursos de formação com as experiências de outros treinadores...”(F2), “... muitos vão adquirindo este conhecimento mais pela partilha em contexto de aula...” (F4), o que reforça a importância da partilha do conhecimento com os seus pares e intervenientes diretos, no dia a dia no clube (Mertens et al., 2021; Pellegrini et al., 2020).*

### **5.4.2 Formação**

É evidente que para uma formação completa, torna-se fundamental a procura do equilíbrio entre os temas abordados durante o percurso formativo, sejam eles técnicos, táticos, físicos e emocionais (Barrero, Robles, & Fuentes-Guerra, 2022; Kurak & Açak, 2019; Mendes et al., 2020; Seemiller, 2021). Se se traçar um paralelo para o desenvolvido que tem sido feito na “Psicologia Aplicada ao Futebol”, é possível observar que existe uma grande componente multidisciplinar na formação dos treinadores de futebol, focando temas tão diversos como as questões emocionais, de coesão de equipa, ansiedade, entre outros temas (Baldock, Cropley, Neil, & Mellalieu, 2021; Kjaer, 2019). Contudo, um número considerável dos formadores envolvidos neste estudo, identificou que a carga horária disponível era insuficiente para o número de subtemas relacionados com a “Psicologia Aplicada ao Futebol”. Também foram unânimes ao afirmarem que as abordagens sobre o tema liderança era diferente de acordo com o nível UEFA em que era lecionado. Existe ainda uma linha de formadores, que mesmo sabendo da necessidade de serem atribuídas mais horas ao tema da liderança, reconhecem que existe uma margem quase que nula neste sentido, isto porque, o curso de formação já está formatado para um total de horas, onde também têm de ser incluídas outras disciplinas muito importantes para o desempenho do treinador.

Por outro lado, parte dos formadores entrevistados foram favoráveis, ao serem questionados sobre a inclusão de um tópico específico de liderança na formação oficial de treinadores, ainda que o formato da atual estrutura formativa torne essa opção inviável, devido ao tempo limitado alocado ao tema: *“Penso que para incluir um tópico seja demasiado pesado sobre o tema liderança, mas vejo com uma boa perspetiva um foco maior no assunto, devido a importância que o tema possui...”(F4); “Se for só liderança não, porque liderar implica ver quem seja liderado, e nos desportos coletivos, o liderado é um grupo. Portanto, eu falar de liderança sem dar formação do que é um grupo ou a dinâmica do grupo não faz sentido” (F10).* Embora seja reconhecido que exista a necessidade de se atribuírem mais horas de formação ao tema liderança, outras componentes deveriam ser trabalhadas em conjunto, sendo que a

literatura sinaliza precisamente para esta perspectiva (Black et al., 2019; Luo & Xie, 2018).

Quando o assunto foram as possíveis alterações da atual estrutura formativa, a maior parte dos formadores recomenda o aumento de número de horas principalmente no nível UEFA C, visto que o programa contempla a parte comunicacional e não especificamente o tema liderança. Outra proposição importante seria a possibilidade de promoverem encontros com os treinadores durante o período de estágio, sob forma de poderem realizar ajustes de percurso, esclarecer dúvidas e perceber como está a ser feita a transferência da componente teórica para a prática, tal como sugerido em outros estudos (Downham & Cushion, 2022; Jansson et al., 2021).

### **5.4.3 Competência de Liderança**

Para esta dimensão, foi considerado fundamental perceber-se como os formadores responsáveis percebem os treinadores quanto à aquisição de competências que adquiriam durante as formações realizadas, e se estavam (ou não) preparados para a intervenção no contexto do treino, dos jogos e no dia a dia do clube.

#### **5.4.3.1 Gestão e Supervisão**

Analisou-se a forma como os formadores entendem que os treinadores estão em relação a fatores como a Gestão de Conflito, o Trabalho em Equipa; a Cooperação, e ainda a sua capacidade de Negociação. É evidente que existe um nível de maturidade e experiência de vida profissional que tem relação direta principalmente com os fatores gestão de conflito e negociação, segundo F1 “... *alguns treinadores com mais idade e com experiência em outras áreas, aparentemente têm mais desenvolvido esta temática...*” estudos anteriores indicam precisamente a importância de tais aspetos (Didymus, 2017; Jinalee & Singh, 2017). Importa referenciar que a maioria dos formadores entrevistados ministravam as formações dos níveis UEFA C e UEFA B, que correspondem aos níveis iniciais onde é normal que grande parte dos treinadores sejam jovens e em processo inicial de carreira. Deste modo, é normal que tenham pouca experiência profissional dentro do contexto do futebol, o que pode ser retratado pela percentagem acima dos 50% em ambos os fatores, afirmando que os treinadores não saíam das formações com tais competências. Por outro lado, quando o tema foi trabalho em equipa e cooperação, os formadores indicaram uma percepção positiva, mencionando que os treinadores saíam com esta competência interiorizada após a formação oficial, o que pode ser verificado através de uma percentagem acima dos

80%. Note-se que pelo fato de o futebol ser um desporto coletivo, é fundamental priorizarem-se as tarefas em grupo, sendo que quanto maior for a coesão da equipa, maior poderá ser a sensação de autoeficácia, tal como reportado por diversos formadores: “... acredito que sim, mas depende de como entram nas formações e quais experiências carregam no seu percurso anterior...” (F9) e ainda a ideia de que “... tentam implementar algumas formas de estar que obrigam os atletas a cooperarem entre si, desde a arrumação do material, recolha dos recursos utilizados no treino...” F(10), existindo assim uma tendência natural de fortalecerem estes dois fatores, tal como explicado em outros estudos (Luo & Xie, 2018; Morao, Verzani, Bagni, Rebutini, & Machado, 2019).

### **5.4.3.2 Liderança Organizacional**

Neste âmbito foi analisada a perceção que os formadores tinham sobre os treinadores ao saírem das formações oficiais, relativamente aos seguintes fatores: Partilha de Responsabilidade; Liderar Mudança; Influência Positiva e Autoavaliação. Dos quatro fatores analisados nesta dimensão, chama-se a atenção para o equilíbrio referente à percentagem da partilha de responsabilidade sendo que 55% dos formadores acredita que os treinadores estão preparados neste sentido, enquanto 45% pensam que ainda não estão prontos. Parte dos formadores apontam que na realidade atual do futebol português, a maioria dos treinadores tem a tendência de serem centralizadores, ou acumularem funções e tarefas, podendo solidificar este tipo de comportamento, indo ao encontro o estudo de Haddad et al. (2021) realizado em outros desportos coletivos. Contudo, no contexto atual, onde o futebol de alto rendimento é extremamente competitivo, fortalece a necessidade de se delegarem e partilharem responsabilidades com os seus pares, tal como apontado por outros estudos (Schei & Giske, 2020; Van Dalfsen et al., 2020).

Quanto ao fator Liderar Mudanças, foi registada uma percentagem muito grande dos formadores a indicarem posições muito semelhantes quanto aos treinadores que saem das formações serem muito resistentes à mudança. Consideram que estes se prendem muito a contextos mais confortáveis e que já sabem como funcionam: “*Eu tenho a sensação de que ainda estão muito presos a seus contextos, tirando raras exceções que têm ambições de profissionalização, a maior parte deles não está preparada...*” (F2), “*Não é fácil, muitos deles estão agarrados a alguns contextos. Sejam das camadas jovens, futebol 5, 7 ou 9 ou seja, do futebol 11 e depois já não querem voltar para os contextos mais baixos...*”, reforçando a ideia do conservadorismo e da resistência a

determinadas mudanças. Esta tendência foi igualmente identificada em outros estudos (Garner et al., 2020; Gibson & Groom, 2020).

Já no que diz respeito ao influência positiva e autoavaliação, os formadores encaram estes fatores de uma forma positiva, com percentagens de 82% e 55% respetivamente. Alguns estudos reforçam a importância de exercer uma influência positiva na prática desportiva e consideram que esta influência positiva está ligada à prática de um comportamento mais democrático por parte dos líderes, podendo ser um importante impulsionador no desenvolvimento de talentos (Borges Ribeiro Junior. et al., 2021; Shipherd, Wakefield, Stokowski, & Filho, 2019; Svensson et al., 2019). Nesta linha de pensamento os formadores reportaram que “... eles estão dotados com algumas estratégias para exercer uma influência mais positiva sobre outros, mas aqui temos uma variável, que é o comportamento e a consistência de comportamento do próprio treinador” (F5). Por outro lado, *“Para os níveis mais elevados de treinadores nota-se uma grande diferença, pois nota-se a que as pessoas já amadureceram, tem outro nível de influência sobre os outros, não só através da experiência que vem acumulando, mas também pela forma de conceitos que vão aplicando”* (F9). Ou seja, estes relatos reforçam a abordagem de que as experiências que vão adquirindo com o passar dos anos no contexto do futebol, ou em outros contextos profissionais influenciam este tipo de *skill* de liderança, tal como registado em outros estudos (Freire et al., 2023; Pulido et al., 2021).

