



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Perceção dos Jogadores de Futebol sobre como os Comportamentos do Líder se associam à Motivação, Coesão da Equipa e o Desempenho Individual e Coletivo

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Desporto

Orientador:

Tiago Miguel Patrício Ribeiro

Júri:

Presidente - Doutora Ana Maria Silva Santos, professora auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Vogais - Doutor Nuno Miguel da Silva Januário, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

- Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Maria Madalena Simões Lopes

2025

Agradecimentos

A realização desta Dissertação representa para mim muito mais que um projeto acadêmico: é a concretização de um sonho, fruto do meu trabalho, mas que não teria sido possível sem o apoio e colaboração de pessoas essenciais na minha vida.

Em primeiro quero destacar a minha mãe Sandra, o meu irmão Martim, o Mogli e a minha avó Leonor. São os grandes pilares da minha vida, a quem agradeço pela paciência infinita e por acreditarem em mim sempre, principalmente a minha mãe que sempre me ensinou que para mim não há impossíveis, e a lutar pelos meus objetivos por mais difíceis que fossem. O vosso amor e apoio foram e sempre serão a minha maior força.

Ao meu namorado, Miguel, que estive ao meu lado a cada passo, principalmente nos dias mais difíceis, sou muito grata por tê-lo comigo e por acreditar em mim mesmo quando eu duvidei.

Aos meus amigos, e em especial à Inês, ao Tomás, à Leonor e à Bruna, agradeço por me lembrarem da importância da amizade verdadeira. A vossa presença deu-me força nos momentos em que mais precisei e alegria nas horas de descontração.

Aos meus colegas de Mestrado, que tornaram este percurso mais leve, especialmente ao João Fernandes, pela amizade e companheirismo incondicionais. Juntos enfrentámos desafios e celebrámos conquistas que ficarão para sempre na minha memória.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro, meu Professor orientador, cuja ajuda foi absolutamente indispensável. A sua dedicação, paciência e partilha de conhecimento foram fundamentais para o sucesso e realização desta Dissertação. Agradeço profundamente por todas as vezes que me incentivou a seguir em frente e orientou em como o fazer.

Aos demais Professores que marcaram o meu percurso académico, sou grata pela aprendizagem e pela inspiração que me transmitiram ao longo dos anos.

Aos meus colegas do Casa Pia Atlético Clube, e aos meus atletas, agradeço por me mostrarem o que significa trabalho em equipa, empenho e dedicação. Foram uma inspiração constante, e a vossa paixão pelo desporto reflete-se em mim e no que faço, e dá-me motivação para continuar.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para este projeto, deixo a minha mais sincera gratidão. Esta conquista também é vossa.

Resumo

A presente Dissertação analisa a percepção dos jogadores de futebol sobre como os comportamentos dos seus treinadores se associam à motivação, coesão da equipa e desempenho, tanto individual como coletivo. Recorrendo ao *Leadership Scale for Sports* (LSS), validado para a população portuguesa, foi aplicado a uma amostra composta por 121 jogadores federados em Portugal com idade igual ou superior a 18 anos. Foram exploradas cinco dimensões de liderança — ‘Treino-Instrução’, comportamento ‘Democrático’, comportamento ‘Autocrático’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’ — e a sua associação com variáveis dependentes. Adicionalmente foi realizada uma regressão linear múltipla que permite perceber quais dos comportamentos de liderança mais contribuem para prever os níveis de motivação, coesão e desempenho da equipa.

Os resultados confirmaram correlações positivas e significativas entre comportamentos de liderança, como ‘Treino-Instrução’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’, e as variáveis dependentes. Estas dimensões destacaram-se pela sua associação moderada à motivação, coesão e desempenho. No entanto, os comportamentos ‘Democrático’ e ‘Autocrático’ apresentaram associações menos expressivas ou não significativas.

Este estudo contribui para a literatura sobre liderança desportiva, fornecendo *insights* práticos para treinadores e gestores no desporto, com especial ênfase na importância de abordagens adaptadas às especificidades das equipas e dos contextos socioculturais.

Palavras-chave: Liderança; Desporto; Futebol; Motivação; Coesão de equipa; Desempenho individual; Desempenho coletivo; Treinadores; Comportamentos de Liderança; *Leadership Scale for Sports*.

Abstract

This Dissertation examines football players' perceptions of how their coaches' behaviors influence motivation, team cohesion, and performance, both individual and collective. Using the Leadership Scale for Sports (LSS), validated for the Portuguese population, it was applied to a sample of 121 registered players in Portugal, aged 18 or older. Five leadership dimensions were explored — ‘Training-Instruction’, ‘Democratic Behavior’, ‘Autocratic Behavior’, ‘Social Support’, and ‘Positive Feedback’ — and their association with dependent variables. Additionally, a multiple linear regression was performed to understand which leadership behaviors contribute most to predicting the levels of motivation, cohesion and team performance.

The results have shown positive and significant correlations between leadership behaviors, such as ‘Training-Instruction’, ‘Social Support’, and ‘Positive Feedback’, and the dependent variables. These dimensions stood out due to their moderate association with motivation, cohesion, and performance. However, ‘Democratic’ and ‘Autocratic’ behaviors showed less pronounced or non-significant associations.

This study contributes to the literature on sports leadership, providing practical insights for coaches and sports managers, with a particular emphasis on the importance of approaches tailored to the specificities of teams and sociocultural contexts.

Key-words: Leadership; Sport; Football; Motivation; Team cohesion; Individual performance; Collective performance; Coaches; Leadership behaviors; Leadership Scale for Sports.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice Geral	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. <i>O conceito de liderança</i>	2
2.2. <i>Modelo Multidimensional de Liderança Desportiva</i>	4
2.3. <i>Influência da liderança nos comportamentos de motivação, coesão e desempenho dos atletas e da equipa</i>	5
3. Modelo de Análise	9
4. Métodos	11
4.1 <i>Objetivo do estudo</i>	11
4.2 <i>Contexto e Participantes</i>	11
4.3 <i>Procedimentos</i>	13
4.4 <i>Instrumento</i>	13
4.5 <i>Análise dos dados</i>	15
5. Resultados	17
5.2. <i>Correlações entre as variáveis</i>	19
5.2.1. <i>Correlação entre os comportamentos e a Motivação dos jogadores</i>	20
5.2.2. <i>Correlação entre os comportamentos e a Coesão da equipa</i>	20
5.2.3. <i>Correlação entre os comportamentos e o Desempenho Individual</i>	20
5.2.4. <i>Correlação entre os comportamentos e o Desempenho Coletivo</i>	21
5.3. <i>Gráficos de Dispersão</i>	21

5.4. Regressão Linear Múltipla _____	25
6. Discussão dos Resultados _____	27
6.1. <i>Conclusões gerais e hipóteses</i> _____	27
6.2. <i>Discussão teórica dos resultados</i> _____	28
6.3. <i>Implicações práticas para gestores de desporto e treinadores</i> _____	29
7. Conclusões, Limitações e Sugestões para futuros estudos _____	31
7.1. <i>Conclusões</i> _____	31
7.2. <i>Limitações do Estudo</i> _____	32
7.3. <i>Sugestões para Futuros Estudos</i> _____	32
8. Referências _____	34
Anexos _____	38
<i>Anexo I - Formulário de Pesquisa</i> _____	38

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Análise _____	9
Figura 2. Estatísticas Descritivas dos Itens e Dimensões _____	18
Figura 3. Correlações entre as Variáveis _____	19
Figura 4. Gráfico de Dispersão Motivação _____	21
Figura 5. Gráfico de Dispersão Coesão _____	22
Figura 6. Gráfico de Dispersão Desempenho Individual _____	23
Figura 7. Gráfico de Dispersão Desempenho Coletivo _____	23

Índice de Tabelas

Tabela 1. Características Demográficas _____	12
Tabela 2. Resultados Regressão Linear Múltipla _____	25

1. Introdução

O papel da liderança no contexto desportivo tem sido amplamente reconhecido como um dos principais fatores que influenciam o desempenho das equipas e dos atletas. Este conceito, aplicado à dinâmica do futebol, ganha ainda maior relevância, dado o impacto direto que o treinador tem no desenvolvimento técnico, tático e psicológico dos jogadores. No entanto, a perceção dos jogadores sobre os comportamentos do líder e o modo como estes afetam variáveis como a motivação, a coesão da equipa e o desempenho individual e coletivo, ainda carece de investigação, sobretudo no contexto específico do futebol sénior português. Assim, compreender a liderança desportiva neste âmbito torna-se fundamental para otimizar práticas de treino e gestão desportiva.

Estudos anteriores destacam o impacto positivo de comportamentos como o ‘Treino-Instrução’, o ‘Suporte Social’ e o ‘Reforço’ na motivação e no desempenho desportivo. Autores como Chelladurai e Saleh (1980), e Rosado (2017) demonstraram que uma liderança eficaz pode melhorar significativamente a coesão das equipas e maximizar o potencial dos jogadores. Contudo, a maioria das investigações foca-se em contextos internacionais ou noutras modalidades desportivas, limitando a aplicabilidade direta dos resultados ao futebol português. Além disso, fatores culturais e sociodemográficos, como a nacionalidade, raramente são analisados como variáveis que podem moldar as perceções sobre a liderança.

Este estudo procura assim preencher essas lacunas, explorando o impacto dos comportamentos de liderança dos treinadores na motivação, coesão e desempenho dos jogadores.

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a perceção dos jogadores de futebol sobre os comportamentos do líder e a sua relação com variáveis motivacionais, de coesão e desempenho.

A estrutura deste documento organiza-se em sete capítulos principais, começando pela introdução ao tema, seguida de uma revisão da literatura, a apresentação do modelo de análise, os métodos adotados, a análise dos resultados, a discussão e, por fim, as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1. O conceito de liderança

O conceito de liderança é bastante complexo, assumindo que não existe apenas uma única definição para a mesma (Cunha & Rego, 2005). Desta forma, é importante expor algumas das diferentes abordagens do conceito de liderança. De acordo com House et al. (1999), a liderança é entendida como a aptidão de um indivíduo (ou grupo) para influenciar, motivar e capacitar outras pessoas a contribuírem, com entusiasmo, para o sucesso e eficiência das organizações a que pertencem, bem como para o seu próprio desenvolvimento. Trata-se de um fenómeno social complexo, que não está necessariamente associado a uma posição hierárquica ou ao exercício do comando. Liderar pode ser uma condição e não apenas uma função ou cargo, embora, nas organizações, a capacidade de liderança seja frequentemente considerada um requisito essencial para a gestão (Gonçalves, 2008).

Na mesma linha, Jacobs e Jaques (1990), consideram que a liderança consiste num processo que atribui propósito ao trabalho coletivo e desperta a vontade de investir esforço para alcançar o objetivo proposto. Esta perspetiva relaciona-se com a célebre afirmação de Harry Truman, que descreve a liderança como a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer, e gostem de o fazer. Também, Rosado (2011), apresenta uma definição de liderança mais abrangente, onde a liderança engloba o uso de influência simbólica e não coerciva para coordenar e dirigir as atividades dos membros de um grupo, a fim de realizar os seus objetivos; motivando e orientando, solucionando conflitos e comunicando com os membros do grupo.

