



**NOVA**

**IMS**

Information  
Management  
School

# MEGI

---

**Mestrado em Estatística e Gestão de Informação**

Master Program in Statistics and Information Management

## **Liderança partilhada num contexto desportivo**

Estudo exploratório de uma equipa de voleibol do nível elite

Maria Bettencourt da Câmara Maio

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação

NOVA Information Management School  
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação  
Universidade Nova de Lisboa



**NOVA**

**IMS**

Information  
Management  
School

# MGI

---

**Mestrado em Gestão de Informação**

Master Program in Information Management

## **Liderança partilhada num contexto desportivo**

Estudo exploratório de uma equipa de voleibol do nível elite

Maria Bettencourt da Câmara Maio

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School  
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa

2017

Título: Liderança partilhada num contexto desportivo  
Subtítulo: Estudo exploratório numa equipa de voleibol do nível elite

Maria Bettencourt da Câmara Maio

MEGI

2017

Título: Liderança partilhada num contexto desportivo  
Subtítulo: Estudo exploratório numa equipa de voleibol do nível elite

Maria Bettencourt da Câmara Maio

MGI



**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**  
Universidade Nova de Lisboa

**LIDERANÇA PARTILHADA NUM CONTEXTO DESPORTIVO. ESTUDO  
EXPLORATÓRIO NUMA EQUIPA DE VOLEIBOL DO NÍVEL DE ELITE**

por

Maria Bettencourt da Câmara Maio

Dissertação apresentada(o) como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação / Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Marketing Research e CRM

**Orientador/Coorientador:** Doutora Teresa Maria Raposo Dias de Oliveira Correia de Lacerda

Julho 2017

## AGRADECIMENTOS

A execução do presente trabalho só foi possível com o contributo, envolvimento, esforço e partilha de inúmeras pessoas que me revelaram o verdadeiro significado de equipa e às quais gostaria de agradecer.

À minha orientadora, professora Doutora Teresa Maria Raposo Dias de Oliveira Correia de Lacerda, muito obrigada pelo empenho, saber, sugestões e correções. Também por toda a preocupação, paciência, motivação e enorme disponibilidade durante estes meses de trabalho em conjunto.

À diretora do clube estudado, agradeço a prontidão e confiança com que recebeu a nossa proposta e a total disponibilidade manifestada, que tão importante foi para a realização deste trabalho.

Ao treinador principal do clube estudado, que desde o início mostrou grande interesse, enriquecendo o trabalho com sugestões. Reconheço que a sua participação e integração deste trabalho junto dos atletas, o que foi fundamental para a implementação e concretização do presente estudo.

Ao treinador adjunto e a todos os atletas, agradeço a receptividade, colaboração e envolvimento no trabalho. A vossa disponibilidade revelou-se essencial para a recolha dos dados e a vossa simpatia e empatia descomplicaram as tarefas relativas a esta fase do estudo

Ao João Correia, ao João Santos e a todas as minhas colegas de equipa, em particular à Rita, Daniela e Mariana, que prontamente se disponibilizaram para a fase de experimentação e validação das entrevistas. Também ao professor António Rodrigues pelos esclarecimentos e sugestões respeitantes ao desporto estudado.

A mais profunda gratidão aos meus pais pelo apoio incondicional, sem os quais dificilmente conseguiria alcançar qualquer objetivo. Ao meu Pai pela paciência, dedicação, preocupação e suporte ao longo destes anos de trabalho. À minha Mãe pelo encorajamento, compreensão, disponibilidade e presença. Também aos meus irmãos, Tomás, Beatriz e Leonor por acreditarem em mim sempre que duvidei.

Por fim, mas não menos importante, à tia Isabel pelo suporte incondicional e a todos os meus amigos, em especial à Andreia, Catarina e Margarida, que viveram comigo estes dois anos intensos, tornando-os divertidos e felizes. Também ao João pelo tempo que dedicou, encorajamento nos momentos mais desafiantes e pela celebração das mais pequenas conquistas.

## RESUMO

A liderança é um fator relevante no desempenho das organizações. Ao longo dos anos, o conceito de liderança tem sofrido alterações deixando de ser centralizado numa única pessoa e procurando o envolvimento de outros elementos da equipa para atingir os objetivos comuns a todos. Este estudo explora a liderança partilhada num contexto desportivo, com particular foco na liderança dos atletas. Realizou-se uma análise qualitativa sobre as perceções de treinadores e atletas de uma equipa de voleibol campeã de Elite na época 2015/2016 com principal objetivo sobre o entendimento da influência destes atletas nos restantes elementos da equipa. Assim, foram realizadas entrevistas individuais a todos os elementos da equipa e uma entrevista de grupo (*focus group*) que possibilitaram a identificação de líderes formais, os treinadores e o capitão, e líderes informais, nomeadamente dos líderes de tarefas, motivacional e social. Foram identificados os principais momentos de atuação destes líderes assim como as suas formas de atuação pelo que foi possível analisar o efeito produzido por estes em cada individuo do grupo. Dada a dificuldade em perceber a influência da liderança partilhada no desempenho da equipa, os resultados os respondentes sugerem que uma liderança distribuída por treinadores e atletas otimizará o desempenho individual e conseqüentemente coletivo.

## PALAVRAS-CHAVE

Liderança Partilhada; Liderança dos atletas; Desempenho; Desporto

## **ABSTRACT**

Leadership is a relevant factor in organizational performance. Over the years, the concept of leadership has undergone changes from being centralized in a single person and seeking the involvement of other team members to achieve the goals common to all. This study explores shared leadership in a sporting context, with particular focus on the athlete leadership. A qualitative analysis was carried out on the perceptions of coaches and athletes of an Elite champion volleyball team in the 2015/2016 season, with the main objective of understanding the influence of these athletes on the other elements of the team. Thus, individual interviews were carried out with all team members and a focus group was performed allowing the identification of formal leaders, coaches and captains, and informal leaders, especially task, motivational and social leaders. The main moments of action of these leaders as well as their forms of action were identified and it was possible to analyze the effect produced by them in each individual of the group. Given the difficulty in perceiving the influence of shared leadership on team performance, the respondents' results suggest that leadership distributed by coaches and athletes would optimize individual and consequently collective performance.

## **KEYWORDS**

Shared leadership; Athletes leadership; Performance; Sport team

## ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura .....	2
2.1. Evolução do conceito de liderança.....	2
2.2. Desempenho .....	3
2.3. Liderança partilhada e desempenho no contexto desportivo .....	4
3. Metodologia.....	7
4. Resultados e Discussão .....	11
4.1. Liderança.....	11
4.1.1. Conceito de liderança.....	12
4.1.2. Liderança nos treinadores.....	14
4.1.3. Liderança nos atletas.....	14
4.1.3.1. Líder de tarefas .....	15
4.1.3.2. Líder motivacional.....	16
4.1.3.3. Líder social.....	17
4.1.3.4. Líder externo .....	18
4.2. Desempenho .....	20
5. Conclusões .....	22
6. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros .....	24
7. Bibliografia .....	25
8. Anexos.....	27
8.1. Guião de entrevista aplicado aos atletas .....	27
8.2. Guião de entrevista aplicado aos treinadores.....	28
8.3. Guião de entrevista coletiva ( <i>focus groups</i> ) aplicado aos atletas .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Mind Map</i> de Liderança .....	11
Figura 2 - <i>Mind Map</i> de Desempenho .....	20

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Perfil dos entrevistados.....	8
Tabela 4.1 - Definição de liderança, existência na equipa e número de líderes .....	12
Tabela 4.2 - Características dos líderes identificados na equipa .....	13
Tabela 4.3 - Percepção dos respondentes relativa ao líder de tarefas .....	15
Tabela 4.4 - Percepção dos respondentes relativa ao líder motivacional .....	16
Tabela 4.5 - Percepção dos respondentes relativa ao líder social .....	17
Tabela 4.6 - Percepção dos respondentes relativa ao líder externo.....	19

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>BRA</b>	Nacionalidade brasileira
<b>CPV</b>	Nacionalidade cabo verdiana
<b>MEX</b>	Nacionalidade mexicana
<b>n.d.</b>	Não disponível
<b>PRT</b>	Nacionalidade portuguesa
<b>USA</b>	Nacionalidade americana

# 1. INTRODUÇÃO

O tema de liderança tem sido muito investigado no âmbito das organizações pois na conjuntura global atual estas enfrentam uma envolvente externa muito competitiva e em constante mudança. Está bem estabelecido que a liderança é tradicionalmente caracterizada por um processo em que um indivíduo, regra geral numa hierarquia superior à da equipa de trabalho, influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum da organização. No entanto, atualmente existem outras dimensões de liderança, nomeadamente a liderança partilhada ou distribuída que se foca na influência de trabalho que os indivíduos possuem enquanto equipa. Neste caso, a liderança é partilhada por diferentes elementos da equipa de modo a que os objetivos comuns da mesma sejam potenciados.

A evolução dos conceitos de liderança tem sido realizada no contexto empresarial em paralelismo com o contexto desportivo, nomeadamente no desporto coletivo. De facto, a estrutura de uma equipa desportiva tem semelhanças com uma equipa empresarial na medida em que ambas compreendem uma estrutura hierarquizada com um indivíduo formalmente apontado como líder da equipa. Por outro lado, qualquer organização tem como objetivo final apresentar um bom desempenho, podendo este variar consoante o contexto.

No sector do desporto a maioria dos estudos relativos à liderança são focados no papel do treinador enquanto líder de um grupo. Conhecida a importância do treinador numa equipa, estudos recentes têm-se focado na liderança dos atletas. Esta liderança pode ser formalmente estabelecida ou informal de acordo com as relações entre os elementos da equipa.