Quando o assunto foi a capacidade de autoavaliação, na perceção dos formadores *“Esta é uma das grandes mudanças de quando entram e quando saem, já possuem conhecimento e competência de se autoavaliarem. Devem-se olhar e filmarem a eles próprios para saberem como são os próprios comportamentos...”* (F2); *“Eles têm muita capacidade de se autoavaliar e são muito honestos e dizem tal qual como aconteceu, devia ter feito de uma maneira e não fiz, e repara isto não é fruto da formação e sim de casos que já aconteceram na vida deles mesmos”* (F4). Estudos recentes sustentam estas condições e a necessidade de se ter em conta uma boa capacidade de autoavaliação (Belalcazar, Narino, & Callary, 2023; Esteve, Piqueras, & Parra-Cantacho, 2021). Esta capacidade de autoavaliação é fundamental para fazer possíveis correções de percurso e alcançar o melhor desempenho, sendo crucial para o processo de liderança de equipas.

### 5.4.3.3 Domínio Pessoal

Neste nível, foram analisadas as percepções que os formadores tinham dos treinadores que finalizavam as formações oficiais de treinadores relativamente aos seguintes fatores: Flexibilidade; Resiliência e Inteligência Emocional. No que diz respeito à flexibilidade, 55% dos formadores apontaram que na sua percepção os treinadores não eram flexíveis, muito devido à posição que ocupam, uma vez que necessitam ser rígidos: *“A flexibilidade não é algo que seja um elemento forte no treino de formação”* (F10); *“Possuem ideias pré-concebidas e grande parte tem alguma dificuldade de alterá-las. São fundamentalistas...”* (F2). Sobre esta questão, alguns estudos (Feu, Manzano, & Caballero, 2023; Haddad et al., 2021) apontaram precisamente para uma liderança que resulta muito de experiências que tiveram anteriormente enquanto atletas, servindo essa experiência como linha de referência para liderarem futuramente as suas equipas. Por outro lado, quando o tópico foi a resiliência, 100% dos formadores afirmaram que os treinadores são resilientes e mencionando *“... ser essa uma das características que eles mais têm, até pela condição atual da maioria dos clubes”* (F11); *“Principalmente em contextos mais baixos, clubes mais pequenos e com mais dificuldades. Adaptam-se às mudanças...”* (F2). Estes registos acabam por ir ao encontro de alguns estudos já realizados e que avaliaram precisamente este comportamento (Lopez-Gajardo et al., 2022; Wagstaff, Hings, Larner, & Fletcher, 2018). Também quando questionados sobre a inteligência emocional, 100% dos formadores afirmaram que os treinadores não saíam das formações com esta competência desenvolvida. Reportaram que alguns já poderiam ter esta competência como resultado de funções ou experiências que tiveram anteriormente, mas não por terem completado a formação: *“... acho que a inteligência emocional tem de estar associada à experiência em si, porque é impossível falarmos da importância da inteligência emocional se os próprios treinadores não se veem confrontados com questões desafiantes...”* (F3); *“... o contexto cultural apresenta aqui algumas limitações a esta questão da inteligência emocional, as características de personalidade dos treinadores também vão oferecer aqui alguns desafios, o papel que é esperado dos treinadores”*(F5). Por outro lado, outro registo aponta que *“... começa a ver aqui o interesse dos treinadores por esta área da inteligência emocional, mas todos sabemos que quando começa o jogo e o árbitro apita, as emoções vem à tona e não há controlo, mas é um tema que dever ser olhado com mais importância e mais interesse por parte dos treinadores”* (F11). Ou seja, de acordo com os formadores, embora a maioria dos treinadores reconheça a importância do tema da inteligência emocional, consideram que poucos treinadores conseguem ter esta competência

desenvolvida por via da formação obtida nestes cursos. Esta abordagem foi igualmente mencionada em outros estudos (H. Lee, Wasche, & Jekauc, 2018; Teques, Duarte, & Viana, 2019).

#### **5.4.3.4 Recursos de Liderança**

Nesta componente, o objetivo foi de o de perceber como os formadores viam os treinadores, após a conclusão da formação oficial relativamente a fatores como: Ferramentas Tecnológicas; Avaliação de Desempenho e Manuseio de Equipamentos. Quando o tópico em avaliação foram as ferramentas tecnológicas, 55 % dos formadores acreditam que os treinadores têm esta competência adquirida, isto porque, existe uma tendência natural de os treinadores cada vez mais jovens procurarem e completarem as formações. Estes resultados vão ao encontro da transformação tecnológica que a sociedade está a atravessar (Almulla, Takiddin, & Househ, 2020; Vimieiro, 2017), sendo que de acordo com o formador 9 a “... maior parte dos treinadores com quem eu tive contato dominam bastante bem as ferramentas tecnológicas”. Torna-se assim cada vez mais evidente que a nova geração de treinadores, além de dominar as tecnologias, se sentem confortáveis a aplicá-las no contexto em que estão inseridos. Exemplos disso é a recorrente utilização de softwares de análise de vídeo, softwares de controlo e monitoramento do treino. Esta mesma tendência foi reportada em estudos já realizados sobre esta matéria e que confirmaram estas indicações (Raya-Castellano, Reeves, Fradua-Uriondo, & McRobert, 2021; van Maarseveen, Oudejans, & Savelsbergh, 2018). Quando o tópico foi a avaliação de desempenho, 73% dos formadores acreditavam que os treinadores tinham esta capacidade de avaliação desenvolvida: “... o treinador tem seus indicadores muito claros sobre o desempenho dos atletas e da equipa” (F9). Embora ainda hoje existam diferenças em determinados contextos formativos, ainda assim, dentro das condições oferecidas e disponibilizadas os treinadores conseguem analisar os indicadores de avaliação de desempenho das suas equipas, tal como registado por outras investigações (Andersen, Francis, & Bateman, 2022; Herold et al., 2021). Por fim, no que diz respeito ao manuseio de equipamentos, 64% dos formadores indicaram que os treinadores ainda não estavam preparados. Dos 36% dos entrevistados que afirmaram que os treinadores que estavam familiarizados para o manuseio adequado de equipamentos, uma vez que a maioria dos treinadores são oriundos de formações de base no âmbito das licenciatura em Ciências do Desporto, recebendo assim estímulos diferentes, sobre a observação de indicadores para controlo da parte física (Bangsbo, Iaia, & Krusturup, 2008; Neto, Marques,

Marques, & Ferraz, 2020; Rodríguez-Lorenzo, Fernández-Del Olmo, Sánchez-Molina, & Martín-Acero, 2018).

Face ao exposto, é perceptível que os formadores são fundamentais no processo de aquisição de conhecimento e competências, nomeadamente no que diz respeito à sua perceção sobre a eficiência formativa a que os treinadores estão sujeitos durante a sua formação. Para além disso, os formadores reconhecem a relevância das três dimensões analisadas (conhecimento, formação e competências), encorajando os treinadores a procurar outras alternativas de aprendizagem sobre o tema da liderança (Rivas-Borbon et al., 2018; Stonebridge & Cushion, 2018).

## **5.5 Implicações práticas**

Cada vez mais a comunidade científica percebe a importância e a necessidade de uma formação mais ampla dos treinadores de futebol. Deste modo, do ponto de vista das implicações práticas, este estudo sugere a necessidade de se refletir sobre os programas de formação de treinadores de futebol em vigor, particularmente pela necessidade de incluir competências de liderança. As organizações responsáveis pela formação de treinadores podem utilizar essas informações para reavaliar e atualizar seus currículos, com vista a procurar garantir que os treinadores recebem uma formação adequada, nomeadamente em relação ao tema da liderança. Este estudo permite ainda destacar a importância do desenvolvimento de programas de formação contínua em relação às competências de liderança. Com base nisso, as organizações responsáveis pela formação de treinadores podem desenvolver programas de educação contínua, como workshops ou seminários, focados no desenvolvimento das habilidades de liderança dos treinadores. Este reforço formativo, permitirá que os treinadores se mantenham atualizados e aperfeiçoem as suas competências ao longo das suas carreiras. Este apoio ao autodesenvolvimento junto dos treinadores de futebol é fundamental, nomeadamente junto dos mais jovens. Deste modo, será fundamental criar redes de mentoria, e disponibilizar o acesso a materiais de leitura e investigação sobre liderança no futebol, com vista a incentivar os treinadores, nomeadamente os mais jovens, a procurar oportunidades de aprendizagem adicionais e a partilhar experiências com os seus pares.

## 5.6 Conclusão

A liderança é uma peça chave para otimizar a intervenção dos treinadores de futebol. Do ponto de vista dos *stakeholders* responsáveis pela formação dos cursos oficiais de treinadores, particularmente os que estão diretamente envolvidos na lecionação deste tópico, foi possível concluir que na sua perspetiva, muitos treinadores embora apliquem na prática algum tipo de liderança, não detém conhecimento teórico suficiente. Consideram que o tipo liderança aplicado nas intervenções dos treinadores está diretamente ligado à sua experiência em outras áreas do conhecimento, enquanto atletas, e/ou principalmente devido aos anos de prática enquanto treinadores de futebol. Foi ainda possível concluir que de acordo com a perceção dos formadores, as situações do dia a dia, são resolvidas tendo por fundamentalmente como base o conhecimento empírico que vão obtendo.