Deste modo, a liderança assume um papel fundamental na otimização do processo de tomada de decisões estratégicas, na gestão de conflitos, no incentivo à cooperação e comunicação, bem como no fortalecimento da autoeficácia (Hampson & Jowett, 2014; Reynders et al., 2019). É importante destacar que, por mais que se consiga conhecer os diferentes aspetos da liderança, existirão sempre aspetos que estarão para além da capacidade de apreensão humana, e que novas facetas se irão sempre revelando nos contextos humanos, que estão também em constante evolução (Rosado, 2019).

Assim, é possível considerar que a liderança é um fenómeno organizacional, historicamente, contextualmente e culturalmente determinado, em plena evolução e

transformação, acompanhando as mudanças de mentalidade, as dinâmicas ideológicas, sociais, políticas e culturais.

Uma definição controversa de liderança é a proposta por Jordan Peterson em 2018. Peterson argumenta que a liderança eficaz envolve assumir responsabilidade pessoal e agir como um modelo exemplar, em vez de depender exclusivamente de estratégias de gestão tradicionais. O autor enfatiza a importância da hierarquia e da ordem social, defendendo que líderes fortes são aqueles capazes de estabelecer e manter essas estruturas, garantindo estabilidade e segurança para o grupo. No entanto, algumas críticas argumentam que essa abordagem pode ser excessivamente autoritária e conservadora, negligenciando a importância da empatia, da colaboração e da diversidade na liderança. O que nos leva ao facto de existir diversos estilos de liderança que um líder pode adotar.

Na “Abordagem Contingencial”, os modelos desenvolvidos por Vroom e Yetton (1973) e posteriormente por Fiedler (1978) defendem que o estilo de liderança deve adaptar-se ao desempenho do grupo e às variáveis situacionais. Dessa forma, sugerem que a liderança deve ser ajustada consoante as exigências específicas de cada situação.

Com o objetivo de analisar a questão da liderança no contexto desportivo e avaliar as diferentes dimensões do comportamento do treinador, Chelladurai e Saleh criaram a *Leadership Scale for Sports (LSS)*, um modelo desenvolvido em duas fases, nos anos de 1978 e 1980. Este questionário tem sido utilizado para medir a liderança no desporto e a relação entre liderança e outras variáveis (como a motivação, coesão e desempenho da equipa). O LSS teve diversos propósitos. O ‘Modelo Multidimensional de Liderança Desportiva’ foi desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978) para determinar se certas teorias de liderança eram aplicáveis ao ambiente desportivo. Segundo Salminen & Liukkonen (1994), o objetivo do LSS foi tentar lidar com certos problemas relacionados com a liderança no contexto desportivo, como por exemplo a falta de comunicação eficaz, onde o LSS ajuda a identificar onde os treinadores podem melhorar sua comunicação para evitar mal-entendidos e motivar os atletas de forma mais eficaz; outro problema que o LSS ajuda a identificar é a falta de confiança entre treinadores e atletas, uma vez que o questionário em questão avalia a confiança percebida pelos atletas em relação aos treinadores, ajudando a fortalecer essa relação crucial para o desempenho desportivo; o LSS pode ainda ajudar ao

identificar os estilos de liderança preferidos pelos atletas, permitindo que os treinadores ajustem as suas abordagens para serem mais eficazes na inspiração e motivação da equipa.

2.2. *Modelo Multidimensional de Liderança Desportiva*

Chelladurai (1990) identificou três propósitos principais para os quais o LSS tem sido utilizado: a) estudar a preferência dos atletas por um comportamento específico do líder (Chelladurai, 1984; Chelladurai et al., 1988; Chelladurai & Carron, 1981; 1983; Chelladurai & Saleh, 1980; Horne & Carron, 1985; Sherman, Fuller, & Speed, 2000; b) explorar as percepções dos atletas sobre o comportamento dos seus treinadores (Chelladurai et al., 1988; Chelladurai & Saleh, 1980; Horne & Carron, 1985); c) entender a percepção dos treinadores sobre seu próprio comportamento (Bennett & Maneval, 1998; Brooks, Ziatz, Johnson, & Hollander, 2000; Horne & Carron, 1985; Salminen & Luikkonen, 1994). O comportamento preferido do líder refere-se aos comportamentos do treinador que os atletas preferem; as percepções dos atletas sobre o comportamento do líder são semelhantes ao comportamento exigido do líder; e a percepção dos treinadores sobre o seu próprio comportamento de líder está relacionada com o comportamento real do treinador.

O LSS foi traduzido e validado para a população portuguesa por Serpa et al. (1988), e a Escala de Liderança no Desporto, tal como na versão original, é constituída por 40 itens que se distribuem por 5 dimensões do comportamento do líder/treinador: ‘Treino-Instrução’; ‘Comportamento Democrático’; ‘Comportamento Autocrático’; ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’ (*Feedback* Positivo). Estas cinco dimensões do comportamento do líder foram definidas por Chelladurai (1990) e Serpa (1989):

- *Treino-Instrução*, refere-se a comportamentos do treinador que visam aprimorar o desempenho dos atletas, promovendo treinos exigentes, fornecendo instruções sobre técnicas e táticas da modalidade, bem como estruturando e coordenando as suas atividades.
- *Comportamento Democrático*, que remete à ‘Liderança Democrática’, este estilo caracteriza-se por incentivar a participação dos atletas nas decisões do grupo, incluindo a definição de objetivos, métodos de treino e estratégias da modalidade.
- *Comportamento Autocrático*, relacionado com a ‘Liderança Autocrática’, este comportamento reflete um treinador que toma decisões de forma independente e reforça a sua autoridade pessoal.

- *Suporte Social*, o treinador apresenta interesse e preocupação com o bem-estar dos atletas, promovendo um ambiente positivo e estimulando relações interpessoais dentro da equipa.
- *Reforço/Feedback Positivo*, refere-se ao comportamento do treinador que motiva os atletas, valorizando e recompensando os bons desempenhos como forma de incentivo.

Cada um dos 40 itens do questionário, tem uma afirmação que descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada afirmação existem cinco hipóteses de escolha: “Sempre”, “Frequentemente”, “Ocasionalmente”, “Raramente” e “Nunca”, onde “frequentemente” corresponde a 75% das vezes, “ocasionalmente” é 50% das vezes, e “raramente” é igual a 25% das vezes (Chelladurai & Saleh, 1980). A pontuação de cada dimensão obtém-se através do cálculo da média aritmética dos valores atribuídos aos vários itens que a compõem.

No contexto específico do futebol, ainda não existem muitos estudos relativamente à liderança dos treinadores e particularmente no contexto português, o que se traduz num potencial gap da literatura existente, enaltecendo a necessidade de mais estudos neste contexto. Estudos anteriores têm vindo a desenvolver investigações aplicadas ao conceito de liderança, fora do contexto do futebol, enquadrando outras modalidades desportivas. Na secção seguinte serão apresentados alguns desses estudos com base no papel do treinador e as suas principais conclusões.

2.3. Influência da liderança nos comportamentos de motivação, coesão e desempenho dos atletas e da equipa

O processo de liderança assume um papel essencial no contexto do futebol (Neto, Miragaia, & Ibáñez, 2021). As investigações sobre este tema têm-se focado na forma como os comportamentos dos líderes impactam o desempenho das equipas (Detotto et al., 2018), uma vez que os treinadores desempenham uma função determinante enquanto líderes, ao orientar, motivar e desenvolver os jogadores, além de serem responsáveis por decisões estratégicas durante as partidas.

Uma liderança eficaz é crucial para o sucesso no futebol, pois permite que a equipa se adapte a diferentes cenários, supere desafios e mantenha o foco nos seus objetivos coletivos. Por outro lado, a ausência de uma liderança forte pode resultar em problemas

como desmotivação, falhas na comunicação e conflitos internos, comprometendo o rendimento da equipa (Nasiruddin et al., 2020; Reynders et al., 2019). Assim, a liderança assume um papel fundamental no sucesso das equipas e na gestão desportiva, sendo essencial que treinadores e dirigentes desenvolvam competências de liderança eficazes para maximizar o potencial dos atletas e das organizações desportivas. A literatura tem enfatizado a relevância de uma liderança eficiente, capaz de identificar os pontos fortes e fracos de cada jogador e da equipa como um todo (Neto, 2023), permitindo gerir as mudanças necessárias para potenciar o desempenho individual e coletivo.

O treinador tem sido amplamente estudado, sobretudo pela sua influência não só na performance desportiva dos atletas, mas também na retenção e continuidade dos jovens na prática desportiva (Fransen et al., 2018; Reynders et al., 2019). Dessa forma, é imprescindível que os treinadores possuam competências sólidas em liderança, uma vez que exercem um impacto direto no desempenho e na evolução dos atletas ao longo da sua trajetória desportiva.

Chelladurai e Saleh (1980) descobriram que os atletas japoneses teriam um melhor desempenho individual e coletivo, com um comportamento mais autocrático e suporte social, enquanto que os atletas canadenses se sentiam mais motivados e uma maior coesão na equipa, quando o treinador assume um ‘Comportamento Democrático’ e de ‘Treino-Instrução’ e também ‘*Feedback* Positivo’. Nesse estudo comprovou-se uma maior satisfação com a liderança e resultados pessoais pelos atletas canadenses, em comparação aos atletas japoneses.

Ruiz-Barquín e de la Vega-Marcos (2015) realizaram um estudo onde estes adaptaram o questionário LSS para o futebol, em Madrid, focando-se mais na vertente de auto-perceção dos treinadores relativamente à sua liderança. Nos resultados, as análises descritivas obtiveram as maiores pontuações nas dimensões de ‘Reforço’ e ‘Comportamento Autocrático’, e pontuações baixas em ‘Treino-Instrução’ e ‘Suporte Social’. No futebol, as elevadas pontuações no ‘Comportamento Autocrático’ poderiam estar relacionadas, não só à probabilidade maior de treinar atletas com maior experiência e do sexo masculino (Crespo & Balaguer, 1994), mas também à necessidade de gerir um grande número de jogadores durante os treinos, o que dificulta a aplicação de um estilo de liderança predominantemente democrático em grupo. Por outro lado, a pontuação baixa no ‘Suporte Social’ pode estar

relacionada ao entendimento do treinador de que existem fontes de apoio dentro da própria equipa, dividindo essa função com outros líderes do grupo, como o capitão da equipa. Este estudo é aplicado ao futebol, contudo foca apenas a vertente do LSS da auto-perceção dos treinadores relativamente à sua liderança, existindo a necessidade de investigar a perceção dos jogadores face à liderança do treinador.