O presente trabalho estuda um grupo de alta competição ao longo de uma época desportiva e visa principalmente a objetivação da influência dos atletas que assumem papéis de liderança no desempenho da equipa. A concretizar-se este objetivo a equipa poderá consciencializar-se melhor das dinâmicas relativas às lideranças que pratica e compreender qual é o impacto destas no desempenho final. Consequentemente a equipa poderá deter a possibilidade de planear e de se organizar de forma a otimizar os seus resultados.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

O tema da liderança tem assumido, ao longo do tempo, um papel de estudo muito relevante na gestão de grupos (Carson et al., 2007; Nicolaidis et al., 2014). A existência de uma liderança ocorre invariavelmente num contexto de grupo, pois os líderes não podem existir sem um grupo de seguidores e estes seguidores não podem existir sem líderes. Este tópico, é visto como uma solução adaptável em problemas de coordenação de ações coletivas para que sejam atingidos os objetivos do grupo (Thomas, et al., 2013). O trabalho em equipa é bastante utilizado nas organizações e as investigações sobre as equipas indicam que a liderança das mesmas tem um papel importante na formação de atitudes e comportamentos dos elementos individuais e, conseqüentemente no clima e ações coletivas (Liu et al., 2014). A liderança tem sido sistematicamente investigada em vários contextos, nomeadamente gestão, educação, militar e desporto (Din et al., 2015).

A liderança tradicional é uma das áreas mais produtivas em termos de investigação dentro dos comportamentos organizacionais pois tem implicações importantes nos desempenhos individuais, de grupo e conseqüentemente das organizações (Ceri-Booms et al., 2017). O conceito de liderança é, globalmente, um processo em que um indivíduo, regra geral numa hierarquia superior, influencia um grupo para atingir um objetivo que é comum. (Carson et al., 2007; Fransen et al., 2014; Din et al., 2015). Esta abordagem é referente a uma liderança vertical ou tradicional, focando nos comportamentos e procedimentos que estes indivíduos, enquanto líderes individuais, usam para promover eficiência da equipa (Nicolaidis et al., 2014).

De acordo com Sivasubramaniam et al., (2002), o conceito de liderança tem sofrido alterações e uma segunda abordagem tem ganho importância (apud Nicolaidis et al., 2014). O aumento do uso de equipas como estratégia de trabalho em organizações, originou novos desafios relativos à gestão dessas mesmas estruturas (Pearce and Conger 2003, p.1) e a imagem tradicional do líder como um herói está a ser substituída por grupos coletivos de pessoas que influenciam e tomam decisões (Chrobot-Mason et al., 2016). Desta forma, a liderança passou do líder solitário para a equipa e a investigação nesta área, tipicamente focada no comportamento de um só líder eleito ou nomeado, tem evoluído para um processo mais alargada de distribuição de liderança num grupo, conhecido com liderança partilhada (Serban & Roberts, 2016).

A liderança partilhada – também entendida por liderança distribuída, coletiva, rodada e de equipa – foi utilizada originalmente por Gibb (1954) (apud Lacerda, 2015) e é formalmente definida como “um processo de influência dinâmica e interativa entre indivíduos do mesmo grupo com o objetivo de se liderarem uns aos outros para atingir um objetivo de grupo ou organizacional ou até mesmo os dois”. (Pearce and Conger 2003, p.1; Serban & Roberts, 2016). Este é um tipo de liderança de equipa interna e informal (Hoch, 2013) em que há partilha de responsabilidades entre os membros de trabalho (Serban & Roberts, 2016) por ser aplicada não só pelo líder designado como formal mas também pelos membros da equipa que não foram rigidamente distinguidos com papéis de liderança e que participam voluntariamente nessas mesmas funções (Nicolaidis et al., 2014). Os papéis dos elementos das equipas são determinados com base nas suas habilidades e conhecimentos (Drescher & Garbers, 2016), sendo assim criado um processo social para gerar a orientação, o

alinhamento e o compromisso necessários a um grupo para atingir objectivos coletivos (Chrobot-Mason et al., 2016).

Existem estudos que confirmam o papel importante de distribuição de liderança partilhada nas equipas e alguns mostram que este tipo de liderança tem maior impacto que uma liderança vertical para o desempenho das equipas (Liu et al., 2014) pois combina pessoas com diferentes recursos e capacidades necessárias para responder aos desafios de um Mundo complexo (Chrobot-Mason et al., 2016). Ainda que, na generalidade do tema da liderança, a partilhada não seja mutuamente exclusiva a qualquer outra forma de liderança, podendo coexistir com outras abordagens (Hoch, 2013). Assim, a liderança coletiva pode existir em todas as equipas mas em diferentes níveis (Liu et al., 2014).

## **2.2. DESEMPENHO**

Como referido anteriormente, a liderança é um dos fatores que afeta o desempenho de uma equipa e o seu efeito tem sido alvo de análises há muito tempo (Mukherjee, 2016). Várias são as hipóteses de estudo neste tema promissor e tão pouco explorado (Day, Gronn, & Salas, 2004). O desenvolvimento de estudos de liderança partilhada poderá conduzir a investigações sobre o desempenho e a eficácia das equipas (Serban & Roberts, 2016).

A revisão da literatura sugere que a liderança partilhada tem sido relacionada com a eficiência das equipas (Hoch, 2013) e indicia que a visão criada sobre este tipo de liderança pode ter uma influência inegável em muitas dinâmicas de grupo, nomeadamente no desempenho dos mesmos (Pearce et al., 2007). Trabalhos recentes mostram que há uma evidência empírica (Liu et al., 2014) de que existe relação positiva entre os dois conceitos (Serban & Roberts, 2016) já que envolve a distribuição de importantes papéis de liderança e os membros das equipas sentem-se mais conectados pela redução de diferenças de poder.

Apesar do descrito anteriormente, ainda existem dúvidas relativas às evidências científicas sobre uma relação positiva entre este tipo de liderança e o desempenho das equipas (Nicolaidis et al., 2014). Da mesma forma, surgem incertezas referentes à forma de combinação e optimização das equipas para chegar a um melhor desempenho através dos papéis e forças individuais (Duch et al., tal como o entendimento dos antecedentes do desempenho (Castaño, Watts, & Tekleab, 2013). Assim, para que se aplique efetivamente a liderança partilhada e se obtenha o melhor resultado de desempenho é vital ter-se conhecimento sobre as causas desta relação (Drescher & Garbers, 2016) pois, mais uma vez, apesar das investigações sobre a liderança partilha serem aplicadas em diferentes métodos, os estudos experimentais são limitados. De acordo com o Wang et al. (2014) sabe-se muito pouco sobre as causas da influência de uma liderança partilhada nos resultados de desempenho.

Na literatura, existem várias definições para desempenho de equipa. Hackman (1990) identificou três elementos de desempenho de equipas: "(1) a capacidade da equipa ser ou não capaz de atingir os seus objetivos, (2) a satisfação dos membros da equipa e o compromisso com os objetivos da equipa e (3) a aptidão da equipa para melhorar diferentes aspetos da eficácia da equipa ao longo do tempo" (apud Serban & Roberts, 2016). Muitas vezes, o conceito de desempenho é equiparado aos de eficiência e eficácia sendo relevante sublinhar que são distintos. Desempenho pode ser definido

pela eficiência de uma equipa para atingir um determinado objectivo de forma eficaz (Lopes & Baioa, 2011), concluindo assim, que os líderes formais e informais influenciam a eficácia dos grupos (Thomas et al., 2013).

O desempenho pode ser caracterizado de várias formas, nomeadamente resultados *versus* desempenho comportamental. Um desempenho focado nos resultados refere-se aos resultados finais ou produtos de tarefas, por exemplo as notas, lucros, vitórias de jogos, *etc.* Por outro lado, desempenho comportamental refere-se a atitudes que promovem eficácia organizacional, atuando sobre as características psicológicas, sociais e organizacionais do trabalho. O desempenho pode também ser medido objetivamente e subjetivamente. Um desempenho objetivo é avaliado através de dados de índices de produção (exemplo: volume de vendas), assim como os dados dos elementos das equipas. Em teoria, as medidas do desempenho objetivo devem ser um indicador preciso relativamente ao desempenho da equipa. Esse tipo de medição tem algumas insuficiências, como a falta de confiabilidade no desempenho e modificações do desempenho por características situacionais. O desempenho subjetivo, contrariamente, depende do julgamento humano e pode ser muito útil em determinar o desempenho real da equipa (Castaño et al., 2013).

### **2.3. LIDERANÇA PARTILHADA E DESEMPENHO NO CONTEXTO DESPORTIVO**

Neste contexto, os estudos relativos aos benefícios de trabalhar em equipas estão a ganhar muita importância, principalmente nos meios empresariais, militares e desportivo (Mukherjee, 2016) com destaque para a liderança, nomeadamente a liderança partilhada (Fransen et al., 2015). Esta forma de liderança pode ser particularmente poderosa e potencialmente bem-sucedida, especialmente num formato de equipa que necessita de autoridade hierárquica ou tem um líder formalmente nomeado, mas é altamente dependente do conhecimento, habilidades e passado dos membros da equipa (Serban & Roberts, 2016).

Nas últimas décadas o estudo da liderança no desporto tem sido focado no papel e impacto dos treinadores e gestores de equipas. A liderança nos atletas, não sendo menos importante, não tem recebido muita atenção (Cotterill & Fransen, 2016). Neste sector, o papel primordial do treinador é de ensinar atletas através de competências sociais e de liderança. Considerada a sua importância, é previsível que a maioria dos estudos relativos à liderança no desporto sejam focados neste líder de um grupo. Conhecida e debatida a relevância do treinador, estudos recentes têm evidenciado a presença e importância dos atletas enquanto conjunto, visando a satisfação de um objectivo que é comum. Trata-se de uma forma de liderança associada aos atletas (Bucci et al.2011).

O grupo de jogadores mais talentoso nem sempre ganha os jogos e o que interessa é a forma como esse jogadores atuam como equipa. Para que o funcionamento da equipa seja otimizado, a liderança tem sido proposta como determinante. Apesar das investigações no desporto serem focadas na liderança do treinador, trabalhos recentes têm estabelecido a importância dos atletas enquanto líderes para um bom funcionamento de uma equipa desportiva. Assim, os atletas são importantes mas até agora um recurso subestimado para a liderança de equipas no desporto (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Coffee, et al., 2014). A influência que os atletas, enquanto líderes, podem exercer na equipa e nos processos da mesma é uma falha no entendimento atual deste tema (Cotterill & Fransen, 2016b).