Foi possível concluir que são necessárias alterações na estrutura formativa (carga horária, inclusão de novos temas), visto que atualmente se fala muito na importância de os treinadores terem competências ligada ao processo da sua gestão emocional e das suas equipas, implicando assim o desenvolvimento de componentes como o trabalho mental, inteligência emocional, capacidades volitivas. Foi ainda possível concluir que será necessária uma otimização do processo formativo, nomeadamente na relação entre a componente teórica e a parte prática. É desejável um acompanhamento mais próximo e regular por parte dos formadores junto dos treinadores, nomeadamente quando estes se encontram no período de estágio obrigatório, particularmente nos níveis UEFA C e UEFA B. Esta proximidade entre formador e formando em contexto de intervenção real, possibilitará auxiliar de um modo mais pragmático, as dificuldades identificadas pelos treinadores.

Não obstante das conclusões da presente investigação, é essencial destacar algumas limitações. No que diz respeito à amostra, é importante mencionar que a variedade da faixa etária e o tempo em que cada formador leciona a disciplina de Psicologia Aplicada ao Futebol, são fatores que podem condicionar as conclusões deste estudo, devido ao nível de experiência de cada um deles. Importa ainda mencionar que apesar de a percentagem de respostas ter sido satisfatória face ao número total de formadores de Psicologia Aplicada ao Futebol existentes em Portugal, ainda assim seria importante ter uma amostra maior em estudos desta natureza. Por outro lado, o fato de os dados terem sido recolhidos em um único momento no tempo, ao invés de se acompanhar a mesma amostra ao longo do tempo, também pode influenciar a inferência de causalidade entre as variáveis analisadas.

No que diz respeito à investigação futura, é fundamental analisar a percepção de outros *stakeholders* sobre as capacidades de liderança dos seus treinadores, nomeadamente os responsáveis pela direção e coordenação técnica dos clubes de futebol. Esta análise é fundamental uma vez que em muitos clubes desportivo, uma grande parte do processo de tomada de decisão organizacional, também passa pelo treinador. Outro ponto a ser analisado no futuro, está relacionado com a forma como as questões culturais podem ter influência na transferibilidade do contexto formativo para o contexto de intervenção prático dos treinadores de futebol, particularmente em relação a competências do âmbito da liderança. Outro aspeto a ser investigado no futuro é a transferibilidade para a área de formação de outros desportos.

## Referências

- Almulla, J., Takiddin, A., & Househ, M. (2020). The use of technology in tracking soccer players' health performance: a scoping review. *Bmc Medical Informatics and Decision Making*, 20(1), 184. doi:10.1186/s12911-020-01156-4
- Alvarez, O., Castillo, I., Molina-Garcia, V., & Tomas, I. (2019). Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 11. doi:10.3390/ijerph16193649
- Andersen, L. W., Francis, J. W., & Bateman, M. (2022). Danish association football coaches' perception of performance analysis. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 22(1), 149-173. doi:10.1080/24748668.2021.2012040
- Association, W. M. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA - Journal of the American Medical Association*, 310(20), 2191-2194. doi:10.1001/jama.2013.281053
- Baldock, L., Cropley, B., Neil, R., & Mellalieu, S. D. (2021). Stress and Mental Well-Being Experiences of Professional Football Coaches. *Sport Psychologist*, 35(2), 108-122. doi:10.1123/tsp.2020-0087
- Bangsbo, J., Iaiá, F. M., & Krstrup, P. (2008). The Yo-Yo intermittent recovery test: A useful tool for evaluation of physical performance in intermittent sports. *Sports Medicine*, 38, 37-51. doi:10.2165/00007256-200838010-00004
- Barrero, A. M., Robles, M. T. A., & Fuentes-Guerra, F. J. G. (2022). Profile of Grassroots Football Coaches of Spanish Professional Clubs. *Kinesiology*, 54(2), 325-334. doi:10.26582/k.54.2.14
- Belalcazar, C., Narino, T. H., & Callary, B. (2023). An Individualized Coach Development Program for Older Adult Player-Coaches in a Masters Football League in Colombia. *Journal of Aging and Physical Activity*, 31(1), 117-127. doi:10.1123/japa.2021-0212
- Bergmann, F., Gray, R., Wachsmuth, S., & Honer, O. (2021). Perceptual-Motor and Perceptual-Cognitive Skill Acquisition in Soccer: A Systematic Review on the Influence of Practice Design and Coaching Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 772201. doi:10.3389/fpsyg.2021.772201
- Bhattacharya, K. (2017). *Fundamentals of qualitative research: A practical guide* (1st ed.): Routledge.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25(1-2), 100-119. doi:10.1108/tpm-01-2018-0005
- Blanton, J. E., Linhart, C., & Ault, K. J. (2019). Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(3), 151-159. doi:10.1080/21520704.2019.1615017
- Borges Ribeiro Junior., D., Mac Vianna, J., Zimmermann de Oliveira, H., Filipino Coelho, E., Antúnez, A., & Zacaron Werneck, F. (2021). Talent development in basketball: a perspective from Brazilian coaches. *Revista de Psicologia del Deporte*, 30(2).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201-216. doi:10.1080/2159676X.2019.1704846

- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International journal of social research methodology*, 24(6), 641-654. doi:10.1080/13645579.2020.1805550
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth ed.): SAGE.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*.
- 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. doi:10.1177/0149206314525205
- Danielsen, L. D., Giske, R., Peters, D. M., & Hoigaard, R. (2019). Athletes as "Cultural Architects": A Qualitative Analysis of Elite Coaches' Perceptions of Highly Influential Soccer Players. *Sport Psychologist*, 33(4), 313-322. doi:10.1123/tsp.2018-0166
- de Jong, L. M. S., Gatin, P. B., Bruce, L., & Dwyer, D. B. (2022). Teamwork and performance in professional women's football: A network-based analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1-10. doi:10.1177/17479541221092355
- Didymus, F. F. (2017). Olympic and international level sports coaches' experiences of stressors, appraisals, and coping. *Qualitative Research in Sport Exercise and Health*, 9(2), 214-232. doi:10.1080/2159676x.2016.1261364
- Downham, L., & Cushion, C. (2022). Reflection and reflective practice in high-performance sport coaching: a heuristic device. *Physical Education and Sport Pedagogy*. doi:10.1080/17408989.2022.2136369
- Duguay, A. M., Loughead, T. M., & Cook, J. M. (2019). Athlete Leadership as a Shared Process: Using a Social-Network Approach to Examine Athlete Leadership in Competitive Female Youth Soccer Teams. *Sport Psychologist*, 33(3), 189-202. doi:10.1123/tsp.2018-0019
- Erikstad, M. K., Hoigaard, R., Cote, J., Turnnidge, J., & Haugen, T. (2021). An Examination of the Relationship Between Coaches' Transformational Leadership and Athletes' Personal and Group Characteristics in Elite Youth Soccer. *Frontiers in Psychology*, 12, 8. doi:10.3389/fpsyg.2021.707669
- Esteve, I. B., Piqueras, R. F., & Parra-Cantacho, D. (2021). Adaptation and validation of a scale for the evaluation of the professional performance of the football trainer based on his/her continuous training, level of ICT and self-evaluation. *Retos-Nuevas Tendencias En Educacion Fisica Deporte Y Recreacion*(40), 272-280.
- Feu, S., Garcia-Rubio, J., Antunez, A., & Ibanez, S. J. (2018). Coaching and Coach Education in Spain: A Critical Analysis of Legislative Evolution. *International Sport Coaching Journal*, 5(3), 281-292. doi:10.1123/iscj.2018-0055
- Feu, S., Ibáñez, S. J., & Gozalo, M. (2010). Influence of formal and non-formal training on coaching style. *Revista De Educacion*(353), 321-322.
- Feu, S., Manzano, A. B., & Caballero, J. M. G. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234-247. doi:10.6018/cpd.523681
- Freire, G. L. M., Ribeiro, L. C., Oliveira, D. V. D., Oliveira, I. F. D., Fiorese, L., & Nascimento Junior, J. R. A. D. (2023). Are the athletes' perceptions of the coach's autonomy support, age and practice time associated with the development of life skills among young athletes? *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 80-88. doi:10.6018/cpd.482411
- Garner, P., Turnnidge, J., Roberts, W., & Côté, J. (2020). How coach educators deliver formal coach education: a full range leadership perspective. *International Sport Coaching Journal*, 8(1), 23-33. doi:10.1123/iscj.2019-0074.
- Gerrard, B. (2016). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169. doi:10.1123/jsm.19.2.143