Já Cruz e Kim (2017), realizaram um estudo que indicou que os jovens atletas preferem fortemente o ‘Treino-Instrução’, seguido de ‘Reforço’, depois ‘Comportamento Democrático’, e por último ‘Suporte Social’ e ‘Comportamento Autocrático’. Similarmente, Perera (2019), desenvolveu uma pesquisa com atletas de desportos coletivos de Western Province (Sri Lanka), onde a intenção principal foi examinar a relação entre os fatores que afetam o comportamento do seu treinador e os estilos de liderança do treinador. Os resultados do estudo revelaram que há impacto moderado de fatores situacionais, características do treinador e características dos membros da equipa nos estilos de liderança do treinador. Por exemplo, a idade do treinador está relacionada com o comportamento do treinador. Os resultados concluíram ainda que o comportamento de Treino-Instrução é o único preditor significativo do sucesso da equipa, medido através da percentagem de vitórias. Este estudo foca-se apenas em atletas de formação, e não especificamente no futebol, existindo assim a necessidade de investigação no futebol sénior.

O estudo de Nasiruddin et al. (2020), evidenciou o impacto da liderança dos treinadores na motivação de jogadores de futebol na Malásia, indo ao encontro a estudos anteriores que afirmaram que o estilo de liderança do treinador não só é capaz de aumentar a motivação dos jogadores, mas pode ter um impacto positivo na satisfação dos mesmos e melhorar as boas relações entre jogadores e treinadores. Neste estudo, os resultados demonstraram que das cinco dimensões do estilo de liderança do treinador, apenas quatro dimensões apresentaram relação significativa com a motivação dos jogadores. Três dimensões mostraram uma relação positiva significativa/modesta com a motivação dos jogadores: ‘Reforço’, ‘Treino-Instrução’ e ‘Suporte Social’. O ‘Comportamento Democrático’ teve uma relação positiva e fraca significativa com a motivação dos jogadores. No entanto, existe uma dimensão que tem uma relação negativa significativa com a motivação dos jogadores, que é a ‘Autocrática’.

Ainda dentro do tema da liderança no desporto, Rosado (2017), chegou ainda a uma conclusão que merece todo o destaque e importância. Segundo o autor, o treinador desportivo deve ser visto como um líder cuja motivação assenta no desejo de servir e no compromisso de desenvolver tanto a equipa como cada atleta individualmente. Esse processo deve ser conduzido de forma personalizada, estabelecendo uma relação de elevada qualidade, sustentada na confiança mútua e na justiça. Dessa forma, o treinador tem o papel de incentivar a superação pessoal, fomentar atitudes positivas em relação ao desporto e ao treino, e contribuir para a melhoria do desempenho e a concretização dos objetivos estabelecidos. Rosado (2017) destaca ainda que o treinador deve encarar a sua função como uma prática profundamente ética, assente em princípios morais inquestionáveis, promovendo uma liderança orientada para o desenvolvimento humano.

De um modo geral, no contexto desportivo, a liderança do treinador desempenha um papel multifacetado e crucial. Além de desenvolver habilidades técnicas e táticas, os treinadores são responsáveis por motivar, inspirar e orientar os seus atletas, criando um ambiente positivo e estimulante para o crescimento pessoal e desportivo. Eles tomam decisões estratégicas durante as competições, gerenciam conflitos e adversidades, e moldam a cultura e a identidade da equipa. Ao agir como mentores e modelos a serem seguidos, os treinadores promovem não apenas o sucesso desportivo, mas também o desenvolvimento integral dos indivíduos que lideram. No entanto, ao realizar esta pesquisa foi possível perceber que ainda existem poucos estudos na literatura que suportem a liderança especificamente no contexto do futebol, nomeadamente no futebol sénior amador que corresponde a uma esmagadora maioria do futebol sénior em Portugal e, por isso, merece ser estudada. Também importa explorar a influência da liderança do treinador nos comportamentos de motivação, coesão da equipa e desempenho individual e coletivo, uma vez que é fundamental para compreender a dinâmica interna das equipas. O treinador desempenha um papel central no desenvolvimento das competências psicológicas e sociais dos atletas, sendo capaz de moldar não apenas a forma como cada jogador se motiva e se compromete com os objetivos, mas também como se relaciona com os colegas. Uma liderança eficaz pode promover a coesão do grupo, aumentar os níveis de motivação, maximizar o potencial individual e melhorar o rendimento coletivo, fatores determinantes para o sucesso desportivo.

3. Modelo de Análise

A Figura 1 apresenta o modelo hipotético desenvolvido com base na revisão de literatura realizada previamente, e tem por objetivo analisar o nível de associação entre os comportamentos do líder (enquanto treinador) e a motivação dos jogadores, a coesão da equipa e o desempenho individual e coletivo.

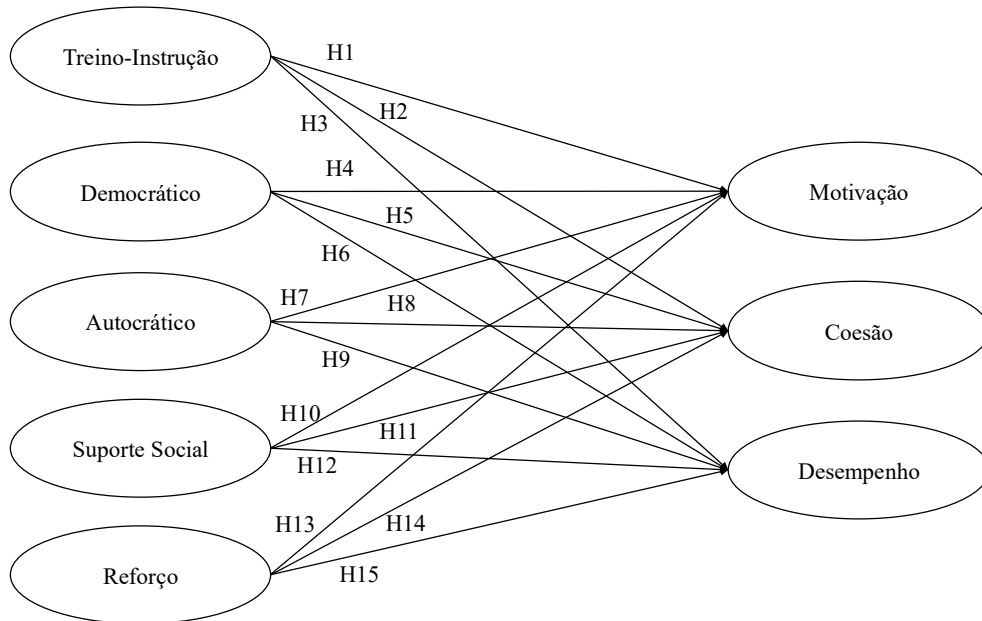


Figura 1. Modelo de Análise

De acordo com a literatura estudada, foram propostas as seguintes hipóteses:

H1: O comportamento de 'Treino-Instrução' associa-se positivamente com a motivação dos jogadores.

H2: O comportamento de 'Treino-Instrução' associa-se positivamente com a coesão da equipa.

H3: O comportamento de 'Treino-Instrução' associa-se positivamente com o desempenho individual e coletivo.

H4: O comportamento 'Democrático' associa-se positivamente com a motivação dos jogadores.

H5: O comportamento 'Democrático' associa-se positivamente com a coesão da equipa.

H6: O comportamento ‘Democrático’ associa-se positivamente com o desempenho individual e coletivo.

H7: O comportamento ‘Autocrático’ associa-se negativamente com a motivação dos jogadores.

H8: O comportamento ‘Autocrático’ associa-se negativamente com a coesão da equipa.

H9: O comportamento ‘Autocrático’ associa-se positivamente com o desempenho individual e coletivo.

H10: O comportamento de ‘Suporte Social’ associa-se positivamente com a motivação dos jogadores.

H11: O comportamento de ‘Suporte Social’ associa-se positivamente com a coesão da equipa.

H12: O comportamento de ‘Suporte Social’ associa-se negativamente com o desempenho individual e coletivo.

H13: O comportamento de ‘Reforço’ associa-se positivamente com a motivação dos jogadores.

H14: O comportamento de ‘Reforço’ associa-se positivamente com a coesão da equipa.

H15: O comportamento de ‘Reforço’ associa-se positivamente com o desempenho individual e coletivo.

4. Métodos

4.1 *Objetivo do estudo*

Este estudo visa analisar a percepção dos jogadores de futebol em relação à liderança do seu treinador. Foi utilizado o questionário “*Leadership Scale for Sports*”, validado para a população portuguesa por Serpa et al. (1988) para avaliar os comportamentos dos líderes/treinadores em cinco dimensões: ‘Treino-Instrução’, ‘Comportamento Democrático’, ‘Comportamento Autocrático’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’.

Este questionário procura aferir a percepção de jogadores de futebol em Portugal relativamente à liderança do seu treinador, possibilitando compreender de que forma a liderança dos mesmos poderá estar a influenciar a motivação, coesão e desempenho dos atletas e da equipa.

4.2 *Contexto e Participantes*

Uma vez que o questionário foi aplicado aos jogadores de futebol em Portugal, importa apresentar este contexto. O futebol em Portugal é uma das modalidades desportivas mais populares e praticadas no país, com uma vasta tradição e importância social. O contexto futebolístico nacional envolve tanto o futebol profissional como o amador, abrangendo uma grande diversidade de jogadores e treinadores. De acordo com a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), existem mais de 180.000 jogadores registados, distribuídos entre várias categorias etárias e competições. Além disso, o número de treinadores certificados ultrapassa os 12.000, refletindo a profissionalização crescente do desporto (Federação Portuguesa de Futebol, 2024). Portugal é reconhecido internacionalmente pelos seus clubes e pelas suas infraestruturas de formação, destacando-se como uma plataforma para o desenvolvimento de talento, tanto ao nível individual como coletivo. Este cenário torna-se relevante para a análise, uma vez que o questionário aplicado nesta pesquisa reflete as percepções e realidades de atletas que atuam num ambiente competitivo, com grande ênfase no papel dos líderes e treinadores na motivação, coesão da equipa e no desempenho desportivo.

Quanto aos participantes no estudo, todos tinham de aceitar participar na investigação, e ter os seguintes requisitos: a) possuir idade igual ou superior a 18 anos, e b) ser jogador de futebol federado num clube em Portugal. Todas os participantes que não

correspondiam a algum dos pré-requisitos foram eliminados da base de dados. Garantiu-se o anonimato dos participantes e eles concordaram com o consentimento informado para participar voluntariamente na investigação, seguindo os princípios éticos descritos na Declaração de Helsínquia (Associação Médica Mundial, 2013).

A amostra foi composta por 121 respostas úteis para análise. Na tabela abaixo estão apresentadas as características demográficas dos participantes.