A liderança dos atletas é definida através da influência que um elemento do grupo tem sobre os outros membros da equipa com a finalidade de atingir um objetivo comum (Fransen et al., 2014). Estes são frequentemente caracterizados pela sua forte capacidade de trabalhar de forma ética, pelo respeito que têm dos seus colegas de equipa e são normalmente o que têm um desempenho de alto nível (Bucci et al., 2011).

O processo de investigação da liderança nos atletas tem sido evolutivo. Inicialmente dois tipos de líderes foram identificados dentro de grupos de trabalho de acordo com as suas funções: líderes com funções instrumentais que se focam no cumprimento das tarefas das equipas, designados como líderes de tarefas; e líderes com funções expressivas que se preocupam com as relações interpessoais, designados como líderes sociais. Facilmente, uma única pessoa se pode ocupar destas duas funções de liderança apesar de que além destes líderes multifacetados, alguns atletas tendem-se a especializar numa só função (Cotterill & Fransen, 2016a). Loughhead (2006), enriqueceu a caracterização dos líderes nos atletas incluindo mais uma função através de um papel externo. Assim, o líder externo, representa os interesses da equipa num ambiente externo à mesma (direção, meios de comunicação e patrocinadores). Mais tarde, Fransen, Vanbeselaere, et al. (2014) basearam-se nesta classificação e criaram um quarto papel de liderança nos atletas, definindo que dentro de campo existem dois tipos de líderes, o de tarefas (quem dá indicações táticas aos seus companheiros, ajudando a equipa a focar-se no seu objectivo e auxiliando nas decisões estratégicas de jogo (Fransen et al., 2015) e o motivacional (o maior motivador dentro de campo por ser o indivíduo que gere as emoções do grupo de forma a otimizar o desempenho da equipa (Fransen et al., 2015); e dois tipos de líderes fora de campo, o social (cria bom ambiente dentro da equipa promovendo as relações interpessoais da equipa e ajudando nos conflitos (Fransen et al., 2015) e o externo (que se ocupa da ligação entre a equipa e a envolvente externa como a direção, comunicação social, patrocínios e adeptos (Fransen et al., 2015). Este último estudo sublinha a importância da classificação destes papéis de liderança pois resulta numa maior confiança na equipa, criação de identidade enquanto equipa e melhor classificação (Cotterill & Fransen, 2016).

Uma segunda abordagem que tem sido adoptada na literatura é a caracterização da liderança nos atletas como formal e informal (Fransen et al., 2014). Um atleta com uma liderança formal é aquele que foi nomeado ou premiado como líder, pelo treinador ou pela equipa. Por exemplo capitão ou sub-capitão (Loughhead et al., 2016). Por outro lado, um papel de liderança informal nos atletas é resultado das interações entre os elementos da equipa e da satisfação das tarefas (Fransen et al., 2014). Estes últimos, normalmente moldam a cultura da equipa tendo a capacidade de mudar a mentalidade dos companheiros. O líder informal é destacado para ajudar e impedir o trabalho do líder formal. Por exemplo na tomada de decisão o líder informal concordar ou não com as decisões que são tomadas pelo líder formal (Cotterill & Fransen, 2016a).

A literatura tem-se focado no líder formal da equipa, sublinhando duas responsabilidades. Primeiro, garantir que as necessidades e aspirações dos membros da equipa são cumpridas e segundo, garantir que as expectativas da organização e do clube são satisfeitas e que a equipa é eficaz no cumprimento dos objetivos. O papel específico do capitão pode variar de desporto em desporto e em níveis de desempenho (Cotterill & Fransen, 2016a).

A liderança é distribuída dentro de uma equipa desportiva: o treinador, o capitão e os atletas que assumem papéis de liderança informal trabalham em conjunto nos diferentes papéis. Esta descoberta causa uma mudança radical na visão vertical (na qual o treinador é visto como o líder primário) para uma visão de distribuição da liderança (na qual o treinador trabalha juntamente com o capitão e com os líderes informais) (Cotterill & Fransen, 2016a) pois os diferentes líderes têm um papel crucial no cumprimento dos objetivos do grupo (Slater et al., 2014).

Atualmente as organizações enfrentam uma envolvente externa muito competitiva e em constante mudança pelo que se torna fundamental haver elementos de diferenciação entre as mesmas. Neste contexto, os líderes de equipas têm de gerir os recursos humanos e os progressos relativos ao cumprimento de tarefas de forma a aumentar o desempenho (Ceri-Booms et al., 2017). Assim, avaliação do desempenho pode ser medida por variáveis como a confiança, a cultura organizacional e a liderança (Lopes & Baioa, 2011).

No desporto, o desempenho está associado a um melhor conhecimento por parte dos investigadores, treinadores e atletas do impacto de um determinado elemento ou estratégia no resultado organizacional de um clube ou equipa (Fletcher & Arnold, 2011). Segundo a literatura, muitos treinadores, líderes de equipas desportivas e investigadores da mesma área reconhecem a importância de criar equipas eficientes e conseqüentemente investem em aspetos de liderança, como a coesão da equipa, pois reconhecem uma melhor prestação geral da equipa (Aoyagi et al., 2008). Williams e Krane (1998) descobriram que capacidades mentais e atributos psicológicos também estão associados a um desempenho atlético superior. Esses atributos são o desenvolvimento de uma rotina e plano competitivo, aquisição de altos níveis de motivação e compromisso, capacidade de lidar com distrações e eventos inesperados, muita concentração, altos níveis de autoconfiança e saber lidar com os momentos de excitação. É igualmente importante o atleta criar objetivos pessoais e usar a visualização dos mesmos (Gould et al., 1999).

Os desportos coletivos são particularmente interessantes para o aprofundamento de estudos relativos às formas de liderança, tradicional e partilhada, e o impacto das mesmas no desempenho das equipas. Segundo Drescher & Garbers (2016), os estudos relativos aos efeitos causais da liderança partilhada são escassos nomeadamente no que se refere à investigação de fatores moderadores deste tipo de liderança. Neste âmbito é pertinente investigar de modo mais profundo condições em que a liderança partilhada poderá funcionar mais eficazmente.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica revelou uma carência na caracterização das relações entre os atletas que assumem funções de liderança e os restantes elementos das equipas desportivas. Assim, este estudo tem um carácter exploratório e baseia-se numa combinação de dados (Morgan et al., 2013) sobre o impacto de uma liderança partilhada num grupo.

Tratando-se de uma investigação exploratória, a metodologia aplicada é de carácter qualitativo e tem a finalidade de responder às seguintes questões:

1. Qual é a perceção de liderança da equipa?
2. Existe na equipa estudada uma liderança nos atletas, considerando a abordagem proposta por Frasen et al. (2015)?
3. Qual é o impacto de cada líder identificado na equipa?
4. Quais são os parâmetros de desempenho individuais e coletivos da equipa?
5. A liderança partilhada influencia o desempenho?

Como Bryman (2016) refere, um estudo qualitativo tem como principais métodos de recolha de dados a etnografia ou observação dos participantes, entrevistas qualitativas, a análise de conversação e a análise de documentos. Numa abordagem qualitativa, as entrevistas são o método mais utilizado (Lacerda, 2015) e segundo o mesmo autor, existem dois tipos de entrevistas utilizadas nesta abordagem: uma entrevista não estruturada e uma semi-estruturada. A primeira é constituída por uma lista de tópicos que devem ser considerados e a segunda é constituída por uma lista de perguntas bastante específicas que devem ser abordadas. Muitas vezes esta lista é usada como um guião de entrevista, dando ao entrevistado total liberdade de resposta pois todas as perguntas são de resposta aberta. Esta abordagem oferece uma enorme flexibilidade no guião pelo que as perguntas podem não ser feitas exatamente pela ordem planeada pois dependem do decorrer das respostas, podendo-se adequar algumas perguntas e oferecendo tolerância nas respostas para a possibilidade de obter questões que não estão inicialmente incluídas no guião.

Seguindo a ideologia de Parry et al. (2014), fazer um estudo qualitativo no tema da liderança apresenta vantagens pela adaptabilidade de ideias que possam surgir durante o período de investigação, assim como pela sensibilidade que esta metodologia apresenta em processos contextuais. A capacidade de estudo de dimensão social e a oportunidade de desenvolvimento de ideias mais profundas sobre fenómenos de liderança são igualmente vantagens desta abordagem.

O caso de estudo considerado, apresenta pormenores de equipa muito interessantes. Foram contactados os clubes com melhor classificação na época 2015/2016 mas tínhamos maior interesse em trabalhar com o primeiro classificado da mesma época para entender as dinâmicas de trabalho de uma equipa profissional e internacional com estatuto no voleibol. Enviámos uma proposta de trabalho para o mesmo que prontamente se demonstrou interessado, disponibilizando-se para a fase de recolha de dados. Trata-se, então, de uma equipa Campeã Nacional de Elite na época 2015/2016 que se reestruturou para a época 2016/2017 com a saída de setenta por cento dos atletas que atingiram o referido título e igualmente do seu treinador principal. Assim, contrata oito novos jogadores, renova com quatro atletas e com o treinador adjunto, ficando como treinador principal

um dos jogadores mais influentes da equipa. Os perfis dos entrevistados apresentam-se na Tabela 1.1. Os respondentes são todos do género masculino e têm uma idade média de 29 anos.

Data	Duração (mm:ss)	Entrevistados	Género	Idade	Número de páginas
28/11	43:43	Treinador 1	Masculino	39	8
29/11	16:53	Treinador 2	Masculino	36	5
29/11	28:52	Atleta 1	Masculino	26	6
29/11	26:56	Atleta 3	Masculino	41	7
29/11	16:59	Atleta 5	Masculino	27	3
29/11	25:00	Atleta 7	Masculino	32	3
29/11	10:12	Atleta 9	Masculino	20	3
29/11	14:20	Atleta 10	Masculino	24	4
29/11	10:41	Atleta 11	Masculino	20	3
03/04	12:40	Atleta 6	Masculino	27	3
03/04	16:29	Atleta 8	Masculino	22	4
04/04	21:46	Atleta 2	Masculino	28	3
04/04	08:14	Atleta 4	Masculino	26	2
04/04	19:38	Atleta 12	Masculino	32	4

Tabela 1.1 - Perfil dos entrevistados

Relativamente aos atletas, o número de jogadores por posições de jogo são: dois distribuidores, um libero, três centrais, quatro entradas e dois opostos. Todos os jogadores são profissionais e contam com uma experiência média da execução da modalidade de 9 anos. Apenas quatro dos doze atletas já tinham representado o clube e os restantes encontram-se no seu primeiro contacto. É de referir que o capitão de equipa é o atleta com maior saber do clube pois representa-o há sete anos. Oito dos atletas já foram capitães de equipa, na formação e em seniores. Todos eles contam com um *curriculum* repleto de taças e campeonatos ganhos o que os valoriza e conseqüentemente enriquece a equipa.