- Gibson, L., & Groom, R. (2020). Developing a professional leadership identity during organisational change in professional youth football. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 12(5), 764-780. doi:10.1080/2159676X.2019.1673469
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Giske, R., Benestad, B., Haraldstad, K., & Høigaard, R. (2013). Decision-making styles among norwegian soccer coaches: An analysis of decision-making style in relation to elite and non-elite coaching and level of playing history. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(4), 689-701. doi:10.1260/1747-9541.8.4.689
- 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. doi:10.1016/j.psychsport.2020.101803
- Halle Petiot, G., Aquino, R., da Silva, D. C., Barreira, D. V., & Raab, M. (2021). Contrasting Learning Psychology Theories Applied to the Teaching-Learning-Training Process of Tactics in Soccer. *Frontiers Psychology*, 12, 637085. doi:10.3389/fpsyg.2021.637085
- Harriss, D. J., MacSween, A., & Atkinson, G. (2019). Ethical standards in sport and exercise science research: 2020 update. *International Journal of Sports Medicine*, 40(13), 813-817. doi:10.1055/a-1015-3123
- Hebles, M., Prado-Gasco, V. J., Llanos-Contreras, O., & Alguacil, M. (2020). The Influence of Emotion in the Management of Amateur Football Organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 2218. doi:10.3389/fpsyg.2020.02218
- Hernandez, E. H., Mora, C. L., & Gimeno, E. C. (2017). Relationship of Leadership Styles, Group Cohesion, Power Equipment and Performance in Non-Professional Soccer Players. *Universitas Psychologica*, 16(4), 14. doi:10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc
- Herold, M., Kempe, M., Bauer, P., & Meyer, T. (2021). Attacking Key Performance Indicators in Soccer: Current Practice and Perceptions from the Elite to Youth Academy Level. *Journal of Sports Science and Medicine*, 20(1), 158-169. doi:10.52082/jssm.2021.158
- Hertting, K. (2019). "More Practice-based Courses and Not Just a Load of Papers to Read": Youth Soccer Coaches Reflections on Coach Education Programs in Sweden. *Physical Culture and Sport Studies and Research*, 83(1), 39-49. doi:10.2478/pcssr-2019-0019
- Hill, C. E. (2012). *Consensual qualitative research: A practical resource for investigating social science phenomena*: American Psychological Association.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2013). *Handbook of constructionist research*: Guilford Publications.
- Hong, E., & Jeong, Y. (2020). Coach leadership style and Korean professional soccer team performance: Collective efficacy as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 48(8), 1-14. doi:10.2224/sbp.9307
- Ibáñez, S. J. (1997). Variables que afectan al establecimiento de los modelos de entrenador de baloncesto Habilidad Motriz. *Revista de ciencias de la actividad física y del deporte*(10), 30-37.
- Ibáñez, S. J. (2006). El Perfil de los entrenadores de balonmano. La formación como factor de cambio. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(4), 67-68.
- Ibáñez, S. J., Delgado, M. A., Lorenzo, M., Del Villar, F., & Rivadeneira, M. L. (1997). Análisis de la formación del entrenador deportivo. El entrenador de baloncesto. In M. A. Gutiérrez (Ed.), *Experiencias de formación de docentes y entrenadores en el ámbito de la actividad física y el deporte* (pp. 83-130). Madrid Consejo Superior de Deportes.

- Jansson, D., Doving, E., & Elstad, B. (2021). The construction of leadership practice: Making sense of leader competencies. *Leadership*, 17(5), 560-585. doi:10.1177/1742715021996497
- Jinallee, N., & Singh, A. K. (2017). Emotional Stability, Age and Work Experience: An Analytical Study. *Pacific Business Review International*, 10(6), 103-110.
- Juventude, I. P. d. D. e. (2020). Programa Nacional de Formação de Treinadores. Retrieved from <https://ipdj.gov.pt/programa-nacional-de-formacao-de-treinadores>
- Keattholetswe, L., & Maletse, L. (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71-79. doi:10.1080/02701367.2018.1563277
- Kjaer, J. B. (2019). The Professionalization of Sports Coaching: A case study of a graduate soccer coaching education program. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 24, 50-62. doi:10.1016/j.jhlste.2018.11.001
- Koro-Ljungberg, M., Yendol-Hoppey, D., Smith, J. J., & Hayes, S. B. (2009). (E) pistemological awareness, instantiation of methods, and uninformed methodological ambiguity in qualitative research projects. *Educational Researcher*, 38(9), 687-699. doi:10.3102/0013189X09351980
- Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235. doi:10.1016/j.emj.2020.07.009
- Kurak, K., & Aak, M. (2019). Investigation of the effects of football on life skills of individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1442-1447. doi:10.13189/ujer.2019.070611
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. doi:10.1080/1359432x.2019.1661837
- Lee, H., Wasche, H., & Jekauc, D. (2018). Analyzing the Components of Emotional Competence of Football Coaches: A Qualitative Study from the Coaches' Perspective. *Sports*, 6(4), 18. doi:10.3390/sports6040123
- Lee, J. N., Christopher, J. C., & Paul, P. (2006). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science & Coaching*. doi:10.1260/174795406778604627
- Lepschy, H., Wasche, H., & Woll, A. (2020). Success factors in football: an analysis of the German Bundesliga. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 20(2), 150-164. doi:10.1080/24748668.2020.1726157
- Leskiw, S. L., & Singh, P. (2007). Leadership development: Learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 444-464. doi:10.1108/01437730710761742
- Lopez-Gajardo, M. A., Diaz-Garcia, J., Rubio-Morales, A., Batista, M., Llanos-Munoz, R., & Ponce-Bordon, J. C. (2022). Does coach leadership influence team resilience? Mediating effect of intra-group conflict and group cohesion. *Revista Latinoamericana de Psicologia*, 54, 214-221. doi:10.14349/rlp.2022.v54.24
- Lower-Hoppe, L. M., Heuett, K. B., Newman, T. J., & Brgoch, S. M. (2020). Communication and Team Performance: A Case Study of Division I Football Captains. *International Journal of Sport Communication*, 13(1), 77-96. doi:10.1123/ijsc.2019-0112
- Luo, X., & Xie, S. (2018). A study on leadership behaviors of coach, team climate, and team cohesion- an example of football players. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(2), 351-359. doi:10.1080/09720502.2018.1451605
- Marques, C. V., Montagner, P. C., & Ribas, J. F. M. (2020). Motor Praxeology and Soccer: Internal Logic and indications to the teaching-learning-training process. *Educacion Fisica Y Ciencia*, 22(2), 15. doi:10.24215/23142561e126

- McGuckin, M. E. C., Turnnidge, J., Bruner, M. W., Lefebvre, J. S., & Cote, J. (2022). Exploring youth sport coaches' perceptions of intended outcomes of leadership behaviours. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(3), 463-476. doi:10.1177/17479541221076247
- McQuade, S., & Nash, C. (2015). The role of the coach developer in supporting and guiding coach learning. *International Sport Coaching Journal*, 2(3), 339-346. doi:10.1123/iscj.2015-0059
- Mendes, J. C., Milistetd, M., Ibáñez, S. J., & Nascimento, J. V. (2020). Fontes de conhecimentos dos treinadores: Estudo de caso das seleções brasileiras masculinas de handebol. *Pensar em Movimento: Revista de ciencias del ejercicio y la salud*, 18(2), 81-98. doi:10.15517/pensarmov.v18i2.41103
- Mertens, N., Boen, F., Steffens, N. K., Haslam, S. A., & Fransen, K. (2021). Will the real leaders please stand up? The emergence of shared leadership in semi-professional soccer teams. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 24(3), 281-290. doi:10.1016/j.jsams.2020.09.007
- Mertens, N., Boen, F., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., & Fransen, K. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 28(12), 2734-2750. doi:10.1111/sms.13273
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394. doi:10.1177/1747954116645011
- Montero, I., & Leon, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Morao, K. G., Verzani, R. H., Bagni, G., Rebutini, F., & Machado, A. A. (2019). Exploratory study of Cohesion in junior soccer athletes. *Educacion Fisica Y Ciencia*, 21(2), 12. doi:10.24215/23142561e082
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 250-260. doi:10.1037/0022-0167.52.2.250
- Mossman, G. J., & Cronin, L. D. (2019). Life skills development and enjoyment in youth soccer: The importance of parental behaviours. *Journal of Sports Science and Medicine*, 37(8), 850-856. doi:10.1080/02640414.2018.1530580
- Neto, L. V. S., Marques, D. L., Marques, M. C., & Ferraz, R. (2020). Physical performance changes during circuit training and detraining in U15 soccer players. *Journal of Human Sport and Exercise*, 15, S708-S721. doi:10.14198/jhse.2020.15.Proc3.22
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibáñez, S. J. (2021). *Stakeholders* leadership approaches in soccer context: a systematic review. *Soccer & Society*, 1-23. doi:10.1080/14660970.2021.1993197
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., Veiga, M., & Ibáñez, S. J. (2023). Leadership training as a career differential: football coaches' perceptions. *Cuadernos de Psicologia del Deporte*.
- Nicholls, A. R., Earle, K., Earle, F., & Madigan, D. J. (2017). Perceptions of the Coach-Athlete Relationship Predict the Attainment of Mastery Achievement Goals Six Months Later: A Two-Wave Longitudinal Study among F. A. Premier League Academy Soccer Players. *Frontiers in Psychology*, 8, 684-684. doi:10.3389/fpsyg.2017.00684
- Norzailan, Z., Othman, R. B., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399. doi:10.1108/ICT-04-2016-0020
- Pankow, K., Mosewich, A. D., & Holt, N. L. (2018). The development of leadership in model youth football coaches. *The Sport Psychologist*, 32(4), 253-262. doi:10.1123/tsp.2017-0129