Tabela 1. Características Demográficas

	Amostra (n=121)	
	Frequência	%
Género		
Masculino	117	96,7
Feminino	4	3,3
Idade		
18	34	28,1
19	18	14,9
20	8	6,6
21	7	5,8
22	13	10,7
23	13	10,7
24	10	8,3
25	4	3,3
26 ou mais	14	11,6
Média de idade (anos)	21,64	
Escolaridade		
9º ano	3	2,5
12º ano	68	56,2
Licenciatura	38	31,4
Mestrado	11	9,1
Doutoramento	1	0,8
Nacionalidade		
Portuguesa	115	95,0
Ucraniana	2	1,7
Guineense	3	2,5
Coreana	1	0,8
Associação Futebol		
Lisboa	111	91,7
Setúbal	3	2,5
Algarve	3	2,5
Porto	1	0,8
Guarda	1	0,8
Coimbra	1	0,8
Leiria	1	0,8

A média de idades é de 21,64 anos. A maioria das respostas (moda) foram de jogadores masculinos, portugueses, de clubes da Associação de Futebol de Lisboa, e com nível de escolaridade completo de Ensino Secundário.

4.3 Procedimentos

A recolha de dados iniciou-se no dia 8 de agosto de 2024 através da disponibilização do *link*, criado através do *Google Forms*, tendo estado o mesmo disponível a recolha de respostas até ao dia 8 de outubro de 2024. A fim de obter o máximo de respostas possível, a recolha de dados foi feita de diversas formas: o questionário foi enviado para dirigentes de equipas de juniores e seniores (jogadores com pelo menos 18 anos) de clubes de futebol em Portugal, para que os clubes solicitassem aos jogadores que respondessem ao questionário (n =32). Com alguns dos clubes foi estabelecido contacto direto, com outros o questionário foi enviado via e-mail, com o *link* do *forms* e com corpo de texto com explicação do objetivo do estudo e com a informação de que os dados recolhidos serão anónimos e utilizados unicamente para a realização da pesquisa em questão, colocando-me ao dispor para responder a qualquer dúvida que possa existir, e agradecendo a colaboração dos jogadores e dos clubes. Outra forma através da qual os dados foram recolhidos foi com a divulgação do questionário em grupos pertinentes ao estudo, nas redes sociais nomeadamente no *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

No total, foram obtidas 121 respostas úteis para análise, após os procedimentos de triagem e limpeza da base de dados. O *link* seguinte permite uma observação completa do questionário: <https://forms.gle/JeVz1WVpMg9YG9E88>

4.4 Instrumento

O instrumento usado foi um questionário *online* composto por duas partes. A primeira engloba uma análise sociodemográfica, onde foram recolhidos os seguintes dados: idade, género, nacionalidade, nível de escolaridade concluída e associação de futebol a que pertence o clube onde é federado. A segunda parte do questionário tem por base o *Leadership Scale for Sports* e a sua relação com a motivação, coesão da equipa e desempenho individual e coletivo. O LSS em sido utilizado numa variedade de contextos para medir a liderança no

desporto e a relação entre liderança e outras variáveis. Este questionário foi traduzido e validado para a população portuguesa por Serpa et al. (1989), e a Escala de Liderança no Desporto, tal como na versão original, é constituída por 40 itens que se distribuem por 5 dimensões do comportamento do líder/treinador. Um total de 13 itens referem-se ao Treino-Instrução, 9 referem-se ao Comportamento Democrático, 5 referem-se ao Comportamento Autocrático, 8 referem-se ao Suporte Social e 5 itens referem-se ao Reforço (*Feedback Positivo*). Cada um dos itens tem uma afirmação que descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada afirmação existem cinco hipóteses de escolha: Sempre, Frequentemente, Ocasionalmente, Raramente e Nunca, onde “frequentemente” é igual a 75% das vezes, “ocasionalmente” é 50% das vezes, e “raramente” é igual a 25% das vezes (Chelladurai & Saleh, 1980). A pontuação de cada dimensão obtém-se através do cálculo da média aritmética dos valores atribuídos aos vários itens que a compõem.

Assim, o formulário final está dividido em quatro secções:

Secção 1: Apresentação do questionário e aceitação da pesquisa;

Secção 2: Caracterização do participante;

Secção 3: Questionário LSS - *Leadership Scale for Sports*, que avalia as dimensões ‘Treino-Instrução’; ‘Comportamento Democrático’; ‘Comportamento Autocrático’; ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’;

Secção 4: ‘Motivação’, ‘Coesão da Equipa’ e ‘Desempenho Individual’ e ‘Coletivo’.

Na secção 1 o participante apenas tem de selecionar a resposta que deseja. Na secção 2, estão presentes perguntas de resposta curta e perguntas em que o participante apenas tem de selecionar a resposta que deseja. Na terceira secção, como já foi mencionado, existem cinco hipóteses de escolha: Sempre, Frequentemente, Ocasionalmente, Raramente e Nunca, onde “frequentemente” é igual a 75% das vezes, “ocasionalmente” é 50% das vezes, e “raramente” é igual a 25% das vezes. Na última secção do questionário, os participantes dão a sua resposta a partir de uma escala de *Likert* de 5 pontos, na qual 1 significa “nível muito baixo” e 5 “nível muito alto”.

4.5 Análise dos dados

Recolhidos os resultados dos questionários, estes foram transcritos para o SPSS, um *software* estatístico utilizado para análise de dados. Este programa foi escolhido por oferecer uma ampla variedade de ferramentas estatísticas que facilitam a execução de procedimentos e a interpretação dos resultados.

Neste estudo, foram realizadas estatísticas descritivas, apresentando os resultados de acordo com a média, moda, desvio padrão, mínimo, máximo, simetria e curtose dos itens e dimensões de análise (Marôco, 2021). Adicionalmente, recorreu-se ao “coeficiente de correlação de *Pearson*” (1990) para avaliar o nível de associação nas hipóteses propostas.

O coeficiente de *Pearson* (1990) é uma medida estatística que avalia a relação linear entre duas variáveis. Este coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que:

- $r = 1$ indica uma correlação positiva perfeita, ou seja, um aumento numa variável está associado a um aumento proporcional na outra.
- $r = -1$ indica uma correlação negativa perfeita, onde um aumento numa variável corresponde a uma diminuição proporcional na outra.
- $r = 0$ indica ausência de correlação linear entre as variáveis.

A magnitude do coeficiente permite classificar a força da relação entre as variáveis, de acordo com os seguintes critérios (Dancey & Reidy, 2004):

- Correlação fraca: $0,10 \leq |r| < 0,30$
- Correlação moderada: $0,30 \leq |r| < 0,50$
- Correlação forte: $|r| \geq 0,50$

Neste contexto, a análise das correlações de *Pearson* não só permitiu verificar a existência de associações entre as dimensões como também avaliar a intensidade dessas relações. Este procedimento contribui para testar as hipóteses propostas, proporcionando uma base robusta para discutir o impacto dos comportamentos de liderança nas variáveis de motivação, coesão e desempenho.

Além das estatísticas descritivas e das correlações de *Pearson*, foi realizada uma regressão linear múltipla com o objetivo de identificar o peso e o contributo específico de cada comportamento de liderança na previsão das variáveis dependentes do estudo:

‘Motivação Pessoal’, ‘Coesão da Equipa’, ‘Desempenho Individual’ e ‘Desempenho Coletivo’.

Esta técnica estatística permite avaliar a relação entre uma variável dependente contínua e várias variáveis independentes, testando se estas últimas contribuem significativamente para prever a variável dependente, e em que medida.

Foram elaborados quatro modelos distintos de regressão, um para cada variável dependente, sendo utilizadas como variáveis preditoras os cinco comportamentos do líder identificados pela *Leadership Scale for Sports* (‘Treino-Instrução’, ‘Democrático’, ‘Autocrático’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’).

A entrada das variáveis nos modelos foi feita pelo método Enter, e a análise baseou-se na observação dos coeficientes de regressão (β), níveis de significância ($p < 0,05$) e no coeficiente de determinação ajustado (R^2), que indica a proporção da variância explicada pela combinação dos preditores no modelo.

5. Resultados

Antes de iniciar a análise estatística para este estudo, foi essencial realizar uma preparação dos dados recolhidos através dos questionários aplicados a jogadores de futebol federados em Portugal. Após exportar todas as respostas para um Excel, o primeiro passo foi transformar as variáveis qualitativas em valores numéricos para facilitar a análise no SPSS.

Posteriormente, o ficheiro Excel preparado foi importado para o SPSS. Neste *software*, cada variável foi colocada já em tipo *Numeric*, uma vez que as variáveis qualitativas já estavam previamente transformadas no Excel e, desta forma, o mesmo ajuste foi feito no SPSS onde foram colocadas as respetivas definições dos *Values*, da mesma forma mencionada anteriormente, para a "Aceitação de participação no estudo", "Género", "Nacionalidade", "Escolaridade", "Associação de Futebol a que pertence", e "Frequência dos comportamentos". Esta etapa garantiu que os dados fossem tratados corretamente durante as análises estatísticas.

Foram ainda criadas novas variáveis representando a média das respostas para cada tipo de comportamento do líder avaliado ('Treino-Instrução', 'Democrático', 'Autocrático', 'Suporte Social' e 'Reforço'). Esse procedimento foi realizado no SPSS utilizando a função *Compute Variable*, o que permitiu reduzir o número de variáveis analisadas e facilitar a correlação com as variáveis dependentes ('Motivação', 'Coesão da Equipa', 'Desempenho Individual' e 'Desempenho Coletivo').

5.1. Estatísticas descritivas dos itens e dimensões

Estatísticas Descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Motivacao_pessoal	121	1	5	4,21	,930	-1,184	,220	,938	,437
Coesão_equipa	121	2	5	4,21	,865	-,965	,220	,311	,437
Desempenho_individual	121	1	5	4,06	,942	-1,028	,220	,880	,437
Desempenho_coletivo	121	2	5	4,33	,810	-1,155	,220	,883	,437
Media_Treinoinstrucao	121	2,08	5,00	4,2931	,66671	-1,233	,220	1,552	,437
Media_Democratico	121	1,22	5,00	3,8476	,95755	-,628	,220	-,403	,437
Media_Autocratico	121	1,00	5,00	2,9818	1,30103	,339	,220	-1,279	,437
Media_SuporteSocial	121	1,13	5,00	3,9731	,79684	-,782	,220	,659	,437
Media_Reforço	121	1,40	5,00	4,3636	,69666	-1,455	,220	3,147	,437
N válido (de lista)	121								

Figura 2. Estatísticas Descritivas dos Itens e Dimensões

Com base nas tabelas de estatísticas descritivas é possível extrair algumas informações relevantes.