Os treinadores 1 e 2 contam com uma experiência de 2 e 10 anos respetivamente, dedicando ao clube 2 e 3 anos. Os dois foram atletas, o primeiro na posição de central durante 21 anos e o

segundo na posição de libero durante 14 anos, tendo ambos assumido a posição de capitão. No seu percurso, estes atletas representaram o clube onde atualmente trabalham durante 3 épocas e 4 épocas, respetivamente. Enquanto treinadores, o 2 tem maior experiência e um *currículum* mais elaborado.

Com base nesta abordagem, foram executadas duas fases de recolha de dados. No início realizou-se uma entrevista pessoal com cada elemento do grupo considerado, isto é, aos doze atletas e aos dois treinadores. Posteriormente executou-se uma entrevista de grupo (*focus group*) aos doze atletas.

As entrevistas pessoais foram previamente treinadas e aplicadas em jogadores e treinadores externos à equipa para que houvesse um ajustamento e melhoria do guião e de modo a que este fosse aplicado à equipa-estudo sem erros. A aplicação das mesmas à equipa em estudo realizou-se entre 28 de Novembro de 2016 e 4 de Abril de 2017, mediante a disponibilidade de cada elemento da equipa. A duração média das entrevistas pessoais foi 17 minutos e 39 segundos para os atletas e 30 minutos e 18 segundos para os treinadores. Todas estas entrevistas tiveram um carácter informal, com um estilo conversacional e seguiram o guião de entrevista apresentado em anexo (Anexo 8.1). Antes das entrevistas, o entrevistador apresentou-se e deu conhecimento do estudo, sublinhando a importância da participação dos respondentes e garantindo a sua confidencialidade. A estrutura do guião dos atletas está repartida em três temas principais: a liderança, os tipos de líderes e o desempenho. O primeiro tópico pretende entender a visão do entrevistado relativamente à liderança na sua generalidade. O segundo tema aborda a liderança partilhada com base na tipologia de Frasen et al. (2015). Por último, o terceiro ponto explora uma possível ligação entre os diferentes líderes e o desempenho individual. Por outra ordem e com diferente objetivo, o guião de entrevista aplicado aos treinadores (Anexo 8.2) também teve presente os mesmos temas, iniciando-se pelo desempenho, seguido da liderança e finalizando nos tipos de líderes. No primeiro, pretende-se uma criação de critérios de desempenho de uma equipa desportiva e de cada constituinte. No segundo tema, à semelhança do que acontece no guião de entrevista dos atletas, solicita-se uma visão sobre a liderança na generalidade, a existência da mesma na sua equipa e o impacto pessoal dessa abordagem. Finalmente, o tema referente aos tipos de líderes compreende uma auto-análise e a identificação dos diferentes líderes invocados por Frasen et al. (2015). No final da entrevista, o entrevistador agradeceu a participação do respondente e fez uma introdução à entrevista coletiva, sublinhando o interesse na sua participação.

A segunda fase de recolha dos dados foi concretizada no dia 5 de Abril de 2016 com a participação de onze atletas numa entrevista de grupo. O guião da mesma está disponível em anexo (Anexo 8.3). Iniciou-se com uma breve explicação sobre os procedimentos de uma entrevista coletiva, incentivando o respeito sobre cada elemento e sublinhando a confidencialidade dos dados adquiridos. A duração desta entrevista foi de 30 minutos e decorreu numa sala em que os entrevistados se dispuseram em forma de círculo, promovendo o contacto visual entre os mesmos. Esta entrevista teve como objectivo principal entender o tema do desempenho no desporto, descodificando os parâmetros individuais e coletivos assim como o cumprimento dos três elementos de desempenho referidos por Hackman (Serban & Roberts, 2016), principalmente “*a capacidade da equipa ser ou não capaz de atingir os seus objetivos*”. A utilização deste método de entrevista é especialmente relevante pois como Liamputtong (2011) sugere, “*as entrevistas em grupo usando o focus group permitem entender a dinâmica do grupo e ajudam o investigador a perceber as*

*experiências partilhadas, acedendo a elementos que outros métodos podem não ser capazes de o fazer”* (apud Morgan et al., 2013). Este tipo de entrevista é ideal para ser aplicado em atletas (Gould et al., 1999) por diversas razões. Primeiro, esta abordagem permite a seleção da amostra mais adequada para o tema em estudo. Segundo, por se tratar de uma metodologia qualitativa, é possível entender de forma mais profunda quais são os critérios de desempenho individuais e coletivos de cada atleta, oferecendo a oportunidade de compreensão, dentro da equipa, dos motivos individuais de cada elemento. Por último, possibilita a examinação da maneira pela qual a equipa, em conjunto, interpreta os tópicos abordados por partilha de informação que de outra forma seria perdida. Este ponto enriquece o estudo pela argumentação relativa aos diferentes pontos de vista dos entrevistados, dando ao entrevistador uma perspectiva mais realista sobre o que os vários elementos pensam. Na vertente de liderança, este método constitui um exercício de confirmação da primeira fase de recolha de dados. De facto na discussão de ideias foram debatidos os comportamentos individuais dos elementos da equipa e foi possível observar determinados comportamentos de liderança que corroboraram declarações dos respondentes nas entrevistas individuais. A entrevista coletiva foi finalizada com agradecimento a todos os participantes.

Todas as entrevistas foram gravadas em versão áudio e manualmente transcritas para computador. As gravações serviram de apoio às transcrições, permitindo ao entrevistador a melhoria das notas retiradas no momento da entrevista e a adição de aspectos comportamentais que possam enriquecer os dados recolhidos. As entrevistas foram conduzidas por uma pessoa do género feminino com uma licenciatura em finanças e contabilidade e uma pós graduação em estatística e gestão de informação. A entrevistadora, tinha algumas bases de treino em metodologias de investigação qualitativa, sete anos de experiência com jogadora federada de voleibol e seis anos de experiência como treinadora de escalões de formação na mesma modalidade. Desta forma, a entrevistadora conhece e entende a dinâmica de grupo deste desporto coletivo o que se torna particularmente relevante visto que uma metodologia qualitativa é mais adequada a investigadores que compreendem os elementos participantes relativamente às situações e experiências em que estes estão envolvidos, assim como o contexto em que atuam (Bryman, 2016).

Seguindo a sugestão de Serban & Roberts (2016), a análise dos dados foi realizada na versão mais recente do Nvivo (versão 10). Este é um *software* qualitativo avançado para analisar todas as formas de dados não tratados através de vários passos. Primeiro, houve uma revisão da transcrição das entrevistas. Depois, iniciou-se o processo de codificação de acordo com as questões de investigação propostas e a revisão de literatura executada. De seguida, os códigos foram atribuídos aos respetivos conteúdos. Finalmente, os conteúdos foram organizados na ferramenta de *Mind Map* e iniciou-se o processo da discussão dos resultados obtidos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. LIDERANÇA

Os resultados respeitantes à liderança foram obtidos da análise das entrevistas pessoais realizadas aos elementos da equipa, isto é a treinadores e atletas.

O *Mind Map* da liderança apresenta-se na Figura 4.1. Esta ferramenta de análise foi utilizada para a organização dos dados recolhidos e para a simplificação da discussão dos mesmos.