- Patias, N. D., & Hohendorff, J. V. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em estudo*, 24. doi:10.4025/psicoestud.v24i0.43536
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*: Sage publications.
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492. doi:10.1108/jkm-01-2020-0034
- Pierce, S., Kendellen, K., Camiré, M., & Gould, D. (2016). Strategies for coaching for life skills transfer. *Journal of Sport Psychology in Action*, 9(1), 11-20. doi:10.1080/21520704.2016.1263982
- Pires, P., Batista, M., Marinho, D. A., Antunez, A., Mesquita, H., & Ibanez, S. J. (2021). Training and Profile of Special Olympics Portugal Coaches: Influence of Formal and Non-Formal Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(12), 6491. doi:10.3390/ijerph18126491
- Prosek, E. A., & Gibson, D. M. (2021). Promoting rigorous research by examining lived experiences: A review of four qualitative traditions. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), 167-177. doi:10.1002/jcad.12364
- Pulido, J. J., Leo, F. M., Gonzalez-Ponce, I., Lopez-Gajardo, M. A., & Sanchez-Oliva, D. (2021). Methodological intervention with soccer coaches to improve athlete-perceived coaching competency, satisfaction with the coach, enjoyment and intention to persist. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(1), 16-26. doi:10.1177/1747954120952069
- Raabe, J., Lauer, E. E., & Bejar, M. P. (2021). Mental toughness in youth sport coaches: A phenomenological exploration. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21. doi:10.1080/10413200.2021.1922538
- Raya-Castellano, P. E., Reeves, M. J., Fradua-Uriondo, L., & McRobert, A. P. (2021). Post-match video-based feedback: A longitudinal work-based coach development program stimulating changes in coaches' knowledge and understanding. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(6), 1259-1270. doi:10.1177/17479541211017276
- Rhind, D. J. A., Scott, M., & Fletcher, D. (2013). Organizational stress in professional soccer coaches. *International Journal of Sport Psychology*, 44(1), 1-16.
- Rivas-Borbon, O. M., Viquez-Ulate, F., Revuelta-Sanchez, I., Salas-Cabrera, J., & Gutierrez-Vargas, J. C. (2018). The formation and acquisition of knowledge of the elite soccer coaches of Costa Rica to train and coach. *Mhsalud-Revista En Ciencias Del Movimiento Humano Y La Salud*, 15(2), 13. doi:10.15359/mhs.15-2.1
- Rodríguez-Lorenzo, L., Fernández-Del Olmo, M., Sánchez-Molina, J. A., & Martín-Acero, R. (2018). Kicking ability and kicking deficit in young elite soccer players. *Kinesiology*, 50(2), 194-203. doi:10.26582/k.50.2.2
- Sawiuk, R., Taylor, W. G., & Groom, R. (2018). Exploring formalized elite coach mentoring programmes in the UK: "We've had to play the game". *Sport Education and Society*, 23(6), 619-631. doi:10.1080/13573322.2016.1248386
- Scafarto, V., & Dimitropoulos, P. (2018). Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. *Corporate Governance-the International Journal of Business in Society*, 18(2), 289-316. doi:10.1108/Cg-05-2017-0096
- Schei, G. S., & Giske, R. (2020). Shared Situational Awareness in a Professional Soccer Team: An Explorative Analysis of Post-Performance Interviews. *Int J Environ Res Public Health*, 17(24). doi:10.3390/ijerph17249203
- Seemiller, C. (2021). Preparing Leaders of Tomorrow: An Analysis of Leadership Competencies within Accredited Academic Program Learning Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 6-27. doi:10.1002/jls.21737

- Shipherd, A. M., Wakefield, J. C., Stokowski, S., & Filho, E. (2019). The influence of coach turnover on student-athletes' affective states and team dynamics: An exploratory study in collegiate sports. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(1), 97-106. doi:10.1177/1747954118766465
- Silva, E. J., Evans, M. B., Lefebvre, J. S., Allan, V., Côté, J., & Palmeira, A. (2020). A systematic review of intrapersonal coach development programs: Examining the development and evaluation of programs to elicit coach reflection. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(5-6), 818-837. doi:10.1177/1747954120943508
- Smith, B., & Caddick, N. (2012). Qualitative methods in sport: A concise overview for guiding social scientific sport research. *Asia Pacific journal of sport and social science*, 1(1), 60-73.
- Stonebridge, I., & Cushion, C. (2018). An exploration of the relationship between educational background and the coaching behaviours and practice activities of professional youth soccer coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 23(6), 636-656. doi:10.1080/17408989.2018.1485143
- Svensson, P. G., Kang, S., & Ha, J.-P. (2019). Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*, 33(6), 546-559. doi:10.1123/jsm.2018-0196
- Szymanski, M., & Kalra, K. (2020). Performance effects of interaction between multicultural managers and multicultural team members: Evidence from elite football competitions. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 235-251. doi:10.1002/tie.22175
- Teques, P., Duarte, D., & Viana, J. (2019). Coaches' Emotional Intelligence and Reactive Behaviors in Soccer Matches: Mediating Effects of Coach Efficacy Beliefs. *Frontiers in Psychology*, 10, 1629. doi:10.3389/fpsyg.2019.01629
- Thelwell, R. C., Wagstaff, C. R., Chapman, M. T., & Kenttä, G. (2017). Examining coaches' perceptions of how their stress influences the coach-athlete relationship. *Journal of Sports Sciences*, 35(19), 1928-1939. doi:10.1080/02640414.2016.1241422
- Van Dalen, G., Van Hoecke, J., Westerbeek, H., & De Bosscher, V. (2020). The Development of a Scale to Measure Shared Leadership in Youth Sport. *Journal of Global Sport Management*, 1-22. doi:10.1080/24704067.2020.1759006
- van Kleef, G. A., Cheshin, A., Koning, L. F., & Wolf, S. A. (2019). Emotional games: How coaches' emotional expressions shape players' emotions, inferences, and team performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 41, 1-11. doi:10.1016/j.psychsport.2018.11.004
- van Maarseveen, M. J. J., Oudejans, R. R. D., & Savelsbergh, G. J. P. (2018). Self-controlled video feedback on tactical skills for soccer teams results in more active involvement of players. *Human Movement Science*, 57, 194-204. doi:10.1016/j.humov.2017.12.005
- Viciano, J., Mayorga-Vega, D., Ruiz, J., & Blanco, H. (2016). The educational communication delivered by soccer coaches in competition. *Retos-Nuevas Tendencias En Educacion Fisica Deporte Y Recreacion*(29), 17-21.
- Vimieiro, A. C. (2017). Sports Journalism, Supporters and new Technologies : Challenging the usual complicity between media and football institutions. *Digital Journalism*, 5(5), 567-586. doi:10.1080/21670811.2016.1263161
- Wagstaff, C., Hings, R., Larner, R., & Fletcher, D. (2018). Psychological Resilience's Moderation of the Relationship Between the Frequency of Organizational Stressors and Burnout in Athletes and Coaches. *Sport Psychologist*, 32(3), 178-188. doi:10.1123/tsp.2016-0068
- Wolgemuth, J. R., Erdil-Moody, Z., Opsal, T., Cross, J. E., Kaanta, T., Dickmann, E. M., & Colomer, S. (2015). Participants' experiences of the qualitative interview: Considering the importance of research paradigms. *Qualitative research*, 15(3), 351-372. doi:10.1177/1468794114524222

- Yildirim, S., & Koruc, Z. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Well-Being on Performance of Soccer Players: An Inclusive Model. *Sport Psychologist*, 35(4), 261-269. doi:10.1123/tsp.2020-0064
- Yin, R. K. (2009). *Case study research design and methods* (Fourth ed. Vol. 5): SAGE.
- Yoon, H. J., Song, J., Donahue, W., & Woodley, K. K. (2010). Leadership competency inventory: A systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of Leadership Studies*, 4, 39-50. doi:10.1002/jls.20176

## Capítulo 6

### Considerações finais, Implicações práticas e Futuras linhas de investigação

O objetivo geral desta investigação foi o de fornecer insights para treinadores, formadores e gestores de clubes, a partir da compreensão de como a liderança é abordada e estudada no contexto do futebol, considerando diferentes perspetivas dos *stakeholders* envolvidos neste contexto desportivo. Para este fim, realizou-se um estudo exploratório por meio da elaboração de uma revisão sistemática de literatura e três estudos empíricos, sendo utilizada uma amostra final de 211 treinadores UEFA e ainda 11 formadores do curso oficial de treinadores, que lecionavam a disciplina Psicologia Aplicada ao Futebol.