Tanto para a Assimetria (*Skewness*) quanto para a Curtose, a análise dos itens não apresenta problemas de assimetria e curtose de acordo com Kline (2005), cujos valores de corte são [-3;3] para a assimetria e [-7;7] para a curtose. Em relação à assimetria, a maioria das variáveis apresenta valores de assimetria negativos (ligeira inclinação à esquerda), o que indica que a maioria das respostas está concentrada nos valores mais altos da escala (perceções positivas). Por exemplo, para a motivação pessoal, a assimetria de -1,184 sugere uma concentração das respostas em valores altos. Na Curtose, valores de curtose próximos de 0 indicam distribuição normal. Algumas variáveis, como ‘Motivação Pessoal’ e ‘Desempenho Coletivo’, possuem curtose moderada, indicando maior concentração de respostas em torno da média.

Nas variáveis dependentes, a ‘Motivação Pessoal’ tem média de 4,21 e desvio padrão de 0,930, indicando que os jogadores percebem a motivação pessoal como alta e com uma dispersão moderada. A ‘Coesão da Equipa’ tem média de 4,21 e desvio padrão 0,865, reforçando a ideia de percepção positiva sobre este aspeto, e uma variabilidade moderada nas respostas. Já o ‘Desempenho individual’ tem média de 4,06 sugerindo perceções positivas sobre o próprio desempenho, e desvio padrão de 0,942 que indica a dispersão das respostas em relação à média: como o valor não é muito próximo de zero, há uma variabilidade moderada nas respostas dos participantes; isso significa que, embora a maioria tenha

avaliado o desempenho individual de forma positiva, algumas respostas podem estar mais afastadas dessa média, tanto para cima quanto para baixo. Por fim, o ‘Desempenho Coletivo’ apresenta uma média de 4,33 e desvio padrão de 0,810, mostrando uma percepção ainda mais elevada no desempenho do grupo, e há uma variabilidade relativamente baixa nas respostas, o que significa que os participantes tendem a concordar sobre o bom desempenho coletivo, com poucas respostas muito diferentes da média.

Com base na tabela apresentada, o comportamento com maior média é o ‘Reforço’ com uma média de 4,363, enquanto que o ‘Comportamento Autocrático’ é aquele que apresenta menor média com 2,981. O comportamento com maior desvio padrão é o ‘Autocrático’, com um desvio padrão de 1,301, indicando maior variabilidade nas respostas dos participantes. Já o comportamento com menor desvio padrão é o ‘Treino-Instrução’ com um desvio padrão de 0,667, indicando menor variabilidade e maior consistência nas respostas.

5.2. Correlações entre as variáveis

		Correlações								
		TreinoInstrucao_Media	Democratico_Media	Autocratico_Media	SuporteSocial_Media	Reforço_Media	Motivacao_pessoal	Coesão_equipa	Desempenho_individual	Desempenho_coletivo
TreinoInstrucao_Media	Correlação de Pearson	1	,727**	,373**	,732**	,719**	,402**	,381**	,454**	,376**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Democratico_Media	Correlação de Pearson	,727**	1	,535**	,738**	,631**	,278**	,309**	,390**	,224*
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	,002	<,001	<,001	,013
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Autocratico_Media	Correlação de Pearson	,373**	,535**	1	,539**	,333**	,000	,100	,036	,061
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	,997	,277	,693	,506
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
SuporteSocial_Media	Correlação de Pearson	,732**	,738**	,539**	1	,766**	,419**	,461**	,390**	,369**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Reforço_Media	Correlação de Pearson	,719**	,631**	,333**	,766**	1	,457**	,472**	,508**	,382**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Motivacao_pessoal	Correlação de Pearson	,402**	,278**	,000	,419**	,457**	1	,692**	,709**	,694**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,002	,997	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Coesão_equipa	Correlação de Pearson	,381**	,309**	,100	,461**	,472**	,692**	1	,690**	,758**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,277	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Desempenho_individual	Correlação de Pearson	,454**	,390**	,036	,390**	,508**	,709**	,690**	1	,673**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,693	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Desempenho_coletivo	Correlação de Pearson	,376**	,224*	,061	,369**	,382**	,694**	,758**	,673**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,013	,506	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	121	121	121	121	121	121	121	121	121

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Figura 3. Correlações entre as Variáveis

5.2.1. Correlação entre os comportamentos e a Motivação dos jogadores

- Treino-Instrução: Correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.402$, $p < 0.01$), sugerindo que quanto mais os líderes adotam este comportamento, maior associação existe com a motivação dos jogadores;
- Democrático: Correlação positiva, significativa, mas fraca ($r = 0.278$, $p < 0.01$), indicando uma associação positiva, mas mais fraca;
- Autocrático: Correlação inexistente, não significativa ($r = 0.000$, $p > 0.05$), indicando que este comportamento não tem associação com a motivação dos jogadores;
- Suporte Social: Correlação moderada positiva e significativa ($r = 0.419$, $p < 0.01$);
- Reforço: Correlação moderada positiva e significativa ($r = 0.457$, $p < 0.01$).

5.2.2. Correlação entre os comportamentos e a Coesão da equipa

- Treino-Instrução: Apresenta uma correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.381$, $p < 0.01$), indicando que este comportamento está associado a um maior nível de coesão;
- Democrático: Correlação positiva, significativa, mas fraca ($r = 0.309$, $p < 0.01$);
- Autocrático: Correlação não significativa ($r=0.100$, $p > 0.05$), mostrando que este comportamento não tem associação estatisticamente relevante com a coesão;
- Suporte Social: Correlação moderada positiva ($r=0.461$, $p < 0.01$), a mais forte neste contexto;
- Reforço: Apresenta uma correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.472$, $p < 0.01$).

5.2.3. Correlação entre os comportamentos e o Desempenho Individual

- Treino-Instrução: Correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.454$, $p < 0.01$);
- Democrático: Regista uma correlação positiva, significativa, mas fraca ($r = 0.390$, $p < 0.01$);
- Autocrático: Correlação muito fraca ou inexistente e não significativa ($r = 0.036$, $p > 0.05$);
- Suporte Social: Correlação moderada, positiva e significativa ($r = 0.390$, $p < 0.01$);

- Reforço: Demonstra uma correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.508$, $p < 0.01$), sendo a mais forte neste âmbito.

5.2.4. Correlação entre os comportamentos e o Desempenho Coletivo

- Treino-Instrução: Apresenta uma correlação positiva, significativa, mas fraca ($r = 0.376$, $p < 0.01$);

- Democrático: Correlação muito fraca ou inexistente e não significativa ($r = 0.224$, $p > 0.05$);

- Autocrático: Correlação fraca positiva ($r = 0.061$, $p > 0.05$), mas não estatisticamente significativa;

- Suporte Social: Correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.369$, $p < 0.01$);

- Reforço: Exibe uma correlação positiva, significativa e moderada ($r = 0.382$, $p < 0.01$).

5.3. Gráficos de Dispersão

Criar gráficos de dispersão para ilustrar as correlações é uma forma de complementar os resultados e tornar os dados mais visuais. Desta forma foram criados gráficos de dispersão para as variáveis que têm correlações significativas e com coeficientes mais altos: ‘Reforço’ e ‘Motivação’: $r = 0.457$; ‘Suporte Social’ e ‘Coesão’: $r = 0.461$; ‘Reforço’ e ‘Desempenho Individual’: $r = 0.508$ (a mais forte na tabela); ‘Reforço’ e ‘Desempenho Coletivo’: $r = 0.382$.

5.3.1. Motivação dos jogadores

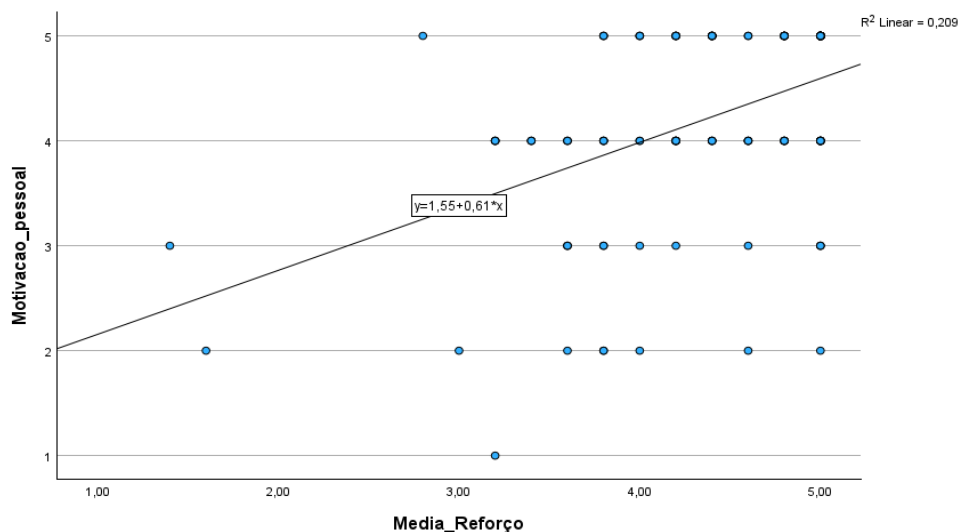


Figura 4. Gráfico de Dispersão Motivação

O gráfico apresenta a relação entre a ‘Motivação’ e a média do comportamento de ‘Reforço’. Observa-se uma tendência positiva no gráfico, evidenciada pela linha de regressão, cuja equação é $y=1,55+0,61x$ e o coeficiente de determinação é $R^2 = 0,209$. Os dados mostram uma associação positiva e significativa entre o comportamento de ‘Reforço’ e a ‘Motivação’ pessoal dos atletas.

5.3.2. Coesão da equipa

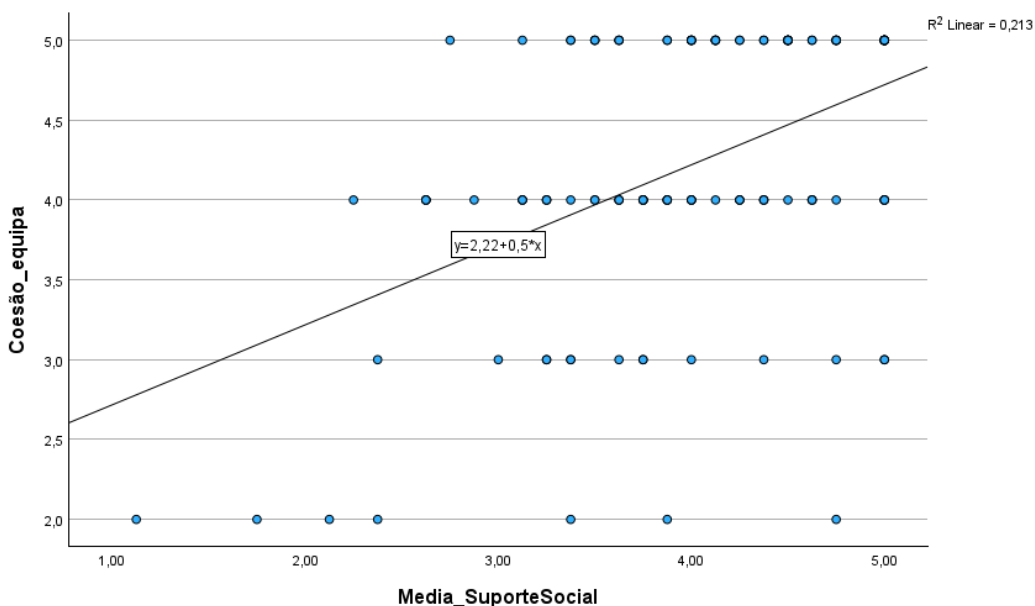


Figura 5. Gráfico de Dispersão Coesão

O gráfico de dispersão apresenta a relação entre a ‘Coesão de equipa’ e a média do comportamento de ‘Suporte Social’. A linha de regressão ajustada tem a equação $y=2,22+0,5x$ e um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,213$. Os dados mostram uma relação positiva e significativa entre o comportamento de ‘Suporte Social’ e a ‘Coesão de equipa’. Embora haja variabilidade nos dados, a inclinação da linha de regressão sugere que, à medida que o comportamento de ‘Suporte Social’ aumenta, também tende a aumentar a ‘Coesão’.