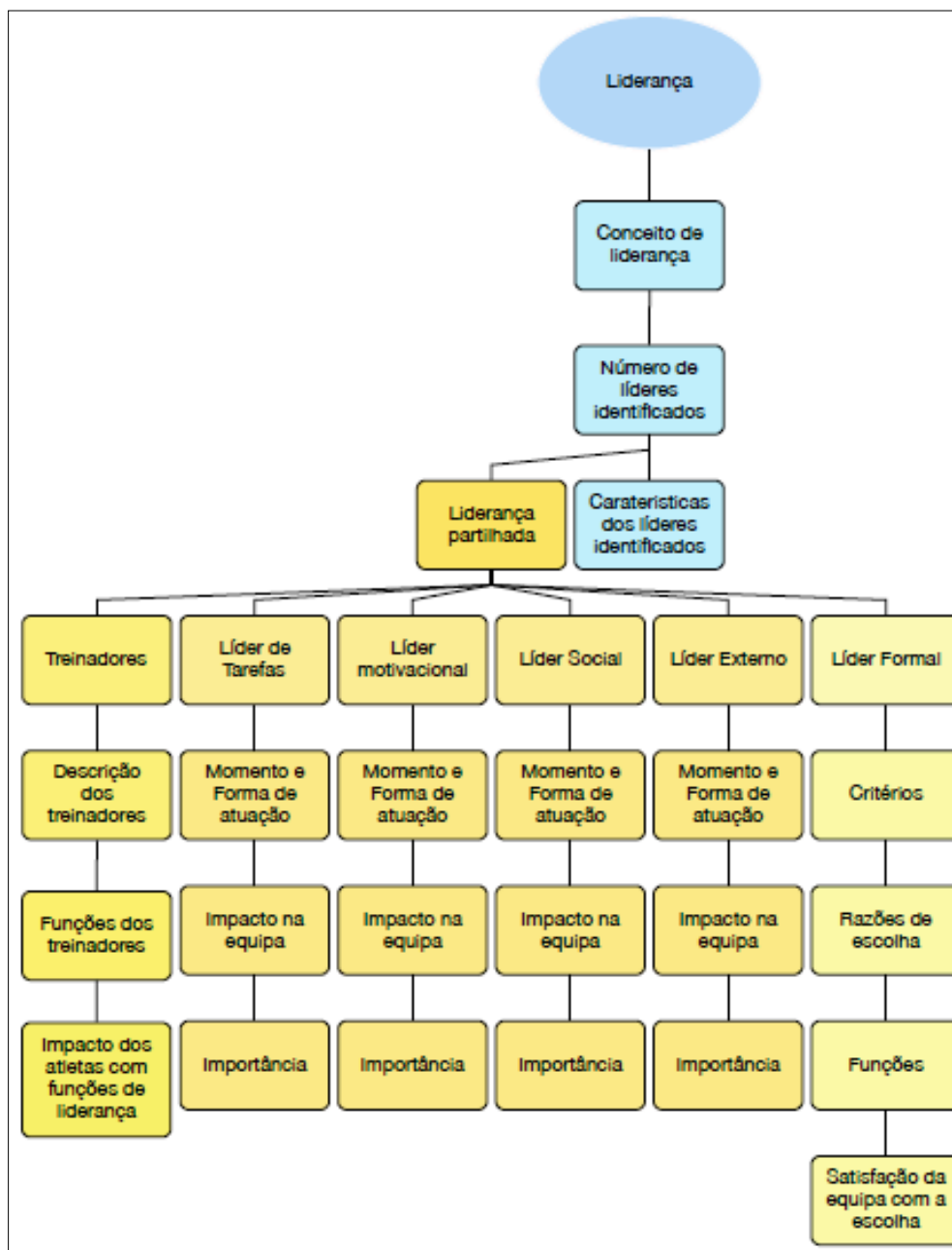


Figura 4.1 - *Mind Map* de Liderança

Como referido por Lacerda (2015) as entrevistas pessoais permitiram explorar o conceito de liderança, no nosso caso com enfoque na liderança partilhada, para que objetivamente fosse possível identificar os líderes da equipa e entender o impacto destes em cada elemento constituinte da mesma.

#### 4.1.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A Tabela 4.1 mostra algumas das definições de liderança dadas pelos respondentes, assim como a identificação de líderes. A Tabela 4.2 apresenta as características dos líderes identificados.

Caso	Definição	Existência	Número de líderes
Atleta 8	<i>“É quando alguém me convence a dar a volta ao Mundo com ela e eu vou, só porque me conseguem persuadir a isso. Quando sinto que tenho confiança para ir com ela a todo o lado”.</i>	“Existe”	4
Atleta 9	<i>“Alguém que orienta”.</i>	“Existe”	3
Atleta 7	<i>“É a capacidade de estimular o próximo com palavras e atitudes”.</i>	“Existe”	5
Atleta 3	<i>“Capacidade que quem comanda o processo tem em influenciar quem está a ser conduzido”.</i>	“Existe”	3
Atleta 12	<i>“Dar o exemplo.” (...) “manter todos motivados”.</i>	“Existe”	5
Atleta 6	<i>“Um bom líder mostra o que é preciso ser feito” (...) “pelas suas ações “ (...) “para mim liderança é também controlo emocional” (...) “um líder gere de forma natural, não há um título ou uma maior importância dessa pessoa dentro do grupo”.</i>	“Existe”	2
Atleta 5	<i>“Alguém a quem todos mostram respeito e tomam como exemplo”.</i>	“Existe”	4
Atleta 10	<i>“Alguém que está no controlo da situação, seja de forma tática ou emocional da equipa”.</i>	“Existe”	3
Atleta 2	<i>“Liderança é decisão”.</i>	“Existe”	“todos os jogos são diferentes”
Treinador 1	<i>“A liderança pode ser intrínseca ou trabalhada. Partindo do princípio que é intrínseco e nasce com a pessoa, essa capacidade aparece de forma natural.” (...) “há realmente pessoas que ao longo da sua vida vão tendo de tomar mais decisões do que outras e essas decisões vão moldando um pouco o carácter da pessoa, acabando por tomar decisões mais cedo e percebendo que têm um papel importante.” (...) “um líder tem de tomar decisões para ele e para outras pessoas.” (...) “liderança tem haver a com a vivência de cada pessoa”.</i>	“Existe”	2

Tabela 4.2 - Definição de liderança, existência na equipa e número de líderes identificados

Os dados das Tabelas 4.1 e 4.2 sugerem que todos os respondentes percecionam a liderança de uma forma tradicional na qual “alguém” que está inserido na equipa “influência”, “comanda”, “convence”, “orienta” e “decide”. Regra geral, os elementos da equipa consideram que os líderes são pessoas “exigentes” consigo e com os outros, “muito experientes”, dedicados e respeitáveis (Tabela 4.2). Por outro lado, considerando que o número de líderes identificados dentro da equipa é sempre superior a um (Tabela 4.1) existe a possibilidade da coexistência de liderança partilhada (Pearce & Conger 2003, p.1; Serban & Roberts, 2016; Drescher & Garbers, 2016).

Caso	Características
Atleta 8	<i>“pessoas com personalidade muito forte, que acreditam no que dizem”.</i>
Atleta 9	<i>“Compreensivos, exigentes e autoritários”.</i>
Atleta 7 (capitão)	<i>“são exigentes consigo próprios e com os próximos. Estão sempre preocupados em passar bons feedbacks”.</i>
Atleta 11	<i>“Os mais velhos, com mais experiência”.</i>
Atleta 4	<i>“muita atitude na forma como gere as coisas”.</i>
Atleta 12	<i>“exemplos de trabalhadores e pessoas que se dedicam àquilo que fazem” (...) “O exemplo de dedicação”.</i>
Atleta 1	<i>“muito experiente naquilo que diz respeito ao jogo da equipa e à estratégia de treino da equipa”.</i>
Atleta 6	<i>“falam quando precisam mas não falam o tempo todo, mostram o que é preciso ser feito dentro de campo e são muito consistentes nisso” (...) “não têm grandes variações emocionais dentro de campo independentemente de como esteja a decorrer o jogo. São muito consistentes, se algo corre mal eles não se deixam ir a baixo e vice-versa, são muito ‘frios’ relativamente às situações”.</i>
Atleta 5	<i>“Têm muita qualidade e fazem com que queiramos jogar tão bem quanto eles” (...) “Sabem falar com a equipa”.</i>
Treinador 1	<i>“alguém para o qual todos olham com respeito” (...) “domina bem a posição e começa a perceber aquilo que eu pretendo e começa a ser autónomo no sentido em que posiciona colegas de equipa” (...) “faz também a gestão dos nosso atletas mais novos”.</i>
Treinador 2	<i>“impõe as regras e a conduta e os processos a seguir”.</i>

Tabela 4.2 - Características dos líderes identificados na equipa

Os dados obtidos são concordantes com o referido na bibliografia (Carson et al., 2007; Fransen et al., 2014; Din et al., 2015). De facto, a liderança tradicional está profundamente enraizada na cultura das organizações, nomeadamente no desporto (Filho et al., 2014). No entanto, esta condição não invalida a coexistência de outros tipos de liderança. Segundo Fransen et al. (2014), nas equipas alguns atletas podem assumir funções de liderança relevantes pelo que estas carecem de estudo.

#### 4.1.2. LIDERANÇA NOS TREINADORES

A equipa técnica em estudo é constituída por dois treinadores, designados por treinador 1 e 2 e apenas um capitão, o atleta 7. No contexto desportivo, os treinadores e o capitão de equipa são frequentemente identificados e estudados (Cotterill & Fransen, 2016; Fransen et al., 2015). Assim, o reconhecimento destes elementos numa estrutura de liderança no desporto seria de algum modo expectável.

Os treinadores da equipa tinham 39 e 36 anos, respetivamente, e uma enorme experiência na modalidade enquanto jogadores, tendo sido atletas do clube em estudo durante pelo menos 3 épocas desportivas.

Quando interrogados acerca dos treinadores, os atletas consideraram que o treinador 1 *“tem uma liderança condicionada pela sua juventude por ser o seu primeiro ano como treinador”* de sêniores ainda que seja reconhecido e respeitado com antigo atleta por ter *“muita experiência como jogador”* e por ter feito *“uma carreira internacional”* o que se traduz numa *“mais-valia quando se tem uma equipa internacional”*. Apontado como *“líder nato na forma de se impor e na forma de obter o respeito dos atletas”*, este treinador tem *“um papel mais técnico”* e *“informal”*, sabendo *“a filosofia de jogo que quer e o estilo de jogo que quer”*. Por outro lado, o treinador 2 manifesta uma atividade *“passiva”*, transmitindo *“tranquilidade e confiança”* aos atletas. À semelhança do treinador 1, também este foi atleta tornando-o entendido da modalidade, o que lhe permite *“ser mais específico e detalhado”* nas suas intervenções. Este treinador assume uma postura de *“segundo plano, mesmo em situações de grupo”*, *“respeitando”* o treinador 1. Conjuntamente, *“dão sempre os dois a sua opinião”* e têm *“muita liberdade para intervir, seja com cobrança energética ou para falar de forma particular com alguém”*, assumindo que *“nenhuma das opiniões estão completamente certas e que existem divergências em algumas decisões”*.

#### 4.1.3. LIDERANÇA NOS ATLETAS

A escolha de um líder formal, considerados os resultados, é realizada segundo algumas características como a de se *“fazer respeitar sobre treinadores e direção”*, tomada de *“decisões”*, intervenção *“quando alguém está mal”* e apoio *“quando alguém está bem”*. O critério de escolha de um capitão utilizado no clube em estudo é a *“a antiguidade”* dos atletas. Esta perceção está em concordância com o referido em alguns dos estudos considerados na revisão bibliográfica (Fransen et al., 2015; Cotterill, 2016). O atleta 7, atual capitão, conta com uma *“antiga presença no clube”* pelo que tem *“afinidade e conhecimento da realidade interna do contexto do clube, da cidade, da dinâmica com a direção, viagens, campeonato e comunidade”*. Assim, *“é a pessoa mais certa para passar a mensagem de organização”* pois compreende *“as necessidades, os deveres, que estão regulamentados e os de senso comum”*. Os respondentes apontam como funções de um líder formal a *“ligação vertical entre atletas e direção”*, assumindo-se como *“a voz da equipa”*, *“orientação e ajuda”* aos colegas de equipa, criação de *“elo de ligação para aquilo que é a estratégia da equipa”*. Iguamente importante, o capitão deve *“treinar e jogar no seu melhor, sem espaço para erros”* mostrando-se o *“exemplo máximo de comportamento e atitude”*. As funções referidas pelos respondentes são consentâneas com as encontradas por Fransen et al., 2015. Na generalidade, a equipa encontra-se satisfeita com a escolha do atleta 7 enquanto líder formal.