A revisão sistemática de literatura realizada possibilitou uma análise mais detalhada sobre liderança no contexto do futebol. Foi possível observar onde estão focados os principais estudos sobre o tema e o entendimento de como os comportamentos e estilos de liderança têm impacto no desempenho das equipas. Concluiu-se que o *cluster* com menos investigação desenvolvida é o *cluster* da formação, tendo sido identificado como um *gap* importante com necessidade de reforço de mais estudos. Além disso, foi possível concluir que a maioria das investigações está concentrada nos *stakeholders* internos, particularmente treinadores e atletas, em comparação com os *stakeholders* externos (e.g. adeptos, associações/federações, autoridades locais, media).

Face ao exposto, o estudo realizado teve a intenção de investigar o *gap* encontrado no *cluster* da formação, de forma a perceber-se como o tema da liderança está a ser abordado junto de dois *stakeholders* internos fundamentais para o contexto do futebol (treinadores e formadores).

Deste modo, foi possível concluir que os treinadores, procuram desenvolver conhecimento e competências de liderança para além dos conteúdos que obtêm por via dos cursos oficiais de formação. Foi ainda possível concluir que a liderança no futebol é um tema essencial, sendo que os diversos estudos desenvolvidos pela comunidade científica têm analisado fundamentalmente de que forma diferentes estilos de liderança adotados pelos treinadores, podem influenciar a dinâmica dos atletas e das suas equipas, influenciando assim o sucesso desportivo das mesmas. Além disso, alguns estudos também têm abordado o papel de alguns *stakeholders* externos, como são os

casos das Associações de futebol e inclusivamente dos fãs, mas de uma forma muito pontual.

Neste sentido, o presente estudo analisou o impacto da formação no conhecimento e competências de liderança dos treinadores de futebol. Concluiu-se que a formação exerceu um efeito significativo nos conhecimentos de liderança e manifestou ter uma influência positiva relevante nas competências de liderança dos treinadores. Concluiu-se também que os treinadores têm uma autoperceção favorável sobre suas competências de liderança, no entanto, reconhecem a necessidade de uma formação mais aprofundada neste âmbito, nomeadamente em temas como a inteligência emocional. O estudo evidencia a consciência dos treinadores sobre a importância para o desenvolvimento profissional e contínuo sobre deste tema.

Foi ainda possível concluir que a inteligência emocional foi uma das competências mais mencionadas pelos treinadores, como sendo fundamental incluir nos programas de formação oficiais. Concluiu-se também que a inteligência emocional dos treinadores pode influenciar suas competências de liderança. Por sua vez, concluiu-se ainda que a idade e a experiência dos treinadores também podem influenciar a inteligência emocional, afetando deste modo as competências de liderança dos mesmos. Além disso, concluiu-se que valências da inteligência emocional relacionadas com o bem-estar emocional, a emocionalidade e a sociabilidade têm um impacto positivo nas competências de liderança dos treinadores.

Neste sentido, foi também fundamental investigar a perceção dos formadores dos cursos oficiais de futebol UEFA, sobre o desenvolvimento de conhecimento e competências de liderança no processo de ensino-aprendizagem dos treinadores. Concluiu-se que a liderança é uma competência importante para os treinadores de futebol, mas que nem sempre é enfatizada nos cursos de formação. Os formadores defenderam a importância de uma formação mais holística e com necessidade de se trabalhar de forma mais aprofundada, competências de liderança tais como a comunicação e gestão de conflitos. Do ponto de vista metodológico, importa destacar que a abordagem qualitativa utilizada neste estudo, permitiu uma compreensão mais aprofundada das perceções e experiências dos formadores sobre a temática liderança nos cursos de formação de treinadores de futebol, desde a entrada até a saída das formações. Esta abordagem possibilitou obter uma ideia mais clara sobre a necessidade de se desenvolverem linhas de ação para melhorar a formação dos treinadores, particularmente em relação ao atributo de liderança

## 6.1 Implicações para a prática

Explorar a temática da liderança no futebol revelou conhecimentos valiosos para o aprimoramento e desenvolvimento de capacidades de liderança relacionadas com os diversos *stakeholders* internos e externos que fazem parte do mundo do futebol, nomeadamente ao nível do desempenho das equipas. Essas informações podem ser aplicadas na prática para melhorar a liderança das equipas de futebol, criando um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

Este estudo contribui para uma reflexão ao nível das Associações de Futebol, Federação e Instituições de Ensino Superior, enquanto responsáveis pelas formações oficiais de treinadores, oferecendo informações relevantes sobre como essas organizações podem desenvolver uma liderança eficaz e influenciar positivamente o crescimento do futebol por meio das formações que promovem. Essas informações podem ser úteis para as Associações de Futebol e respetiva Federação, nomeadamente para a formulação de políticas e estratégias que promovam o crescimento e a sustentabilidade do desporto.

Uma vez que o presente estudo destacou a importância das competências de liderança, nomeadamente ao nível da inteligência emocional, sugere-se que as organizações que regulam a atividade de formação dos treinadores, considerem essas competências e reavaliem as estruturas curriculares dos cursos de formação, caso essas componentes não estejam a ser devidamente contempladas.

Além disso, sugere-se que as entidades formadoras promovam formações, tanto formais quanto informais, com o objetivo de desenvolver as capacidades de liderança e inteligência emocional dos treinadores. Essas formações podem incluir a realização de workshops, seminários e programas de desenvolvimento profissional que abordem esses temas. Por outro lado, os treinadores também devem ser incentivados a reconhecer a importância das competências de liderança e da inteligência emocional no seu trabalho, devendo ser estimulados a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento nessas áreas.

Como forma de consolidar o tema, o estudo destaca a necessidade de mudanças nas estruturas de ensino, principalmente no contexto formal da aprendizagem da liderança no futebol. Deste modo, é fundamental preencher a lacuna na aprendizagem deste tema, garantindo uma formação mais aprofundada nesse campo. As entidades formadoras formais, como as Associações de Futebol, Federações e Instituições de Ensino Superior, devem atender às necessidades dos treinadores, revendo assim o

conteúdo e a estrutura pedagógica dos cursos oficiais de treinadores de futebol para abordar adequadamente as competências de liderança.

Essas mudanças podem contribuir para otimizar o processo de formação no contexto do futebol, aprimorando o desenvolvimento qualitativo das intervenções dos treinadores na prática. Portanto, as implicações práticas do estudo envolvem uma reflexão e possíveis ajustes nas estruturas de ensino.

## **6.2 Futuras linhas de investigação**

À medida que a liderança no futebol continua a desempenhar um papel fundamental no sucesso das equipes, há uma necessidade crescente de explorar novas perspectivas e linhas de investigação que possam aprofundar a nossa compreensão sobre este fenômeno complexo.

Por essa razão, é importante investigar como as Associações e Federações desportivas podem fortalecer a formação nas competências de liderança, por meio de validação, controlo e regulação da atividade dos treinadores. O uso da ciência pode ser um caminho importante para aprimorar a formação desses futuros treinadores de maneira mais assertiva.

No campo da formação, é relevante investigar a perceção dos principais *stakeholders* envolvidos nos Programas de Formação de Treinadores de Futebol, como Federações, Associações e Formadores, sobre o impacto do tema da liderança nesses cursos de formação. Além disso, é necessário analisar a perceção dos *stakeholders* internos, especialmente os responsáveis pela direção e coordenação técnica dos clubes de futebol, sobre as competências de liderança de seus treinadores.

Também é crucial explorar mais profundamente o tema da liderança junto de *stakeholders* externos, uma vez que existem poucos estudos neste âmbito. Por exemplo, a relação entre a liderança dos meios de comunicação social e o uso das tecnologias digitais para manipulação de opinião deve ser investigada. Outros *stakeholders* externos, como fãs, sócios, pais e patrocinadores, também devem ser incluídos em novas linhas de investigação para perceber sua influência nos processos internos de liderança organizacional.

Por sua vez, será ainda importante ampliar a amostra em futuras investigações, incluindo mais treinadores dos níveis 3 e 4, com vista a garantir uma

representatividade mais significativa de níveis competitivos superiores. Isso permitirá investigar se os resultados relacionados ao autocontrole são exclusivos dessa amostra ou se podem ser alterados.

Também é importante que pesquisas futuras analisem a inteligência emocional em diversos cenários desportivos. Uma vez que a inteligência emocional é uma competência que pode ser desenvolvida por meio da formação, é importante estudar esse tópico na perspectiva do ensino/aprendizagem.

Será igualmente relevante continuar a investigar a transferibilidade do contexto formativo para o contexto prático de intervenção dos treinadores de futebol, considerando as influências culturais e diversidade de outros contextos desportivos.

Por fim, comparações multiculturais devem ser feitas, a fim de analisar a relação entre diferenças culturais, competências de liderança e inteligência emocional. Esta questão é especialmente importante devido à mobilidade de cidadãos ao redor do mundo, que coloca atletas de diversas origens nas mesmas equipas desportivas.



## **Apêndice 1**

**Instrumento: Questionário adaptado competências de liderança**



Questionário para analisar se a formação obtida por via dos Programas Nacionais de Formação de Treinadores, permitiu aos treinadores adquirir conhecimento e competência suficiente no âmbito da liderança de equipas de futebol. Trata-se de uma investigação desenvolvida no âmbito da tese de Doutoramento em Ciências do Desporto – Universidade da Beira Interior. Os dados são confidenciais e destinam-se exclusivamente para fins académicos. Agradecemos o preenchimento de todos os campos. Muito obrigado pela sua colaboração!