5.3.3. Desempenho Individual

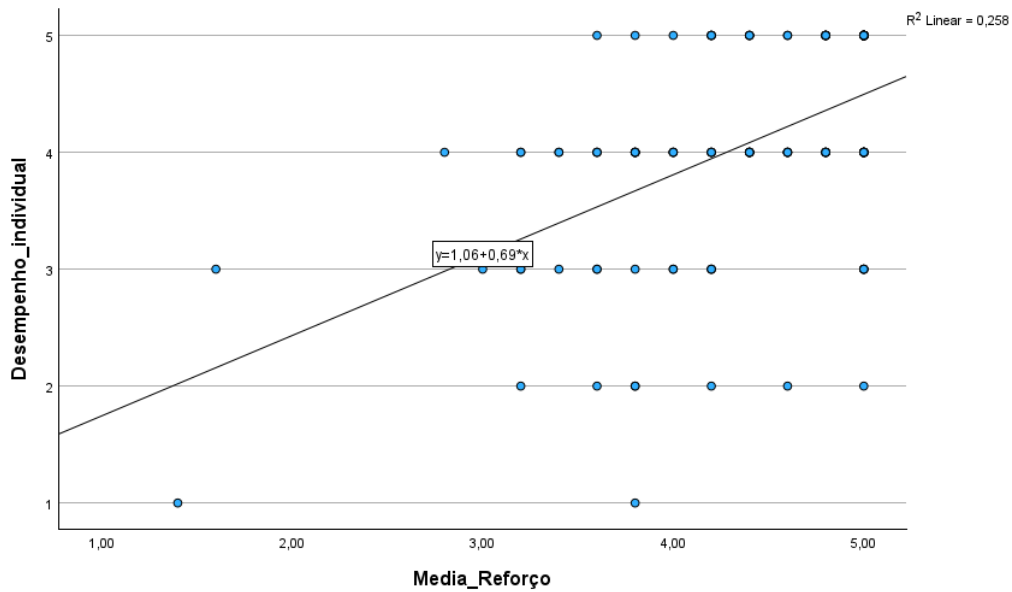


Figura 6. Gráfico de Dispersão Desempenho Individual

O gráfico de dispersão apresenta a relação entre o ‘Desempenho Individual’ e a média do comportamento de ‘Reforço’. A linha de regressão ajustada tem a equação $y=1,06+0,69x$, e o coeficiente de determinação é $R^2 = 0,258$. Os dados mostram uma relação positiva e significativa entre o comportamento de ‘Reforço’ e o ‘Desempenho Individual’. A inclinação da linha de regressão sugere que, à medida que o comportamento ‘Reforço’ aumenta, o ‘Desempenho Individual’ tende a melhorar.

5.3.4. Desempenho Coletivo

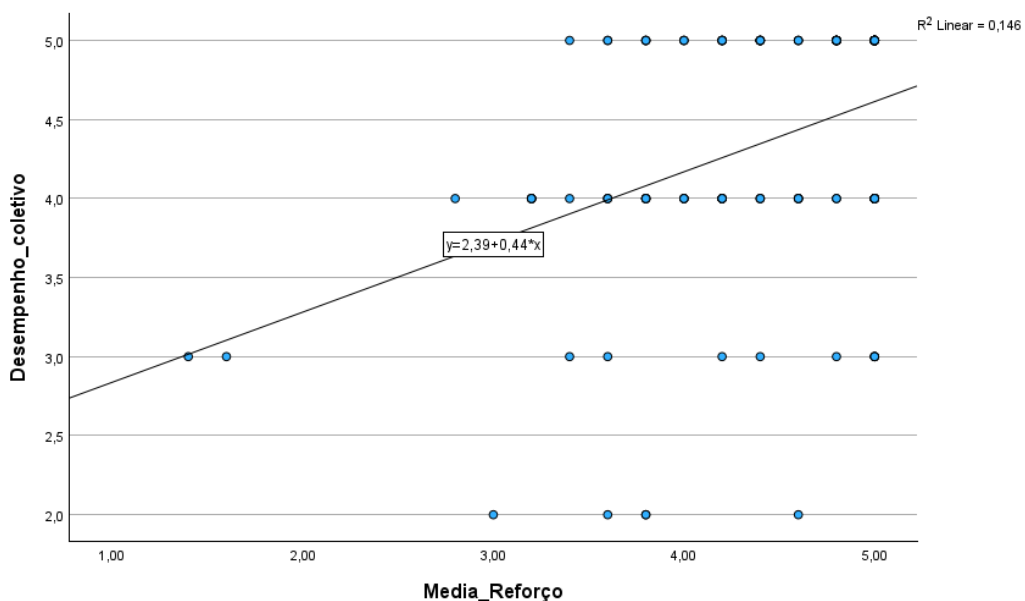


Figura 7. Gráfico de Dispersão Desempenho Coletivo

O gráfico apresenta a relação entre o 'Desempenho Coletivo' e a média do comportamento de 'Reforço'. A linha de regressão ajustada tem a equação $y=2,39+0,44x$, com um coeficiente de determinação (R^2) de 0,146. Os dados evidenciam uma associação positiva entre o comportamento de 'Reforço' e o 'Desempenho Coletivo'. A inclinação da linha de regressão indica que, para cada incremento no comportamento de 'Reforço', há um aumento estimado de 0,44 pontos no 'Desempenho Coletivo'.

5.4. Regressão Linear Múltipla

Tabela 2. Resultados Regressão Linear Múltipla

Variável Dependente	Variável Independente	Beta (β)	Sig. (p)	Tolerance	VIF	Interpretação
Motivação Pessoal	Treino-Instrução	0,145	0,283	0,341	2,93	Não significativa
	Democrático	-0,081	0,546	0,348	2,87	Não significativa
	Autocrático	-0,272	0,007	0,638	1,57	Significativa
	Suporte Social	0,341	0,029	0,262	3,82	Significativa
	Reforço	0,233	0,083	0,351	2,85	Marginalmente significativa
	Durbin-Watson					2,104 – Erros independentes
Coesão da Equipa	Treino-Instrução	0,025	0,852	0,341	2,93	Não significativa
	Democrático	-0,066	0,623	0,348	2,87	Não significativa
	Autocrático	-0,168	0,095	0,638	1,57	Marginalmente significativa
	Suporte Social	0,387	0,014	0,262	3,82	Significativa
	Reforço	0,254	0,061	0,351	2,85	Marginalmente significativa
	Durbin-Watson					1,913 – Erros independentes
Desempenho Individual	Treino-Instrução	0,153	0,249	0,341	2,93	Não significativa
	Democrático	0,179	0,174	0,348	2,87	Não significativa
	Autocrático	-0,233	0,017	0,638	1,57	Significativa
	Suporte Social	-0,015	0,919	0,262	3,82	Não significativa
	Reforço	0,375	0,005	0,351	2,85	Significativa
	Durbin-Watson					2,020 – Erros independentes
Desempenho Coletivo	Treino-Instrução	0,247	0,086	0,341	2,93	Marginalmente significativa
	Democrático	-0,188	0,184	0,348	2,87	Não significativa
	Autocrático	-0,133	0,203	0,638	1,57	Não significativa
	Suporte Social	0,284	0,083	0,262	3,82	Marginalmente significativa
	Reforço	0,150	0,289	0,351	2,85	Não significativa
	Durbin-Watson					2,114 – Erros independentes

Antes da análise dos modelos de regressão, foram verificados os pressupostos da regressão linear múltipla. A independência dos erros foi avaliada através do teste de *Durbin-Watson*, tendo os valores oscilado entre 1,902 e 2,067, o que indica ausência de autocorrelação dos resíduos e, portanto, cumprimento deste pressuposto. Relativamente à multicolineariedade, foram analisados os valores de *Tolerance* e *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Todos os preditores apresentaram valores de *Tolerance* superiores a 0,1 e valores de *VIF* inferiores a 10, o que demonstra ausência de multicolineariedade significativa entre as variáveis independentes.

No que se refere à variável dependente ‘Motivação Pessoal’, as variáveis ‘Suporte Social’ ($\beta = 0,341$; $p = 0,029$) e ‘Reforço’ ($\beta = 0,233$; $p = 0,083$) mostraram-se estatisticamente significativas, indicando que níveis mais elevados destes comportamentos por parte do treinador estão associados a maiores níveis de motivação nos atletas, enquanto comportamentos autocráticos se associam negativamente à motivação.

Quanto à ‘Coesão de Equipa’, a variável ‘Suporte Social’ foi a única preditora significativa ($\beta = 0,387$; $p = 0,014$). A variável ‘Reforço’ ($\beta = 0,254$; $p = 0,061$) apresentou um valor marginalmente significativo, sugerindo uma tendência de associação positiva com a coesão, ainda que sem significância estatística robusta.

Para o ‘Desempenho Individual’, duas variáveis apresentaram efeito significativo: ‘Reforço’ ($\beta = 0,375$; $p = 0,005$) e ‘Autocrático’ ($\beta = -0,233$; $p = 0,017$). Estes resultados indicam que tanto os comportamentos centrados no reforço positivo estão associados a níveis mais elevados de desempenho individual percebido, enquanto comportamentos autocráticos do treinador se associam negativamente ao desempenho individual dos atletas.

Relativamente ao ‘Desempenho Coletivo’, nenhuma variável foi estatisticamente significativa, mas duas revelaram valores marginalmente significativos: ‘Treino-Instrução’ ($\beta = 0,247$; $p = 0,086$) e ‘Suporte Social’ ($\beta = 0,284$; $p = 0,083$). Embora não tenham atingido significância estatística, estes resultados sugerem uma possível tendência de associação positiva entre esses comportamentos e o desempenho coletivo.

6. Discussão dos Resultados

Como principais conclusões, é possível aferir que os jogadores percebem, de forma geral, os comportamentos do líder e os seus consequentes (motivação, coesão e desempenho) como positivos, demonstrando um nível de associação moderado entre estes construtos.