A liderança partilhada no desporto, para além do capitão conta com outros atletas que assumem papéis de liderança na equipa, nomeadamente os líderes de tarefas, motivacional, social e externo (Loughead et al., 2016; Fransen et al., 2014). Os resultados referentes à identificação destes líderes na equipa, assim como os momentos e forma de atuação estão apresentados, respetivamente, nas Tabelas 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6. O contributo de investigação que o estudo apresenta é alusivo ao impacto destes líderes na equipa e nos restantes elementos da mesma.

#### 4.1.3.1. LÍDER DE TAREFAS

A maioria dos respondentes indica o atleta 3 como líder de tarefas dentro da equipa (Tabela 4.3) e, respeitando a abordagem de Fransen et al. (2015), mencionam que o momento de atuação deste líder é em jogo, através de conversas individuais e coletivas.

Caso	Identificação	Momento de atuação	Forma de atuação
Atleta 8	Atleta 5	Jogo	<i>“fala muito com os jogadores, relembrando o que tem de ser feito”(…)</i> <i>“toma muito a iniciativa”</i>
Atleta 9	Atleta 3	Jogo	<i>“explica o erro”</i>
Atleta 7	Atleta 3	<i>“horas mais decisivas”</i>	<i>“ajuda-nos dando informações estratégicas”</i>
Atleta 3	Atleta 7	Jogo	<i>“ajuda a perceber o que é normal ou anormal”</i>
Atleta 11	Atleta 3	<i>“tanto em treino como em jogo”</i>	n.d.
Atleta 4	Atleta 7	Jogo	<i>“falamos”</i>
Atleta 12	Atleta 3	Jogo	n.d.
Atleta 1	Atleta 3	Jogo	<i>“assume as jogadas”</i>
Atleta 6	Atleta 3	Jogo	<i>“ajuda-nos a concentrar no que é preciso ser feito”</i>
Atleta 5	Atleta 3	Jogo	<i>“corrige-nos”</i>
Atleta 2	Atleta 5	Jogo	<i>“dá confiança”</i>
Atleta 10	Atleta 3	<i>“em situações difíceis” (…)</i> <i>“sempre que as pessoas perdem a concentração”</i>	<i>“fala muito para estimular o movimento”</i>
Treinador 1	Atleta 3	Treino e <i>“no funcionamento do jogo”</i>	<i>“chateia-se quando começam o treino devagar” (…)</i> <i>“quando entende que existe uma falha, insiste que os colegas deem mais”</i>
Treinador 2	<i>“Não existe”</i>		

Tabela 4.3. Perceção dos respondentes relativa ao líder de tarefas

Os respondentes referem igualmente o líder de tarefas como “o mais importante” pela “ajuda” no “bom funcionamento” de treinos e jogos através da “sua opinião, tentando puxar” pelos colegas, “organização da equipa para que tudo se encaixe em termos estratégicos de jogo”, tomada de “decisões” e auxiliando os treinadores na “simplificação da informação que chega aos jogadores” (Tabela 4.3).

#### 4.1.3.2. LÍDER MOTIVACIONAL

A Tabela 4.4 apresenta um resumo da perceção dos respondentes relativa ao líder motivacional da equipa.

Caso motiva	Identificação	Momento de atuação	Forma de atuação
Atleta 8	“Não há”		
Atleta 9	“não temos”		
Atleta 7	“sou eu”	“início dos treinos e dos jogos”	“há momentos em que falo e outros em que discuto”
Atleta 3	“eu”	“tanto em treino como no jogo”	n.d.
Atleta 11	Atleta 8	“No treino, nos jogos e fora”	“fala connosco e pergunta o que se passa”
Atleta 4	Atleta 7	“em jogo e em treino”	“falamos no treino”
Atleta 12	“eu”	“em treino”	“converso com eles”
Atleta 1	Atleta 3	“nos jogos e nos treinos”	“assume as jogadas”
Atleta 6	Atleta 5	“normalmente nos jogos mais difíceis”	“diz-me coisas positivas, o que me obriga a passar as situações menos boas”
Atleta 5	“não sei se temos algum”		
Atleta 10	Atleta 12	n.d.	“quando joga é muito emocional e mostra-o abertamente, passando para todos os outros”
Treinador 1	Atleta 5	“Normalmente, depois de me chatear”	“fala sobre o que deverá ser o nosso comportamento em grupo”
Treinador 2	Atleta 1	“principalmente quando as coisas estão a correr bem, quer em treinos, quer em jogos”	“basta contar uma piada ou dizer um graça par o ambiente se tornar mais saudável”

Tabela 4.4 - Perceção dos respondentes relativa ao líder motivacional

Embora os respondentes apresentem um esforço na identificação de jogadores para o papel de líder motivacional, a análise das entrevistas realizadas evidencia discordância dentro da equipa

para este tipo de liderança (Tabela 4.4). De facto, não parece haver consciência da existência desta posição de liderança na equipa ainda embora as suas presenças sejam manifestadas pelos atletas através de diálogos.

Segundo Fransen et al. (2014) o líder motivacional é o atleta que gere as emoções da equipa dentro de campo visando a otimização do desempenho da equipa no jogo. Embora os respondentes não identifiquem nenhum atleta para esta posição e considerem este papel de liderança “*menos importante*”, apontam alguns benefícios coletivos na “*dinâmica do grupo*” em especial “*nos momentos maus*” pois estes “*podem comprometer um jogo e um objetivo de uma época inteira*”. Em concordância com a equipa de investigação acima referida e, de acordo com os dados obtidos a importância de um elemento com atributos motivacionais na equipa passa pela “*transmissão de clama e confiança em momentos decisivos*”, “*gestão de emoções*” “independentemente do resultado ou contexto”, “*identificação de alguém com problemas*” que interfiram no rendimento individual e consequentemente coletivo, procurando “*conversar para que a equipa não perca essa mesma pessoa*”. Este é considerado um líder que “*não dramatiza as situações*”, “*é agressivo e assertivo na forma de comunicar*” “*acordando a equipa quando as coisas correm mal*” e “*ajudando a estabilizar quando corre tudo bem*”.

#### 4.1.3.3. LÍDER SOCIAL

O líder social é o atleta que assume funções fora de campo, promove boas relações dentro da equipa, preocupando-se em criar bom ambiente (Fransen et al., 2014). Este líder gere conflitos dentro da equipa, é geralmente bom ouvinte e transmite confiança aos que o procuram. Os dados dos respondentes relativos ao líder social estão reunidos na Tabela 4.5.

Caso	Identificação	Momento de atuação	Forma de atuação
Atleta 8	Atleta 1	“organiza jantares”	“quando há problemas é um dos primeiros a reagir e a tomar iniciativa para os resolver” (...) “dá-se bem com todos”
Atleta 9	Atleta 5	“quando nos sentimos mal, com saudades”	“bebemos café para conversar”
Atleta 7	Atleta 5	Sem informação	“comunicando as possíveis melhorias que podemos fazer”
Atleta 3	Atleta 1	“quando as coisas correm mal”	“organização de coisas simples” (...) “às vezes um simples jogo de futebol em casa de alguém acaba por resultar num momento de construção importante”
Atleta 4	Atleta 7	“momentos sociais, fora de campo”	“falamos em casa”

Tabela 4.5 - Perceção dos respondentes relativa ao líder social

Caso	Identificação	Momento de atuação	Forma de atuação
Atleta 1	Atleta 1	<i>“quando estamos a viajar”(...)</i> <i>“também em treinos”</i>	<i>“alertando para as rotinas da época, moralizando-os” (...)</i> <i>“abordo devagarinho cada um deles”</i>
Atleta 5	Atleta 12	<i>“antes dos treinos”</i>	<i>“reza pela equipa antes dos jogos”</i>
Treinador 1	<i>“não sei se haverá alguém”</i>		
Treinador 2	Atleta 3	<i>“quando há necessidade de resolver problema internos, de balneário”</i>	<i>“acalma e resolve a situação”</i>

Tabela 4.5 (cont.) - Percepção dos respondentes relativa ao líder social

De acordo com a maioria dos respondentes, o líder social da equipa, o atleta 1 apresenta as características referidas na bibliografia consultada, nomeadamente intervém fora de campo, em momentos de viagem e anteriores e posteriores ao treino (Tabela 4.5). Segundo estes atletas, a sua intervenção passa pela organização de momentos de lazer e apoio em situações de conflito na equipa. Coletivamente o líder social é apontado como imprescindível na montagem de uma equipa *“forte a todos os níveis”* pois tal só acontece se a *“relação entre os membros da equipa for igualmente forte”*. *“Alguém que tome a iniciativa de promover essas relações”* *“faz com que os momentos fora de campo se tronem produtivos”* fazendo uma *“extensão do que acontece dentro de campo”*. Existindo boas relações interpessoais entre jogadores, há *“condições para falar de problemas e soluções”*. A nível individual este líder é qualificado como *“importantíssimo”* principalmente para os atletas que se encontram afastados de casa, principalmente *“na fase de integração”*. Segundo estes, o alívio de obrigações profissionais *“reflete-se inevitavelmente em estabilidade mental”*. Estas características afiguram-se relevantes numa equipa multinacional, com elevada rotação de atletas, enriquecendo a definição dos papéis de lideranças estabelecidos por Fransen et al. (2014). A formalização deste líder nesta equipa seria certamente uma mais-valia para o desempenho da mesma.

#### 4.1.3.4. LÍDER EXTERNO

A tabela 4.6 reúne os dados dos respondentes relativos ao líder externo.

Os respondentes indicam os atletas 3 e 7 para a posição de líder externo dada a envolvimento destes no clube e pela afinidade que têm com os adeptos. É interessante notar que estes atletas são os elementos mais velhos e experientes da equipa tendo por isso uma maior sensibilidade no tratamento de assuntos externos à mesma, características essencial a este tipo de liderança. Esta percepção diverge da definição estabelecida por Fransen et al. (2014).