1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Género:

Masculino       Feminino

3. Assinale todas as habilitações académicas concluídas.

- Secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

4. A partir das habilitações literárias concluídas, assinale a instituição de ensino onde obteve o grau.

X	Habilitações	FADEUP	FMH	UBI	UTAD	Instituto Politécnico	Escola Secundária	Outra
	Secundário							
	Licenciatura							
	Mestrado							
	Doutoramento							

5. A partir das instituições indicadas na pergunta anterior, informe o curso no qual obteve seu grau.

Habilitações	Ciências do Desporto	Educação Física	Gestão	Comunicação	Engenharias	Escola Secundária	Outra
FADEUP							
FMH							
UBI							
UTAD							
Inst. Politécnico							
Esc. Secundária							
Outra							

6. Assinale o seu Grau de treinador de futebol.

- Grau 1 UEFA C  
 Grau 2 UEFA B  
 Grau 3 UEFA A  
 Grau 4 UEFA PRO

7. Por qual via obteve o(s) Grau(s) de treinador de futebol.

Habilitações	Grau 1 UEFA C	Grau 2 UEFA B	Grau 3 UEFA A	Grau 4 UEFA PRO
Formação Oficial de Treinadores				
Formação Académica				

8. Em que ano obteve o grau de treinador? \_\_\_\_\_

9. Há quanto tempo fez a última formação para obtenção de Grau de treinador de futebol.

- < 1 ano  
 entre 1 e 3 anos  
 entre 4 e 5 anos  
 > 5 anos

10. Qual o escalão competitivo que treina atualmente.

- Petizes (Sub-7--Juniões G)       Traquinas (Sub-9--Juniões F)  
 Benjamins (Sub-11-Juniões E)       Infantis(Sub-13-Juniões D)  
 Iniciados (Sub-15-Juniões C)       Juvenis (Sub-17- Juniões B)  
 Juniões (Sub-19- Juniões A)       Seniores

11. Quais os escalões competitivos que já treinou ao longo da sua carreira.

Nota: Assinale todas as opções aplicáveis.

- Petizes (Sub-7--Juniões G)       Traquinas (Sub-9--Juniões F)  
 Benjamins (Sub-11-Juniões E)       Infantis(Sub-13-Juniões D)  
 Iniciados (Sub-15-Juniões C)       Juvenis (Sub-17- Juniões B)  
 Juniões (Sub-19- Juniões A)       Seniores

12. Em quantos clubes de futebol trabalha/trabalhou como treinador.

- 1 clube  
 2 clubes  
 3 clubes ou mais

13. Considera que ter conhecimento sobre a temática da liderança é importante para otimizar a sua intervenção enquanto treinador.

Nota: Considere que “conhecimento” corresponde ao domínio de Teóricas e Modelos sobre a temática da Liderança.

- Sim       Não

**14.** Considera que ter competência sobre a temática da liderança é importante para otimizar a sua intervenção enquanto treinador.

Nota: Considere que “competência” corresponde à capacidade de transferir a componente teórica das Teóricas e Modelos de Liderança para o campo de atuação prático do treino.

Sim       Não

**15.** Considerando o seu conhecimento sobre liderança, assinale as competências de liderança que considera necessárias para otimizar a sua intervenção enquanto treinador.

Competência de:	1-Nada importante 5- Muito importante				
	1	2	3	4	5
Trabalho em equipa					
Cooperação					
Flexibilidade					
Resiliência (ter a capacidade de recuperar e superar adversidades ou situações de crise)					
Determinação					
Resolução de problemas					
Auto Direção (aptidão de autoavaliar as suas capacidades de liderança e definir medidas para as melhorar)					
Foco nos atletas					
Influência (ex.: nos atletas, na equipa técnica, nos dirigentes do clube)					
Negociação					
Construção de relacionamento interpessoal					
Gestão de conflitos					
Gestão de sistemas de controlo (ex.: do treino, do jogo)					
Gestão das características diversificadas dos atletas					
Pensamento estratégico					
Planeamento					
Liderar a mudança (ex.: da equipa, do clube)					
Avaliação (ex.: do desempenho, da equipa)					
Visão (do futuro da equipa e/ou clube)					
Consciência externa (ex.: compreensão das características das equipas adversárias, dos clubes adversários, dos adeptos)					
Gestão de tecnologia (ex.: de suporte ao treino, de análise de jogo)					
Gestão do desempenho dos atletas					
Pensamento criativo					
Comunicação oral					
Comunicação escrita					
Pensamento conceitual					
Predisposição para aprendizagem permanente					
Seleção de informação relevante para a tomada de decisão					
Auto Responsabilidade					
Perceber os sistemas (ex.: de jogo, de treino, do clube onde está inserido)					
Competência técnica					
Gestão de recursos (ex.: materiais, humanos, tecnológicos)					
Motivar a equipa					
Partilhar responsabilidades					
Comprometimento					
Persuasão (capacidade de convencer ou influenciar os outros)					
Inteligência emocional (saber gerir suas próprias emoções e as emoções dos atletas e da equipa técnica)					

**16.** Ao longo da sua formação de treinador (Ex: Cursos Oficiais de Treinadores ou Ensino Superior) recebeu formação específica em liderança?

Caso sua resposta seja “Não”, passe para a pergunta 16.

Sim       Não

17. Se você recebeu formação em liderança, especifique o contexto formativo em que ocorreu. Nota: Assinale todas opções aplicáveis.

- Ensino Secundário  
 Curso Oficial de Treinadores  
 Universidade  
 Nenhuma das anteriores

18. Em função das habilitações formativas mencionadas na pergunta 3, indique as disciplinas em que o tópico da liderança foi abordado?

X	Habilitações	Psicologia do Desporto	Gestão do Desporto	Liderança e Relações Interpessoais	Outra
	Curso Oficial de Treinador				
	Licenciatura				
	Mestrado				
	Doutoramento				

19. Assinale a sua percepção relativamente as seguintes questões.

Nota1: Considere que “conhecimento” corresponde ao domínio de Teórias e Modelos sobre a temática da Liderança.

Nota2: Considere que “competência” corresponde à capacidade de transferir a componente teórica das Teórias e Modelos de Liderança para o campo de atuação prático do treino.

1-Muito pouco/5- Bastante

	1	2	3	4	5
Considera que tem conhecimento adequado sobre a liderança					
Quão confiante você se sente acerca do seu conhecimento sobre o tema da liderança					
Você sente necessidade de ter mais conhecimento pessoal na área da liderança					
Considera que tem competência adequada sobre a liderança					
Quão confiante você se sente acerca da sua competência sobre o tema da liderança					
Você sente necessidade de ter mais competência pessoal na área da liderança					
De um modo geral, qual o nível de conhecimento que os treinadores de futebol têm sobre a liderança					
De um modo geral, qual o nível de competência que os treinadores de futebol têm sobre a liderança					

20. Para além da formação que teve (Ex: Cursos Oficiais de Treinadores ou Ensino Superior), indique quantas formações adicionais, workshops ou cursos focados na temática da liderança realizou?

- Nenhum     1-2     3-4     > 5

21. Assinale quais as fontes de informação que utiliza para se atualizar sobre a temática da liderança e o grau de confiabilidade em relação a cada uma delas.

1-Nada confiável / 5-Altamente confiável

X	Fontes	1	2	3	4	5
	Livros					
	Cursos de Liderança					
	Internet					
	Conferências/Congressos					
	Artigos Científicos					
	Outro. Qual? _____					
	Nenhum					

**22.** Com que frequência lê sobre questões de liderança.

- Esporadicamente  
 Semanalmente  
 Quinzenalmente  
 Mensalmente  
 Não leio

**23.** Enquanto treinador de futebol considera que é necessário utilizar diferentes estratégias de liderança no processo de treino dos diferentes escalões competitivos.

- Sim                       Não

**24.** Quais as barreiras que o impedem de fazer a transferência do conhecimento adquirido sobre a temática da liderança para contexto prático do treino.

- Não me sinto competente                       Não tenho conhecimento suficiente  
 Não me sinto seguro                               Não me sinto confiante  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_                       Não se aplica

**25.** Indique o seu grau de conforto em relação a cada uma das seguintes situações:

	1- Nada confortável / 5-Muito confortável				
	1	2	3	4	5
Assumir um papel de liderança no seu clube					
Assumir um papel de liderança na sua equipa					

**26.** Tendo em conta a forma como obteve cada Grau de treinador ao longo da sua carreira (Ex: Formação Oficial de Treinadores ou Formação Académica), considera que lhe forneceram conhecimento suficiente sobre a temática da liderança. Indique a sua perceção para todos os Graus que possui.

	1-Muito pouco/5- Bastante				
Formações	1	2	3	4	5
Formação Oficial de Treinadores					
Formação Académica					

**27.** Considera que os treinadores de futebol necessitam de mais conhecimento sobre liderança?

- Sim                       Não

**28.** Na sua opinião, quais os skills/habilidades que os cursos de Desporto, Educação Física e Cursos Oficiais de formação de treinadores deveriam abordar sobre a temática da liderança?

---



---



---



## **Apêndice 2**

**Instrumento: Questionário adaptado Inteligência Emocional**



Questionário para analisar a percepção dos treinadores de futebol sobre a influência da inteligência emocional nas competências de liderança dos treinadores. Trata-se de uma investigação desenvolvida no âmbito da tese de Doutoramento em Ciências do Desporto – Universidade da Beira Interior. Os dados são confidenciais e destinam-se exclusivamente para fins académicos. Agradecemos o preenchimento de todos os campos. Muito obrigado pela sua colaboração!



Partindo do princípio de que a **inteligência emocional** é fundamental para o processo de **liderança**, podendo assim afetar o seu comportamento enquanto treinador, indique o seu grau de concordância em relação a cada um dos seguintes itens. Considero que:

1 - Discordo totalmente/ 7 - Concordo totalmente

Nº	Itens	1	2	3	4	5	6	7
1	Expressar minhas emoções com palavras não é um problema para mim							
2	Muitas vezes acho difícil ver as coisas do ponto de vista das outras pessoas							
3	No geral, eu sou uma pessoa altamente motivada							
4	Geralmente acho difícil controlar as minhas emoções							
5	Geralmente não acho a vida agradável							
6	Eu consigo lidar com as pessoas							
7	Costumo mudar de ideia com frequência							
8	Muitas vezes, eu não consigo descobrir que emoção estou a sentir							
9	Sinto que eu tenho boas qualidades							
10	Usualmente acho difícil defender meus direitos							
11	Geralmente sou capaz de influenciar a forma como as outras pessoas se sentem							
12	No geral, eu tenho uma perspectiva pessimista sobre a maioria das coisas							
13	As pessoas que são próximas a mim muitas vezes reclamam que eu não as trato bem							
14	Muitas vezes acho difícil ajustar minha vida de acordo com as circunstâncias							
15	No geral, sou capaz de lidar com o stress							
16	Muitas vezes tenho dificuldade em mostrar o meu afeto às pessoas que são próximas a mim							
17	Normalmente sou capaz de "me colocar no lugar dos outros" e tentar sentir as suas emoções							
18	Normalmente é difícil manter-me motivado							
19	Geralmente, quando eu quero, sou capaz de encontrar maneiras de controlar minhas emoções							
20	No geral, estou satisfeito com minha vida							
21	Eu me descreveria como um bom negociador							
22	Tento envolver-me em coisas que, se eu quiser, me permitam sair mais tarde							
23	Muitas vezes paro e penso sobre meus sentimentos							
24	Acredito que sou uma pessoa forte							
25	Costumo "recuar", mesmo quando eu sei que estou certo							
26	Eu não pareço ter qualquer poder sobre os sentimentos de outras pessoas							
27	Eu geralmente acredito que as coisas vão dar certo na minha vida							
28	Acho difícil relacionar-me bem com as pessoas, mesmo com aquelas que são próximas de mim							
29	Geralmente, eu sou capaz de me adaptar a novos ambientes							
30	Os outros admiram-me por estar na maior parte das vezes descontraído.							



## **Apêndice 3**

**Instrumento: Guião entrevista semiestruturada com formadores**



## Guião da Entrevista Semiestruturada

**Objetivo 1:** Analisar a perceção dos principais stakeholders envolvidos nos Programas Nacionais de Formação de Treinadores de futebol (nível 1, nível 2 e nível 3 e UEFA PRO), sobre conhecimento e competência dos treinadores no âmbito da liderança

**Objetivo 2:** Analisar a perceção dos principais stakeholders envolvidos nos Programas Nacionais de Formação de Treinadores de futebol (nível 1, nível 2 e nível 3), sobre a forma como é expeável que a formação ministrada nesses cursos possa contribuir positivamente para esta competência.

**Amostra:** Responsáveis pelos cursos da Federação Portuguesa de Futebol e formadores creditados FPF para a leção do módulo de liderança.

1	TEMA: CONHECIMENTO		QUESTÕES
1.1	SUBTEMA: Domínio do Conhecimento		1- Qual a sua perceção sobre o conhecimento que os treinadores têm sobre abordagens/modelos/teorias de liderança? 2- Considera que os treinadores de futebol têm conhecimento suficiente para liderarem suas equipas? 3- Considera a intervenção nos treinos e jogos pode ser otimizada, quanto maior for o nível de conhecimento dos treinadores sobre o tema liderança?
2	TEMA: FORMAÇÃO		
2.2	SUBTEMA: Formação		4 - Considera relevante a inclusão do tópico de liderança no programa oficial de formação de treinadores? Porquê? 5 - Considera que a formação que os treinadores recebem neste tópico é suficiente para que estes desenvolvam o seu trabalho de campo? 6 - Existe diferença na abordagem deste conteúdo em função do grau formativo dos treinadores? 6.1 - Caso exista, pode explicar as diferenças? 6.2 - Caso não exista, pode explicar a razão pela qual não se faz essa distinção? 7 - No programa oficial de treinadores o tópico da liderança é incluído no módulo de Psicologia do Desporto. Considera que o número de horas de trabalho atribuído a este conteúdo é suficiente? 7.1 - É diferente em função do grau formativo? 8 - Considera que existe alguma alteração a fazer nos programas de formação de treinadores relativamente a este tópico?
3	TEMA: COMPETÊNCIAS		
3.1	SUBTEMA: Competência geral		9 - Qual a sua perceção sobre as competências de liderança por parte dos treinadores?
3.2	SUBTEMA: Gestão e Supervisão	Gestão de conflitos	10 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para gerir conflitos entre atletas, clube, equipa técnica?
		Trabalho em equipa	11 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para incentivarem os atletas a trabalharem em equipa, promovendo a procura do melhor desempenho?
		Cooperação	12 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para incentivar os atletas a cooperarem uns com os outros, de forma a obterem melhores resultados e desempenhos?
		Negociação	13 - Considera que os treinadores concluem as formações capacitados para negociarem com sucesso com os diversos stakeholders (jogadores, diretores, equipa técnica), atuando de maneira efetiva em prol da equipa e do clube?
3.3	SUBTEMA: Liderança Organizacional	Partilha de responsabilidades	14 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para partilhar responsabilidades, com membros da equipa técnica, jogadores e diretores do clube?

		<b>Liderar mudanças</b>	15 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para liderar mudanças (equipa, clube), ajustar as abordagens de liderança em função do escalão, mudanças de posição (ex: treinador principal no escalão de infantis para ser adjunto dos juvenis) e função dentro do clube?
		<b>Exercer influência positiva</b>	16 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para influenciar de maneira positiva diversos <i>stakeholders</i> (equipa técnica, jogadores, diretores)?
		<b>Autoavaliação</b>	17 - Considera que os treinadores concluem as formações, capacitados para se autoavaliarem quanto às competências de liderança adquiridas?
3.4	<b>SUBTEMA: Domínio Pessoal</b>	<b>Flexibilidade</b>	18 - Considera que os treinadores são flexíveis quanto às suas decisões e posicionamentos. Compreendem, aceitam e por vezes assumem opiniões, ideias ou pensamentos de outras pessoas?
		<b>Resiliência</b>	19 - Considera que os treinadores são resilientes no dia a dia, conseguem enfrentar as adversidades que aparecem na rotina dos treinos, jogos e do clube?
		<b>Inteligência emocional</b>	20 - Considera que os treinadores são inteligentes emocionalmente. Conseguem identificar as emoções que estão a sentir, controlando-as de forma a canalizá-las para situações adequadas? 20.1 – Considera que os cursos oficiais fornecem ferramentas para os treinadores serem mais inteligentes emocionalmente?
3.5	<b>SUBTEMA: Recursos de Liderança</b>	<b>Ferramentas tecnológicas</b>	21 - Considera que os treinadores são capazes de gerir a tecnologia disponível nos clubes, como forma de recolher e tratar dados para o processo de tomada de decisão? 21.1 – Considera que os cursos oficiais trabalham essas competências, e que esse domínio ajuda positivamente os treinadores no processo de liderança, nomeadamente na assertividade do processo de tomada de decisão?
		<b>Avaliação de desempenho</b>	22 -Considera que os treinadores conseguem medir o desempenho (individual e coletivo) de forma a controlar a evolução individual e coletiva da equipa? 22.1 –Tendo em consideração as diferentes realidades dos clubes no que diz respeito aos seus recursos de apoio ao treino, considera que os cursos oficiais fornecem ferramentas que permitam a quantificação do desempenho?
		<b>Manuseio de equipamentos</b>	23- Considera que os treinadores detêm habilidades para manusear os recursos variados disponíveis (material de treino, recursos digitais), como suporte ao processo de planeamento do treino? 23.1 – Considera que após conclusão das formações oficiais os treinadores estão capacitados para utilizar esses recursos de apoio ao planeamento do treino? 23.2 – Considera que o domínio dessa competência pode influenciar a atitude de liderança dos treinadores? Porquê?

NOTA: Ao fazer as perguntas das competências deve se ir perguntando ao formador se aquela competência é trabalhada nas formações!