A variabilidade (desvio padrão) é baixa para a maioria das questões, o que indica consistência nas percepções dos jogadores, mas algumas perguntas apresentam maior dispersão, refletindo opiniões mais diversas.

Os resultados observados nas estatísticas descritivas corroboram estudos anteriores que destacam a importância de comportamentos de liderança positivos no aumento da motivação e da coesão em equipas desportivas (p.e. Gomes & Cruz, 2006; Sequeira, 2011). A concentração de respostas em valores superiores reflete a percepção de que líderes eficazes desempenham um papel crucial na experiência dos atletas, confirmando o impacto dessas dimensões nos desfechos individuais e coletivos.

6.1. Conclusões gerais e hipóteses

Com base nos resultados obtidos, foi possível comprovar várias hipóteses definidas no início deste estudo. Os comportamentos de ‘Treino-Instrução’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’ revelaram correlações positivas e significativas com a ‘Motivação’, ‘Coesão’ e ‘Desempenho’, confirmando as hipóteses H1, H2, H3, H10, H11, H13, H14 e H15, e contrariando H12 que associava negativamente o ‘Suporte Social’ ao ‘Desempenho’, o que não foi comprovado. Outras hipóteses foram contrariadas ou não suportadas pelos dados: comportamento autocrático, ao contrário do esperado, não demonstrou correlações negativas significativas com a ‘Coesão’, contrariando a hipóteses H8. Relativamente à ‘Motivação’ e ‘Desempenho’, através dos resultados da regressão linear múltipla percebemos que o comportamento autocrático é um preditor negativo da ‘Motivação’ e ‘Desempenho Individual’, corroborando a hipótese H7 e contrariando a hipótese H9. Adicionalmente, as hipóteses H4, H5 e H6, relacionadas com o comportamento ‘Democrático’, apresentaram correlações positivas, mas menos expressivas em comparação com outros comportamentos analisados.

6.2. Discussão teórica dos resultados

No que concerne ao comportamento de ‘Treino-Instrução’, os resultados indicaram correlações positivas e significativas com a ‘Motivação’, ‘Coesão’ e ‘Desempenho’, tanto individual quanto coletivo. Tal corrobora estudos prévios que destacam a relevância da orientação técnica e tática na construção de equipas motivadas e coesas, como os trabalhos de Chelladurai e Saleh (1980). Esta abordagem reforça a ideia de que treinadores que oferecem instruções claras e ajustadas ao contexto promovem maior motivação nos atletas, facilitam a colaboração e contribuem para alcançar níveis superiores de desempenho.

Relativamente ao comportamento de ‘Suporte Social’, verificou-se que este apresenta a correlação mais forte com a ‘Coesão’ e o ‘Desempenho Coletivo’, bem como uma correlação moderada com a ‘Motivação’ e o ‘Desempenho Individual’. Estes resultados confirmam a literatura existente (p.e. Jowett & Cockerill, 2003; Rees & Hardy, 2000), que evidenciam que o suporte emocional oferecido pelos líderes é essencial para criar uma atmosfera positiva no grupo. Esta dinâmica, por sua vez, favorece o espírito de equipa e, consequentemente, o rendimento coletivo. A análise de regressão reforça estes achados, revelando o ‘Suporte Social’ como preditor significativo da ‘Motivação’, ‘Coesão’ e ‘Desempenho Coletivo’, o que sustenta a sua importância como um dos comportamentos mais completos e influentes no contexto da liderança desportiva.

No caso do comportamento de ‘Reforço’, foram identificadas correlações moderadas e significativas com todas as variáveis dependentes, com especial destaque para o ‘Desempenho Individual’. Este resultado sustenta a importância dos feedbacks positivos e das recompensas no fortalecimento da autoconfiança e do foco dos atletas, em linha com os estudos de Harkin e Duffy (2014), Weinberg e Gould (2014), e Smith e Smoll (2006). Assim, a utilização de reforços positivos pode estabelecer um ciclo de motivação que impacta diretamente o desempenho dos atletas. Os resultados da regressão corroboram esta perspectiva, apontando o ‘Reforço’ como um dos preditores mais fortes do ‘Desempenho Individual’.

Quanto ao comportamento ‘Democrático’, as correlações observadas foram positivas, embora mais fracas, especialmente no que se refere à ‘Motivação’ e ao ‘Desempenho Individual’. Estes resultados são consistentes com estudos que sugerem que

este estilo de liderança é mais eficaz em atletas experientes ou maduros (Chelladurai & Saleh, 1980; Jowett, 2005). Contudo, pode ter um impacto reduzido em contextos de elevada exigência, sendo necessário complementá-lo com outros comportamentos de liderança. Os dados da regressão indicam que, apesar das correlações iniciais, o comportamento ‘Democrático’ não se revelou um preditor significativo de nenhuma das variáveis, o que sugere uma eficácia limitada quando considerado de forma isolada.

O comportamento ‘Autocrático’ não apresentou correlações negativas significativas, como inicialmente esperado, mas mostrou ser um preditor negativo da motivação e do desempenho individual. Este resultado vai de encontro à visão tradicional que associa este estilo de liderança a resultados negativos, frequentemente apontados na literatura (Chelladurai & Saleh, 1980). No entanto, pode-se inferir que, em contextos específicos, este comportamento não é necessariamente prejudicial, mas também não contribui para o desenvolvimento emocional ou coletivo dos atletas. Alguns estudos sugerem que, em determinadas circunstâncias, como em grupos com elevado nível de competência ou em situações de elevada pressão, o comportamento autocrático pode ter um impacto neutro ou até positivo (Loughead & Hardy, 2005). Além disso, investigações mais recentes apontam que a eficácia deste estilo de liderança pode depender da maturidade dos atletas e das dinâmicas individuais da equipa, com evidências de que líderes autocráticos podem ser eficazes em contextos onde o foco principal é o desempenho imediato (p.e. Smith & Smoll, 2006).

6.3. Implicações práticas para gestores de desporto e treinadores

Os resultados obtidos nesta investigação possuem implicações práticas relevantes para gestores de desporto e treinadores. Primeiro destaca-se a importância de adotar um estilo de liderança flexível e equilibrado. Os treinadores devem priorizar comportamentos de ‘Treino-Instrução’, ‘Suporte Social’ e ‘Reforço’, utilizando o estilo ‘Democrático’ de forma complementar, enquanto evitam uma abordagem predominantemente ‘Autocrática’, dado o seu nível de associação limitado no desenvolvimento emocional e coletivo das equipas.

Adicionalmente, torna-se essencial investir na formação contínua de treinadores, com foco no desenvolvimento de competências de comunicação clara, motivação intrínseca

e construção de coesão. Exemplos de formações relevantes incluem os cursos oferecidos pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), através da *FPF Portugal Football School*, que tem diversos cursos e formações que abrangem conteúdos relacionados com liderança, comunicação e gestão de grupos, como por exemplo o curso de *Team Manager*, ou o de Liderança no Desporto. A nível internacional, destaca-se o programa *Coaching Better*, promovido pela UEFA, que aborda estratégias práticas para melhorar a motivação e a coesão em contextos desportivos. Por outro lado, programas académicos, como as pós-graduações em Gestão e Liderança no Desporto, disponibilizadas por instituições como a Faculdade de Motricidade Humana (FMH), permitem aprofundar conhecimentos sobre o impacto do comportamento do líder no desempenho e bem-estar dos atletas. Estas formações fornecem ferramentas indispensáveis para que os treinadores adaptem o seu estilo de liderança às necessidades das equipas, promovendo ambientes positivos e orientados para o alto rendimento.

Outra recomendação prática é a personalização da abordagem de liderança, ajustando os comportamentos com base nas características específicas da equipa, como nacionalidade, idade e nível de experiência, e no contexto competitivo em que estão inseridas.

Por último, a criação de sistemas de avaliação eficazes, que permitam avaliar e reforçar continuamente os progressos individuais e coletivos dos atletas, é uma excelente estratégia para promover o desenvolvimento e o desempenho das equipas. Estes sistemas são fundamentais porque fornecem aos jogadores informações claras e objetivas sobre o seu desempenho, ajudando-os a identificar os seus pontos fortes e as áreas que necessitam de melhoria. Além disso, quando o *feedback* é estruturado de forma construtiva e dado de forma regular, torna-se importante o reforço positivo, contribuindo para o aumento da confiança dos atletas e para o fortalecimento da sua motivação intrínseca. Reconhecer e valorizar os progressos alcançados não só estimula um sentimento de realização pessoal, mas também promove um maior sentido de pertença à equipa, o que reforça a coesão e o desempenho coletivo.

7. Conclusões, Limitações e Sugestões para futuros estudos

7.1. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos jogadores de futebol sobre como os comportamentos do líder influenciam a motivação, a coesão da equipa e o desempenho individual e coletivo. Com base nos resultados obtidos, destacam-se as seguintes conclusões principais:

- a) Associações do comportamento de ‘Treino-Instrução’: este comportamento mostrou-se positivamente correlacionado com todas as variáveis dependentes (motivação, coesão da equipa, desempenho individual e coletivo). Este resultado confirma a importância da liderança técnica e tática para o sucesso dos jogadores e da equipa;
- b) Importância do ‘Suporte Social’: o comportamento de suporte social apresentou as correlações mais fortes com a coesão da equipa e o desempenho coletivo, evidenciando a relevância de um ambiente emocionalmente positivo e de apoio no desporto coletivo;
- c) Eficácia do ‘Reforço Positivo’: o reforço positivo demonstrou um impacto significativo, especialmente no desempenho individual, corroborando estudos que destacam a importância de *feedbacks* construtivos e recompensas para aumentar o rendimento dos atletas;
- d) Papel complementar do ‘Comportamento Democrático’: embora tenha apresentado correlações mais fracas, o comportamento democrático mostrou-se relevante em contextos onde a maturidade e a experiência dos atletas favorecem uma abordagem participativa;
- e) O ‘Comportamento Autocrático’: ao contrário do esperado, não apresentou correlações negativas significativas com a coesão da equipa, nem positivas com o desempenho. Este estilo de liderança revelou-se um preditor negativo da motivação e do desempenho individual, sugerindo que abordagens excessivamente autoritárias podem prejudicar a performance dos atletas quando aplicadas de forma sistemática.

Estes resultados contribuem para a literatura sobre liderança desportiva, com foco no futebol, reforçando a necessidade de uma abordagem de liderança equilibrada, que combine

elementos técnicos, emocionais e participativos, adaptados às características específicas das equipas e dos atletas.

7.2. Limitações do Estudo

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas:

- a) Tamanho da amostra: o número de respostas obtidas foi reduzido (N=121), o que pode limitar a análise dos resultados.
- b) Características da amostra: a amostra incluiu apenas jogadores de futebol federados em Portugal com 18 anos ou mais, não considerando outras faixas etárias ou contextos desportivos (como por exemplo o futebol de formação).
- c) Natureza transversal do estudo: a recolha de dados foi realizada num único momento, não permitindo analisar como as perceções dos jogadores podem evoluir ao longo do tempo ou em diferentes fases da época desportiva.
- d) Autoavaliação: Os dados mostram a realidade percecionada pelos próprios jogadores face à liderança do treinador, ou seja não são mais que uma auto-perceção.