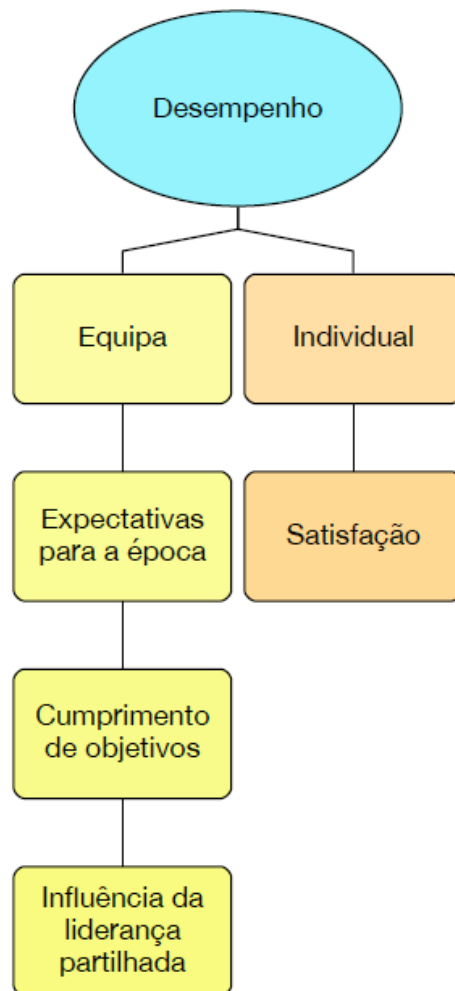
Caso- externo	Identificação	Momento de atuação	Forma de atuação
Atleta 8	<i>“em relação à direção, o atleta 7 mas no geral não consigo identificar”</i>	<i>“como capitão, é a pessoa que quando há problemas defende o grupo perante a direção”</i>	Sem informação
Atleta 9	Atleta 3	<i>“antes do jogos e nos tempos livres”</i>	Sem informação
Atleta 7	Atleta 3	<i>“treinos e jogos”</i>	<i>“interagindo”</i>
Atleta 3	<i>“não existe na nossa organização”</i>		
Atleta 12	<i>“Atleta 7 por ter uma relação próxima com a direção”</i>	<i>“em treino”</i>	n.d.
Atleta 1	Atleta 7 <i>“é o capitão”</i>	<i>“principalmente nos jogos em que é preciso o apoio do público”</i>	<i>“chegando ao público”</i>
Atleta 5	Atleta 3	Sem informação	<i>“envolve-se me ações sociais, leva-nos a escolas e fala com as pessoas”</i>
Atleta 10	Atleta 3	<i>“durante os jogos”</i>	<i>“lida com os patrocinadores e adeptos de forma a ligar todos à equipa”</i>
Treinador 1	Atleta 7	Jogos	<i>“através do público, pela reação quando entra e sai de campo”</i>

Tabela 4.6 - Perceção dos respondentes relativa ao líder externo

O atleta 7, como referido anteriormente, é o capitão com maior antiguidade no clube sendo reconhecidamente o ‘rosto’ da equipa. Contrariamente ao referido na literatura, os respondentes consideraram que o momento de atuação deste líder é dentro de campo, principalmente em jogos. Mencionado como *“fundamental”* para a equipa mas não *“especificamente”* para os atletas, este líder *“defende os interesses dos jogadores perante o clube”* e resolve os *“problemas do dia-a-dia como a falta de material”*. Para além disso, este atleta *“cria uma química entre a equipa e os adeptos”* fazendo *“com que aquilo que acontece no universo do voleibol, em que a única coisa que importa é a vitória”* *“seja divulgado da forma mais correta”*, realçando *“importância àquilo que é feito todos os dias”*. A partilha de liderança do capitão com restantes permite *“um melhor funcionamento dos jogos”* pela intervenção dos líderes de tarefas e motivacional fazendo *“funcionar a comunicação dentro de campo”*, o que permite um maior foque *“nos aspetos fundamentais dos exercícios e não no seu funcionamento”*.

## 4.2. DESEMPENHO

A avaliação do desempenho da equipa refere-se ao desempenho dos atletas em jogo e teve como base a entrevista coletiva designada por *focus group*. O *Mind Map* do desempenho (Figura 2) organizou os dados obtidos e orientou a discussão dos mesmos.



**Figura 2** – *Mind Map* do Desempenho

Antes de mais, importa notar que os resultados relativos ao desempenho individual dos atletas são variáveis pois dependem das posições de jogo e das estratégias de treino e de jogo. No entanto, existem nas respostas dos entrevistados algumas bases comuns, nomeadamente no que se refere ao empenho e à contribuição individual *“para a equipa dentro de campo e evolução em treino todos os dias”* ao *“mentalizar para o que vai ser feito em jogo”*. Também foi considerado relevante para a análise individual o apoio estatístico de análise das ações individuais em jogo. Este apoio é importante e permite *“identificar problemas técnicos que limitem o desempenho”*. Na generalidade, os atletas sentem-se satisfeitos com o seu rendimento individual durante a época.

Serban & Roberts (2016) referem que existem três elementos de desempenho de equipas. O primeiro é a capacidade da equipa ser ou não apta para atingir os seus objetivos, o segundo é a

satisfação dos membros da equipa e o compromisso com os objetivos da equipa. Por último a aptidão da equipa para melhorar diferentes aspetos da eficácia ao longo do tempo. Neste contexto, é necessário entender de que forma os elementos da equipa avaliam o desempenho coletivo e individual. Em equipa, os respondentes avaliam o desempenho em *“dois grandes momentos: o treino e o jogo”*. O treino *“depende de cada elemento com aquilo que é capaz de fazer”* e o jogo serve como *“avaliação o momento em que a equipa se encontra”*. Para tal é necessário *“perceber como os atletas se adaptam uns aos outros, se necessitam de mais ou menos espaço”* a forma de *“lidar com as dificuldades e limitações dos colegas”* e investir numa observação da *“execução técnica aleado à eficácia/resultados”*. Os entrevistados referem que *“têm sido felizes”* e que são *“todos trabalhadores”* mas que *“por vezes coletivamente”* não funcionam o que se traduz em muitos momentos *“bons e maus”*.

Os objetivos competitivos *“foram anunciados numa reunião no início da época”* e *“estipulados pela direção do clube”* em *“função do investimento que fazem nas contratações e de acordo com a equipa técnica”* *“sabendo se são realistas ou não”* e *“naturalmente o mais ambiciosos possível”* passando por *“vitórias consecutivas para chegar às finais e aí conquistar o campeonato”*. As expectativas os atletas consideram *“estar longe dos que se pretende para ser campeão”* mas com esperança de conseguirem *“chegar lá”* pois são *“atletas de alta competição”* e sabem que *“a exigência é máxima”*. Desta forma, não existe concordância com primeiro elemento de desempenho referido anteriormente.

Refletindo sobre o cumprimento dos objetivos, os respondentes indicam que *“depende dos jogos”* e que em muitos saem *“satisfeitos e outros frustrados por não terem alcançado a meta”*. Apontam ainda que *“nem se trata de vencer mas apenas de não ter cumprido o que foi pedido”* até ao momento, *“dois”* já tinham falhado e ainda tinham *“uma oportunidade para cumprir um dos objetivos da época”*. Assim, a satisfação dos membros da equipa e o compromisso com os objetivos da equipa não são concordantes com os elementos de desempenho acima anunciados.

Os respondentes concordam sobre a existência de uma influência da liderança partilhada no desempenho coletivo e individual. A liderança nos atletas enquanto apoio dos líderes tradicionalmente conhecidos no desporto, é importante e influencia o desempenho da equipa *“em momentos diferentes em função da própria época e dos problemas do campeonato”* distribuindo a *“tomada de decisão”*. *“Uns focam-se no desempenho mental, outros na parte física e outros na ligação externa”* *“todos juntos formam uma unidade cooperante”*. A análise dos dados obtidos sugere que o desempenho poderia ser otimizado por uma liderança partilhada entre treinadores e atletas.

## 5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do conceito de liderança indica uma diminuição da individualização de um único elemento enquanto responsável e decisor dentro de uma equipa. Assim, uma das abordagens que surge é a liderança partilhada, por distribuir funções de liderança por mais do que um elemento da equipa. Desta forma, são otimizadas as capacidades individuais dos elementos da equipa e potencia-se o cumprimento dos objetivos.

A liderança partilhada e o seu impacto no desempenho das equipas têm sido alvo de investigação empírica no contexto desportivo, nomeadamente no desporto coletivo, por este evidenciar uma estrutura de liderança hierarquizada semelhante à das organizações empresariais. Sendo um tema relativamente recente, os estudos experimentais são limitados pelo que esta tese é útil pois contribuir para o conhecimento nesta área tão interessante e promissora. De forma mais concreta, este trabalho explora a influência dos atletas com funções de liderança dentro da equipa nos restantes elementos e consequentemente nos seus desempenhos.

Para alcançar os objetivos da tese, foi desenvolvida uma metodologia qualitativa implementada em dois momentos: uma entrevista pessoal com cada elemento da equipa e outra entrevista coletiva (*focus group*) só com os atletas. Os resultados das entrevistas pessoais evidenciaram a existência de uma liderança partilhada ainda que pouco consciente sobre os atletas que desempenham funções de liderança, não valorizando nem aproveitando as suas presenças para a otimização de resultados.

Os resultados mostraram um grande conhecimento sobre os líderes considerados formais, isto é os treinadores e o capitão. As entrevistas revelaram que existe concordância dentro da equipa sobre as suas características e funções, assim como satisfação com os elementos que assumem estas funções. Relativamente à liderança nos atletas, os resultados indicaram que o líder mais importante é o de tarefas por ter uma presença forte na dinâmica e organização dos jogos. Contrariamente, o líder motivacional foi considerado o menos importante quando considerado individualmente mas com alguma relevância no coletivo. O líder social atua em momentos fora do contexto de pavilhão e foi considerado importante na integração de elementos da equipa assim como na gestão emocional dos mesmos. Este é um contributo importante às definições encontradas na literatura pois evidencia a importância deste não só em momentos de conflito entre elementos da equipa mas também no bem-estar de cada indivíduo e na criação de um meio “familiar” no contexto de trabalho. Esta função parece-nos muito interessante pois muitas das equipas desportivas no nível considerado são multinacionais. Por último, considerando os resultados obtidos, o líder externo foi facilmente confundido pelas funções de líder formal, na medida em que a relação que prevalece é a da direção. Este é o líder que gerou maior conflito no seu entendimento e por isso foi assumido pelos atletas com maior experiência.

Finalmente, a fase de exploração do desempenho da equipa demonstrou uma carência no envolvimento dos elementos constituintes da equipa no estabelecimento dos objetivos, impulsionando menor motivação e compromisso com os mesmo. Assim, estudo foi executado

numa equipa montada para concretizar um objetivo de exigência máxima, correspondente ao nível individual de cada elemento mas sem priorizar o bom funcionamento coletivo.

## 6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Discutidos os principais resultados e contributos é importante para debater as limitações encontradas.

Primeiramente, este é um estudo de carácter exploratório pelo que a referência de autores diferenciados foi diminuta e restritiva.

O tamanho da amostra considerada e o contexto no qual o estudo é executado são igualmente limitantes. A amostra não é representativa pois trata-se apenas da análise de uma equipa num universo de doze na primeira divisão da modalidade. Este estudo poderia ter beneficiado com a comparação de modelos de liderança numa amostra maior que possibilitaria um maior número de resultados, o melhoramento dos adquiridos e conseqüentemente maior credibilidade. Relativamente ao contexto, o desporto coletivo seria o exemplo perfeito para análises de liderança partilhada e desempenho mas os estudos experimentais nesta área são quase inexistentes. Outra limitação que deve ser referenciada é o momento das entrevistas pessoais. Diferentes oportunidades de entrevista resultaram em percepções totalmente distintas. Desta forma, os elementos entrevistados em Abril de 2017 obtiveram mais tempo de convívio e trabalho com a equipa dos que aqueles que foram entrevistados em Novembro de 2016. Por outro lado, não foi possível acompanhar a equipa durante todos os momentos da época. Desta forma, foi-nos impossibilitada uma análise mais detalhada e profunda dos seus elementos, comportamentos e validação das percepções de cada atleta. Por último, a entrevista de grupo revelou-se também limitativa pois foi realizada em português pela generalidade dos entrevistados apenas falarem a língua portuguesa. Ainda que as questões fossem traduzidas para inglês, os atletas estrangeiros tiveram dificuldade em compreender e discutir as opiniões dos colegas.

Um conhecimento mais profundo do tema da liderança partilhada no contexto do desporto, nomeadamente a interação entre os atletas que assumem funções de liderança e os restantes elementos pressupõem uma expansão temporal e na amostra deste estudo. As futuras investigações devem explorar os resultados obtidos numa abordagem etnográfica que permita a observação e validação das respostas adquiridas. Olhando para os resultados obtidos seria interessante fazer uma análise comportamental que permitisse entender detalhadamente a influência em jogo dos diferentes líderes. Por outro lado, o presente estudo teria sido enriquecido com a envolvimento de todos os elementos constituintes do clube, nomeadamente direção, médicos, estatísticos, patrocinadores e adeptos. Também uma metodologia mista, isto é qualitativa e quantitativa, seria interessante para investigar as casualidades da liderança partilhada no desempenho de cada elemento constituinte.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. (Oxford (University Press), Ed.) (5th Editio).
- Castañó, N., Watts, T., & Tekleab, A. G. (2013). A reexamination of the cohesion–performance relationship meta-analyses: A comprehensive approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. <http://doi.org/10.1037/a0034142>
- Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.010>
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K. L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *Leadership Quarterly*. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003>
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016a). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. <http://doi.org/10.1080/1750984X.2015.1124443>
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016b). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116–133. <http://doi.org/10.1080/1750984X.2015.1124443>
- Din, C., Paskevich, D., Gabriele, T., Werthner, P., Arnold, R., & Vella, S. (2015). Olympic Medal-Winning Leadership. *International Journal of Sports Science and Coaching*. <http://doi.org/10.1260/1747-9541.10.4.589>
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>
- Duch, J., Waitzman, J. S., & Nunes Amaral, L. A. (2010). Quantifying the performance of individual players in a team activity. *PLoS ONE*. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0010937>
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28–38. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Coffee, P., Slater, M. J., & Boen, F. (2014). The Impact of Athlete Leaders on Team Members' Team Outcome Confidence: A Test of Mediation by Team Identification and Collective Efficacy. *The Sport Psychologist*. <http://doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=97508154&site=eds-live>
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R., & Peterson, K. (1999). Factors Affecting Olympic Performance: Perceptions of Athletes and Coaches from More and Less Successful Teams. *The Sport Psychologist*, 13(4), 371–394. <http://doi.org/10.1123/tsp.13.4.371>
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee

- Integrity. *Journal of Business and Psychology*. <http://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 282–295. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*. <http://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Mukherjee, S. (2016). Leadership network and team performance in interactive contests. *Social Networks*. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2016.05.003>
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 923–942. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Parry, K., Mumford, M., Bower, I., & Watts, L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of *The Leadership Quarterly*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001215>
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 281–288. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.009>
- Serban, A., & Roberts, A. J. B. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *Leadership Quarterly*. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009>
- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B., & Evans, A. L. (2014). Promoting shared meanings in group memberships: a social identity approach to leadership in sport. <http://dx.doi.org/10.1080/14623943.2014.944126>.
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes & Intergroup Relations*, *16*(1), 3–16. <http://doi.org/10.1177/1368430212462497>

## 8. ANEXOS

### 8.1. GUIÃO DE ENTREVISTA APLICADO AOS ATLETAS

#### A. LIDERANÇA

1. O que é para si liderança? Existe na sua equipa?
2. Quantos líderes identifica na sua equipa? Como os caracteriza?

#### B. TIPOS DE LÍDERES

O tema da liderança tem sido estudado na área do desporto, nomeadamente a liderança partilhada. Assim, são identificados líderes tradicionais nos treinadores e líderes formais e informais nos atletas.

3. Descreva cada treinador e indique quais os seus papéis na liderança do grupo.

A liderança nos atletas é formal quando um ou mais jogadores são definidos formalmente como capitães de equipa e informal pelas interações de alguns indivíduos com a equipa. Neste contexto, existem quatro líderes diferentes: Líder de Tarefas, Líder Motivacional, Líder Social e Líder Externo.

- *Líder de Tarefas* é aquele que ajuda a equipa a focar-se no seu objectivo, auxiliando nas decisões estratégicas de jogo.
- *Líder Motivacional* é quem gere as emoções do grupo de forma a otimizar o desempenho da equipa.
- *Líder Social* promove as relações interpessoais da equipa, auxiliando nos conflitos.
- *Líder Externo* ocupa-se da ligação entre a equipa e a envolvente externa (i.e. direcção, adeptos, comunicação social, patrocínios).

(para cada líder)

4. Identifique este líder na sua equipa.
5. Qual a importância que alguém com estas características tem para si?
6. Em que alturas sente a sua presença? E de que forma?

- Líder formal
- 7. Qual o papel do líder formal na sua equipa?
- 8. Sente que o atual capitão é a melhor escolha? Porquê?

#### C. DESEMPENHO

9. A existência de diferentes líderes influencia o seu desempenho? Como?

## 8.2. GUIÃO DE ENTREVISTA APLICADO AOS TREINADORES

### A. DESEMPENHO

1. Como é que avalia o desempenho da sua equipa no geral? E de cada jogador?

### B. LIDERANÇA

2. O que é para si liderança de uma equipa?
3. Quantos líderes identifica na sua equipa? Como os caracteriza?
4. Qual o impacto desses líderes na equipa? E em si?

### C. TIPOS DE LÍDERES

O tema da liderança tem sido estudado na área do desporto, nomeadamente a liderança partilhada. Assim, são identificados líderes tradicionais nos treinadores e líderes formais e informais nos atletas.

5. Qual o papel dos treinadores na liderança de um grupo?
6. Analise a atual equipa técnica.

A liderança nos atletas é formal quando um ou mais jogadores são definidos formalmente como capitães de equipa e informal pelas interações de alguns indivíduos com a equipa. Neste contexto, existem quatro líderes diferentes: Líder de Tarefas, Líder Motivacional, Líder Social e Líder Externo.

- *Líder de Tarefas* é aquele que ajuda a equipa a focar-se no seu objectivo, auxiliando nas decisões estratégicas de jogo.
- *Líder Motivacional* é quem gere as emoções do grupo de forma a otimizar o desempenho da equipa.
- *Líder Social* promove as relações interpessoais da equipa, auxiliando nos conflitos.
- *Líder Externo* ocupa-se da ligação entre a equipa e a envolvente externa (i.e. direção, adeptos, comunicação social, patrocínios).

(para cada líder)

7. Identifique este líder na sua equipa.
8. Qual a importância que tem para os atletas? E em si?
9. Em que alturas sente a sua presença? E de que forma?

- Líder formal

10. Que características considera importantes para a escolha de um capitão de equipa?
11. Qual o critério de escolha dos líderes formais?

### **8.3. GUIÃO DE ENTREVISTA COLETIVA (*FOCUS GROUPS*) APLICADO AOS ATLETAS**

**A.** Olá a todos, o meu nome é Maria e sou aluna de mestrado em Estatística e Gestão de Informação na universidade Nova de Lisboa.

A minha tese é sobre a relação entre uma liderança partilhada e o desempenho de uma equipa. Esta é uma segunda fase de recolha de dados, que demorará cerca de 1h30 em entrevistas de grupo com o objetivo de haver discussão sobre o tema do desempenho.

O sucesso desta entrevista é atingido se falarem um de cada vez e se todos participarem. O tratamento dos dados é feito de forma confidencial e anónima.

Por último quero agradecer-vos a disponibilidade.

**B.** (entrevista em português e o Carlos Teixeira fez a tradução para inglês)

1. Como medem o vosso desempenho? E o da equipa?
2. Quais são os vossos objetivos competitivos para a época? Quem estipula os objetivos? Como?