7.3. Sugestões para Futuros Estudos

Com base nas limitações identificadas e nos resultados obtidos, sugerem-se as seguintes direções para investigações futuras:

- a) Aumentar a amostra: futuras pesquisas devem procurar incluir uma amostra maior e mais diversa, abrangendo diferentes contextos competitivos e regiões geográficas, o que permitirá realizar uma análise estatística mais detalhada.
- b) Estudos longitudinais: investigações que acompanhem as equipas ao longo de uma época desportiva, o que permitirá compreender como as perceções dos jogadores sobre os comportamentos do líder se alteram ao longo do tempo.
- c) Perspetiva múltipla: incorporar, não só as perspetivas dos jogadores face à liderança dos treinadores, mas também as perspetivas de outros intervenientes, como os

próprios treinadores, dirigentes e até mesmo familiares, para complementar e comparar com as percepções dos jogadores.

- d) Medição objetiva de desempenho: combinar as percepções dos jogadores com indicadores objetivos de desempenho, como estatísticas de jogo ou classificações das equipas.
- e) Cultura desportiva: investigar mais a fundo como diferenças culturais podem influenciar as percepções sobre os comportamentos do líder, comparando jogadores de diferentes países ou regiões.
- f) Presença de estudos mistos e de análise qualitativa que permitam um entendimento do fenómeno em maior profundidade.

Ao focar todos estes pontos, futuros estudos poderão aprofundar o conhecimento sobre a liderança desportiva no futebol, oferecendo contributos adicionais para a prática e investigação no âmbito da gestão do desporto.

8. Referências

- Bass B. M., & Avolio B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999), *Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ*. Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3(2), 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Cruz, A., & Kim, H. (2017). Leadership Preferences of Adolescent Players in Sport: Influence of Coach Gender. *Journal of Sports Science and Medicine*, 16(2), 172-179.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Comunicar*. Publicações Dom Quixote.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2004). *Statistics without maths for psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.
- 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.
- Dwyer, J. J. M., & Fischer, D. G. (1988). Psychometric properties of the coach's version of the leadership scale for sports. *Perceptual and Motor Skills*, 67(3), 795-798.
- Federação Portuguesa de Futebol. (n.d.). *Portugal Football School*. Recuperado a 9 de janeiro de 2025, de <https://portugalfootballschool.fpf.pt/>
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. Academic Press.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

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.

Gastel, C. (2010). Leadership Scale for Sport (LSS). *Fast Electronic Dissemination of Unpublished Papers in Sport & Exercise Psychology*.

Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006). Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: Um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 482-491. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000300018>

Gonçalves, M. N. D. C. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores* (Doctoral dissertation, [sn]).

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), 2-15.

Harkin, B., & Duffy, V. (2014). The role of reinforcement in enhancing performance in sport. *Journal of Sports Sciences*, 32(8), 788–795.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171–233). JAI Press.

Johnson, M. (2021). *The role of cultural context in professional sports leadership*. (Doctoral dissertation). West Virginia University Research Repository. <https://researchrepository.wvu.edu/etd/5411>

Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic champions' perspectives of the role of the coach. *The Sport Psychologist*, 17(3), 1–15.

Jowett, S. (2005). The coaching relationship: A contextual model. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(1), 31–46.

- Kets De Vries, M. F.R. (1997): *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). The influence of leader behavior on athletes' cohesion and performance. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 3(2), 189–206.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª Edição). ReportNumber.
- Nasiruddin, M. N., Fauzee, M. S. O., Sin, I., & Omar, M. 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.
- Neto, L. V. S., Miragaia, D. A. M., & Ibáñez, S. J. (2021). *Stakeholders' leadership approaches in soccer context: A systematic review*. *Soccer & Society*, 22(5), 1-23.
- Neto, L. V. S. (2023). *Conhecimento e Competências de Liderança como Elemento Diferenciador na Carreira dos Treinadores de Futebol*.
- Perera, H. (2019). Does the coach leadership behavior mediate the influence of factors affecting coach leadership behavioral styles on team success. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 7(3), 51-57.
- Peterson, J. B. (2018). *12 rules for life: An antidote to chaos*. Vintage Canada.
- Rees, T., & Hardy, L. (2000). The social support network of elite athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22(4), 430–441.
- Rego, A. Pina & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade*. Lisboa, Edições RH.
- Reynders, B., Vansteenkiste, M., Van Puyenbroeck, S., Aelterman, N., De Backer, M., Delrue, J., ... & Van den Broek, G. (2019). Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 288-300.
- Rosado, A. (2017). A liderança dos treinadores: Entre o desejo e a possibilidade. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 17(2), 234-247.
- Rosado, A. (2019). Processo de liderança: Identidade e expressões. In A. Correia & R. Biscaia (Eds). *Gestão do Desporto: Compreender para gerir* (pp. 21-37). Edições FMH.

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 el Deporte*, 15(60), 677-700.

Salminen, S., & Luikkonen, J. (1994). The convergent and discriminant validity of the coach's version of the leadership scale for sports. *International Journal of Sport Psychology*, 25(2), 119-127.

Sequeira, F. L. (2011). *Liderança de equipas desportivas* (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). ISCTE-IUL Repository. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4004/1/master_filipa_lopes_sequeira.pdf

Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V. e Santos, F. (1989). Metodologia de tradução e adaptação de um exame específico do desporto: A escala de liderança no desporto. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 22(3), 1–8.

Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2006). Coaching and leadership in youth sports: The role of reinforcement and feedback. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(2), 163–182.

Vianna da Silva Neto, L. (2023). *Conhecimento e competências de liderança como elemento diferenciador na carreira dos treinadores de futebol*. Universidade Beira Interior.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. *Decision Sciences*, 5(4), 743-755.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2014). *Foundations of sport and exercise psychology* (6th ed.). Human Kinetics.

Anexos

Anexo I - Formulário de Pesquisa

Perceção dos Jogadores de Futebol sobre como os Comportamentos do Líder influenciam a Motivação, Coesão da equipa e Desempenho individual e coletivo

Responsável pelo estudo:

Maria Madalena Simões Lopes (Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa)

Instituição de acolhimento: Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa.

Orientador de Dissertação: Professor Tiago Miguel Patrício Ribeiro

Este questionário tem como objetivo medir a perceção dos jogadores de futebol sobre como os comportamentos do líder influenciam a motivação, a coesão da equipa e o desempenho individual e coletivo. Para isso utilizei o questionário LSS - *Leadership Scale for Sports* - desenvolvido por Chelladurai e Saleh (em duas fases, 1978 e 1980) e traduzido e validado para a população portuguesa por Serpa et al. (1988).

Para participar neste estudo, terá de possuir idade superior ou igual a 18 anos, e ser jogador de futebol federado em Portugal.

Agradeço a sua atenção e participação, este questionário faz parte da minha tese de Mestrado em Gestão do Desporto. As suas respostas são fundamentais para a obtenção de resultados que reflitam a realidade.

O questionário é anónimo e as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos. O tempo estimado para a sua conclusão é de cerca de 10 minutos. A sua colaboração é de extrema importância e desde já agradeço a sua disponibilidade.

Se tiver alguma dúvida ou questão, não hesite em contactar-me através de mariasimoeslopes@gmail.com.

Muito obrigado pelo seu contributo!

Aceita participar na pesquisa? *

Sim

Não

Outra: _____

Seguinte

Limpar formulário

Caracterização

Indique alguns dados sociodemográficos antes de iniciar o preenchimento do questionário.

Idade *

A sua resposta _____

Género *

A sua resposta _____

Nacionalidade *

A sua resposta _____

Nível de Escolaridade Concluída *

Ensino Primário

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Douturamento

A que Associação de Futebol pertence o clube onde é federado? *

- Angra Heroísmo
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Algarve
- Madeira
- Guarda
- Horta
- Leiria
- Lisboa
- Ponta Delgada
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Questionário LSS - Leadership Scale for Sports

Cada um dos 40 itens do questionário, tem uma afirmação que descreve um comportamento específico que o treinador pode manifestar. Em cada afirmação existem cinco hipóteses de escolha: Sempre, Frequentemente, Ocasionalmente, Raramente e Nunca, onde "frequentemente" é igual a 75% das vezes, "ocasionalmente" é 50% das vezes, e "raramente" é igual a 25% das vezes.

O meu treinador... *

	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Assegura que cada atleta trabalha de acordo com a sua capacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explica a cada atleta os aspetos técnicos e táticos da modalidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presta atenção particular à correção dos erros dos atletas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante que o seu papel na equipa é compreendido por todos os atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrui cada atleta individualmente nas skills da modalidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calcula antecipadamente o que deveria ser feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explica a cada atleta o que deve e o que não deve fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espera que cada atleta cumpra as suas tarefas ao pormenor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evidencia os pontos fortes e fracos de cada atleta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá a cada atleta informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura a coordenação dos esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explica como a contribuição de cada atleta se enquadra no quadro geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especifica detalhadamente o que se espera de cada atleta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pergunta aos atletas as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede a aprovação do grupo sobre assuntos importantes antes de avançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que os seus atletas participem na tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva os atletas a fazerem sugestões sobre formas de conduzir os treinos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que o grupo defina os seus próprios objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que os atletas experimentem o seu próprio caminho mesmo que cometam erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede a opinião dos atletas sobre aspetos importantes do treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Permite que os atletas trabalhem ao seu próprio ritmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que os atletas decidam as jogadas a utilizar num jogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalha de forma relativamente independente dos atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não dá explicações sobre as suas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recusa qualquer tipo de compromisso com a equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É reservado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala de forma a desencorajar perguntas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda os atletas nos seus problemas pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxilia os membros do grupo a resolver os seus conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zela pelo bem-estar pessoal dos atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faz favores pessoais aos atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exprime o afeto que sente pelos atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva o atleta a confiar nele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja as relações amigáveis e informais com os atletas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convida os atletas para a sua casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elogia um atleta pelo seu desempenho perante a equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informa o atleta quando ele tem uma boa execução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante que o atleta seja recompensado pelo bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra a sua satisfação quando um atleta tem um bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece o mérito quando ele existe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivação, Coesão da Equipa e Desempenho Individual e Coletivo

Com base nas respostas dadas no questionário anterior, responda à seguinte questão:

Avalie de 1 a 5 os seguintes aspetos face aos comportamentos de liderança do seu treinador, tendo em conta que 1 é nível muito baixo, e 5 é nível muito alto. *

	1	2	3	4	5
Motivação pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coesão da Equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho Individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho Coletivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Questionário Concluído

Muito obrigada pela sua participação.

Anterior

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários