



Universidade de Aveiro

Ano 2020

**FRANCISCA MARIA  
NUNES QUELHAS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA HUMILDE NO  
ESPÍRITO E POTÊNCIA DÁ EQUIPA NO FUTEBOL –  
O CASO DO FUTEBOL FEMININO EM PORTUGAL**



Universidade de Aveiro  
Ano 2020

**FRANCISCA MARIA  
NUNES QUELHAS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA HUMILDE NO  
ESPÍRITO E POTÊNCIA DA EQUIPA NO FUTEBOL –  
O CASO DO FUTEBOL FEMININO EM PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho ao meu colega e amigo, Fernando Lau, das pessoas mais humildes que conheci.

## **o júri**

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Margaça Magueta  
Professor Adjunto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da  
Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória  
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

## agradecimentos

Aos meus Pais,

Obrigada por todas as condições que me proporcionaram sempre ao longo da minha vida académica, por todos os sacrifícios que fizeram para que a minha experiência na universidade fosse vivida em pleno, e inesquecível.

À minha irmã Laura,

Agradeço por todas as vezes que não me facilitaste o trabalho e que, mesmo das formas mais brutas, me incentivaste a ser mais exigente de mim mesma.

Ao meu irmão Afonso,

Obrigada por, mesmo sem saberes, com toda a tua frieza das saudades, teres sido sempre uma lufada de ar fresco e poço de energia positiva nos meus regressos a casa.

Ao meu primo Nuno Pissarra,

Obrigada por, mesmo sem teres dado por isso, me teres dado luzes para que decidisse que caminho seguir na fase inicial deste projeto. A tua preocupação, atenção e interesse foram a chave para que eu valorizasse e definisse algo que queria e não sabia.

Aos meus tios, primos, madrinhas, avós e restante família, palavras são poucas para vos agradecer o apoio e constante preocupação para me motivarem ao longo deste percurso.

À Laura Moreira,

Obrigada por teres partilhado e vivido de perto comigo toda a ansiedade e trabalho que este projeto envolveu, e por teres sido o meu grande alicerce e apoio incondicional todos os dias.

À Bruna, à Sofia, ao Fernando, à Ana Carolina e à Bea,

Obrigada por tornarem o meu mestrado sempre mais leve de percorrer, e por não se cansarem de preocupar e terem sempre algo positivo a acrescentar.

À minha orientadora, professora Andreia Vitória,

Estou-lhe deveras grata pela sua energia, carinho, e docilidade a motivar-me, aliado à exigência em me desafiar a procurar levar este projeto a patamares cada vez mais elevados do que imaginámos no início.

**palavras-chave**

Liderança humilde, espírito de equipa, potência da equipa, desporto, futebol feminino em Portugal.

**resumo**

A humildade tem-se vindo a figurar-se como uma característica, cada vez mais essencial, aos líderes de equipas. Este estudo investiga o impacto que as perceções de liderança humilde têm no espírito de equipa e na potência da equipa nos clubes de Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal, na época 2019/2020. Realizaram-se entrevistas que envolveram 11 treinadores, enquanto líderes do grupo, e 33 jogadoras, enquanto lideradas. Os resultados sugerem que as equipas em que os líderes apresentam níveis de humildade mais elevados, coincide com as equipas cujo grupo apresenta níveis de espírito e potência da equipa mais elevados. Deste modo, este estudo identifica a humildade como um fator crucial para os líderes de equipas, pois fomenta os membros da equipa a sentirem-se parte de algo mais vasto, compreendendo que o seu contributo ultrapassa as margens da mera vitória ou do ganho.

**keywords**

Humble leadership, team spirit, team power, sport, women's football in Portugal.

**abstract**

Humility has become an increasingly essential feature of team leaders. This study investigates the impact that the perceptions of humble leadership have on the team spirit and the team's power in the Women's Premier League clubs in Portugal, in the 2019/2020 season. Interviews were conducted involving 11 coaches, as leaders of the group, and 33 players, while led. The results suggest that the teams in which the leaders have the highest levels of humility, coincide with the teams whose group has the highest spirit and power levels of the team.

That way, this study identifies humility as a crucial factor for team leaders, as it encourages team members to feel part of something wider, understanding that their contribution goes beyond the margins of mere victory or gain.

## Índice de Conteúdos

Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1. Importância e justificação do tema.....	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
1.3. Questões de Investigação.....	3
1.4. Estrutura da dissertação .....	3
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	5
2.1. Introdução .....	5
2.2. Liderança.....	5
2.2.1. Conceitos de Liderança .....	6
2.2.2. Liderança Humilde .....	7
2.3. Espírito de equipa e potência da equipa .....	10
2.3.1. Introdução .....	10
2.3.2. Conceito de espírito de equipa .....	11
2.3.3. Conceito de potência da equipa.....	13
2.3.4. Espírito de Equipa <i>versus</i> Potência da Equipa.....	13
2.3.5. Liderança Humilde <i>versus</i> Espírito de Equipa .....	14
2.3.6. Liderança humilde <i>versus</i> Potência da Equipa.....	15
2.4. Caracterização do Campeonato Nacional de Futebol Feminino em Portugal .....	16
2.4.1. Introdução .....	16
2.4.2. Caracterização Geral do Futebol em Portugal.....	19
2.4.3. Organograma genérico .....	21
Capítulo 3 - Metodologia.....	22
3.1. Abordagem Metodológica.....	22
3.2. Instrumentos de recolha de dados .....	22
3.3. Preparação e Planificação das Entrevistas.....	22

3.3.1.	Condições éticas e formais.....	23
3.4.	Amostra .....	23
3.5.	Procedimentos de análise dos dados.....	24
Capítulo 4 -	Resultados.....	25
4.1.	Análise das entrevistas realizadas aos treinadores .....	25
4.1.1.	Características de liderança humilde do Líder.....	25
4.1.2.	Comportamentos do líder para o espírito de equipa.....	32
4.1.3.	Comportamentos do líder para a potência da equipa.....	35
4.2.	Análise das entrevistas realizadas às jogadoras .....	38
4.2.1.	Análise das entrevistas realizadas às jogadoras .....	38
4.2.2.	Comportamentos do líder para o espírito de equipa.....	47
4.2.3.	Comportamentos do líder para a potência da equipa.....	52
4.3.	Relação entre a liderança humilde e o espírito e potência da equipa.....	57
Capítulo 5 -	Discussão e Conclusões.....	58
5.1.	Implicações para a Gestão .....	68
5.2.	Considerações Finais.....	72
5.3.	Limitações e Estudos Futuros.....	74
Referências.....		76
Anexos.....		81

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Semelhanças e diferenças entre os conceitos: espírito de equipa e potência da equipa .....	13
Tabela 2- Número de praticantes por modalidades a nível federado em Portugal no ano de 2017 .....	18
Tabela 3- Características das equipas entrevistadas.....	23
Tabela 4- Perceção dos treinadores das características de liderança humilde do Líder .....	25
Tabela 5- Perceção dos treinadores das características de espírito de equipa .....	32
Tabela 6- Perceção dos treinadores das características de potência de equipa .....	35
Tabela 7- Perceção das jogadoras das características de Liderança humilde do líder .....	38
Tabela 8- Perceção das jogadoras das características de espírito de equipa .....	47
Tabela 9- Perceção das jogadoras das características de espírito de potência da equipa .....	52
Tabela 10- Relações das categorias segundo os níveis de intensidade (Treinadores) .....	57
Tabela 11- Relações das categorias segundo os níveis de intensidade (Jogadoras).....	57
Tabela 12- Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas aos Treinadores das Entidades Desportivas .....	81
Tabela 13- Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas às jogadoras das Entidades Desportivas .....	83
Tabela 14- Perceção dos treinadores das características de liderança humilde do Líder .....	85
Tabela 15- Perceção dos treinadores das características de espírito de equipa.....	91
Tabela 16- Perceção dos treinadores das características de potência da equipa.....	95
Tabela 17- Perceção das jogadoras das características de liderança humilde do Líder .....	100
Tabela 18- Perceção das jogadoras das características de espírito de equipa .....	113
Tabela 19- Perceção das jogadoras das características de potência da equipa .....	121

## Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da estrutura organizacional genérica de uma entidade desportiva de futebol em Portugal.....	21
Figura 2- Escolaridade da atleta portuguesa.....	62
Figura 3- Grau de profissionalização da atleta portuguesa.....	65
Figura 4- Nível salarial da atleta portuguesa .....	65
Figura 5- Razões do abandono do futebol pela atleta portuguesa.....	66
Figura 6- Razões do abandono do futebol pela atleta portuguesa.....	67

***“The x-factor of great leadership is not personality,  
it’s humility.”***

- Jim Collins

# Capítulo 1 - Introdução

## 1.1. Importância e justificação do tema

### O impacto da liderança humilde no espírito de equipa, e potência da equipa no futebol de alto rendimento

*“Pronuncie-se a palavra equipa e a primeira imagem que vem à mente é, provavelmente, uma equipa desportiva (...). No desporto, as equipas são constituídas por indivíduos que aprenderam a confiar uns nos outros, assim os capacitando para jogar como um todo coordenado”,* as palavras de Amy Edmondson, reputada professora de Harvard e especialista no tema das equipas (Cunha, Rego, & Rego, 2019, p. 29). Sendo o futebol uma competição desportiva tão exigente, quer para equipas técnicas, quer para atletas, a forma como a equipa é orientada e treinada quer em termos físicos, quer em termos psicológicos, é crucial para desenhar o percurso que cada equipa segue ao longo da prova. Por conseguinte, torna-se relevante estudar o encadeamento das duas temáticas (a liderança e o desporto) de maneira a perceber como uma influência a outra e encontrar respostas que, no futuro, sirvam de apoio no planeamento anual, quer a curto quer a longo prazo, da forma como as entidades desportivas lideram a equipa.

Existem diversos aspetos relacionados com os objetivos alcançados pelas equipas que têm impacto nas mesmas, como a capacidade de gerar criatividade e improvisação positiva nos atletas, a humildade e ambição do treinador à medida das possibilidades (Cunha et al., 2019) e daí os resultados serem os planeados. Humildade e liderança parecem não se conjugar, por se entender que a relação entre estas variáveis é improvável. Mesmo à luz da literatura, o confronto entre estas variáveis ainda é recente e, ainda assim, a escassa literatura que existente assenta na relação da liderança no âmbito dos negócios e comércio tradicional (Rego, 2019). Assim, pretende-se investigar o enquadramento da abordagem da liderança humilde no âmbito desportivo, e perceber em que grau/nível ela está presente nos líderes do futebol, uma vez que se trata de um desporto tão exigente em termos de competitividade.

Estudar este tema torna-se relevante não só por haver poucos estudos que comparem as duas dimensões, mas também por todo o destaque que tem para o país pois, em Portugal, o desporto, e em particular o Futebol, são vividos de forma muito intensa. Por isso, torna-se pertinente estudar a relação dos temas em busca de evidências para as diversas questões, pois apesar de abundarem respostas, escassas são as que têm justificação científica.

Não menos importante, o desporto tem uma constante presença nos dias da investigadora e, dada a proximidade e regularidade com que encara o mundo desportivo, a motivação para a exploração do tema é elevada, assim como o conhecimento acerca da área.

## **1.2. Objetivos da Investigação**

O plano inicial para o estudo recaía sobre as equipas masculinas, devido à quantidade e qualidade de informação que as mesmas disponibilizam. No entanto, no início do estudo o país mergulhou numa crise de saúde pública devido à pandemia causada pelo COVID-19, tendo sido difícil obter aval positivo à participação das equipas masculinas, pelo que foi necessário reformular a estrutura do estudo, bem como proceder à readaptação das entrevistas. Por conseguinte, alterou-se o foco do estudo para as equipas femininas e as entrevistas foram realizadas à distância, e não de presencialmente. Essa prontidão pode explicar-se pela necessidade que os clubes femininos têm em aproveitar cada oportunidade para elevar o futebol feminino, ao invés do masculino que já se encontra num patamar de destaque bastante elevado.

Assim, o tema do projeto aborda duas dimensões complexas de se relacionarem entre si, sendo elas a liderança e o desporto. Desta forma, a investigação consiste em analisar a perceção de liderança humilde que os dirigentes e equipas têm relativamente às técnicas e métodos de liderança levadas a cabo pelos seus líderes da área do desporto, com principal foco no treinador, e perceber o impacto que as mesmas têm no espírito de equipa e na potência da equipa na modalidade de futebol de alta competição em Portugal.

A presente investigação tem como objetivo principal identificar se existem características de liderança humilde nos treinadores dos clubes de futebol feminino a competir no Campeonato Nacional de Futebol Feminino em Portugal, na época 2019/2020, e se as perceções de liderança humilde influenciam, ou não, o espírito de equipa e a potência da equipa.

Perante este objetivo principal, e mediante as variáveis definidas para o estudo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos para a investigação:

- Analisar se existem características de liderança humilde nos treinadores do Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal;
- Averiguar de que forma as equipas percecionam características de liderança humilde por parte do seu treinador;
- Perceber de que forma as perceções de liderança humilde têm impacto no espírito de equipa dos clubes de Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal;

- Apurar de que forma as percepções de liderança humilde têm impacto na potência da equipa dos clubes de Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal.

Referem-se os treinadores em particular por se considerar que, por mais que haja diversos agentes que influenciam o desempenho dos/das atletas, o treinador tem influência formal e direta, dando-se assim especial atenção aos treinadores enquanto líderes das equipas de futebol. *“De uma forma verdadeiramente notável, em nenhum outro domínio ou contexto, como no desporto, encontramos tantos indivíduos que voluntariamente se sujeitam e subjugam à autoridade de uma pessoa: o seu treinador”* (1984, Chelladurai, cit. in Sequeira, 2011, p.6). O treinador é a figura que tem mais contacto e influência na equipa, pois trabalha diretamente a gestão das suas equipas, desta forma, torna-se o estudo mais evidente com as opiniões, visões e perspetivas quer fruto das experiências das jogadoras quer dos seus/suas treinadores/treinadoras.

### **1.3. Questões de Investigação**

O estudo consiste numa investigação exploratória qualitativa, tendo como problemática em análise o confronto da liderança humilde no desporto, com maior incidência em duas variáveis que são influenciadas pela liderança levada a cabo pelos líderes: o espírito de equipa e a potência da equipa. Desta forma, estabeleceram-se as seguintes questões de investigação:

- Como as percepções de que o treinador é um líder humilde têm impacto no sentimento de espírito de equipa?
- Como as percepções de que o treinador é um líder humilde têm impacto no sentimento de potência da equipa?

### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação inicia com uma breve introdução ao tema, que realça a importância e a justificação do tema e os objetivos da investigação.

O segundo capítulo apresenta a Revisão da Literatura, onde se abordam os construtos da liderança humilde, e se estabelece a distinção entre liderança e líder assim como a definição dos conceitos, à luz da literatura, do que é espírito de equipa e potência da equipa, o que os une e o que os distingue. Também é feito neste capítulo a revisão relativamente ao futebol feminino sénior em Portugal, onde se realça o enquadramento histórico e legal.

O terceiro capítulo, debruça-se sobre a Metodologia, apresentando as questões de investigação, onde se explicita o tipo de estudo, assim como se apresenta o modelo conceitual. Adicionalmente, explicitam-se os critérios que foram usados quer para a realização do guião, quer para a execução das mesmas. É também referido e explicado o método de análise usado nas entrevistas.

O quarto capítulo refere-se aos Resultados, onde são expostos em tabelas os dados separados por categorias, e é feita a análise detalhada dessas tabelas.

Por fim, são apresentadas, no quinto capítulo, a Discussão dos Resultados e as Considerações Finais da investigação, onde se aprofundam também alguns tópicos adjacentes que não são o foco do estudo, mas que surgiram da análise das entrevistas realizadas e que podem influenciar os resultados, assim como as implicações à gestão fruto da aplicação dos resultados na vertente da gestão de empresas, e posteriormente surgem as referências bibliográficas e os anexos.

## Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

### 2.1. Introdução

Existem diversos estudos empíricos elaborados nos últimos anos, como cita Cunha (2019, p. 15) relativamente a palavras de Meyer, que referem que as equipas são blocos que as organizações modernas constituem que são a forma mais comum de colaboração organizacional, onde o sucesso das organizações depende fortemente daquilo que é o desempenho das equipas. Para além deste, outros estudos (ainda que mais antigos face ao anterior) como por exemplo o de Avolio e Jung, afirmam que para as organizações, tendo em conta toda a instabilidade que enfrentam, assim como o avançar da inovação tecnológica, as pessoas continuam a ser um recurso humano crucial onde, tanto aquele que lidera a equipa como os liderados, são insubstituíveis e, por isso, constituem uma vantagem competitiva para a entidade que representam. Sendo que o estilo de liderança implementado pode ser bastante influenciador no desempenho da equipa (Avolio & Jung, 1999).

*“The x-factor of great leadership is not personality, it’s humility.” - Jim Collins*

### 2.2. Liderança

*“Apesar da diversidade, são comumente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança: o primeiro assenta no estudo dos traços da personalidade do líder, o segundo apela à observação dos comportamentos adotados pelo líder no exercício da liderança e o terceiro refere-se às variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança.” (Rosinha, 2009, p. 14).*

*“A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia- não há liderança.” (Rosinha, 2009, p. 14).* Quando se é líder, não importa a longevidade ou a dificuldade do cargo, é importante perceber o papel que o poder tem para os líderes, pois estes podem ser excessivamente obcecados com os resultados usando os funcionários apenas como meios para atingirem fins. Esta obsessão cria nos líderes medo de ultrapassarem barreiras, objetivos, assim como medo de falhar. A motivação deixa de surgir de uma emoção positiva, e faz surgir uma energia negativa fruto da fragilidade de não atingir a meta pretendida. Esta visão de liderança, no sentido “de cima para baixo”, onde só quem ocupa a posição hierárquica inferior tem que ouvir as reclamações e queixas “dos de cima”, ou seja, de

quem, à partida, hierarquicamente padece de algum poder para o fazer, é considerada, nos dias de hoje, ultrapassada e até contraproducente, pois o panorama ideal consiste em perceber que o importante é fazer com que as pessoas se sintam motivadas para darem o melhor de si nas tarefas (Cable, 2018). Neste sentido, estudos mostraram que a força do carácter e as virtudes que os líderes possuem, são fatores essenciais que os ajudam a serem mais eficazes de maneira a contribuírem para o desempenho positivo quer da equipa e organização onde estão inseridos, quer das pessoas que a compõe (Rego, Cunha, & Clegg, 2010). A capacidade de o líder influenciar os colaboradores ou funcionários a tomar, de forma voluntária, decisões que possam ajudar a organização consiste no aspeto mais importante de liderança estratégica (Rowe, 2002).

Chopra (2002) afirmou que a liderança é um conceito misterioso e ilusório, e que um líder precisa de entender a hierarquia das necessidades dos seus seguidores, de maneira a perceber as respostas certas que deve dar para os satisfazer. Quer para quem lidera como para quem é liderado, o poder da liderança envolve diversos estímulos que influenciam toda a ação dos envolvidos, devendo-se este facto a um fator que Bergamini (1994) intitulou de “dom mágico”, por ser responsável por uma atração inexplicável que leva a que determinadas pessoas consigam exercer sobre outras. Ainda assim, é crucial que quem está numa posição de liderança perceba e reconheça que por mais que ocupe uma posição hierárquica elevada, isso não significa que confira privilégios mas sim responsabilidades (Krausz, 2007).

No que toca a estudos que abordam a liderança de equipas desportivas, estes são poucos, mas ainda assim dos poucos estudos empíricos existentes, todos equacionam que a liderança levada a cabo pelo treinador pode ter impacto na prestação dos jogadores (Sequeira, 2011).

### **2.2.1. Conceitos de Liderança**

Os conceitos de Liderança e de Líder são termos bastante parecidos, no entanto têm significados bastante diferentes. As expressões giram em torno do mesmo, e apenas se adaptam consoante o contexto e a forma como pretendem ser verbalizadas. Porém, existe um distanciamento expressivo, que separa os conceitos de cada uma (Carreira, 2018), para além de que são conceitos em constante atualização (Neto, 2004).

A liderança considera-se um cargo hierárquico, pelo que se pode estar na liderança, mas não se ser líder, e ser apenas quem está no poder, podendo ou não ter um perfil de líder, sendo que, caso não tenha, é apenas um chefe. Estar na liderança consiste em ocupar uma posição de chefia, no comando da equipa, e onde, à partida, se ocupa um cargo mais alto na hierarquia (Carreira, 2018). O processo de liderança é um percurso que se vai construindo e sendo trilhado o seu caminho

onde se constrói a sabedoria de se relacionar com o outro. Só existe liderança se existirem seguidores que seguem um estilo de liderança por vontade própria, algo que é influenciado ao invés de ser imposto (Neto, 2004).

Exercer a liderança requer ao líder executar diversos tipos de poder sobre o grupo. O poder legítimo, onde o líder influencia o grupo pelo cargo e poder que exerce; o poder de referência, influenciando as pessoas pelas suas qualidades e carisma; e o poder do saber, onde o líder, através dos seus conhecimentos, inspira o grupo a realizar as tarefas e a atingir os objetivos (Furtado, 2008).

### 2.2.2. Liderança Humilde

*“A humildade é uma força crucial para líderes e organizações, e uma fraqueza perigosa para os que não a possuem.”* (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p. 393). Inicialmente a humildade nunca havia sido associada à liderança, sendo a mesma associada a uma fraqueza do líder. Existem interpretações, (Collins, 2005), que concebem a postura do líder como a de alguém com uma postura robusta, assertiva, agressiva e, por vezes, rude. Isto deve-se à cultura a que foi perpetuada ao longo dos anos, fazendo passar a mensagem de que um líder que “batesse na mesa” seria um líder com pulso ideal para liderar uma equipa. Contudo, os bons líderes são duros, mas preocupam-se com a equipa (Cunha et al., 2019), e a humildade pode ser um fator diferenciador e de sucesso para as organizações (Goleman, 2004, p. 70-82).

As correntes filosóficas assumem a humildade como uma virtude, no entanto a liderança é culturalmente contingente. Isto é, vendo como exemplos a cultura asiática caracterizada como coletivista, tendem a ter traços de humildade, ao invés da cultura americana, considerada individualista, valorizam o sucesso fruto da competitividade, o que leva a que condenem a humildade (Peterson & Seligman, 2004). A humildade não é medida apenas pelo líder, visto que é uma característica interpessoal observável pelos outros. Assim, esta nem sempre é reconhecida pelo líder, onde o mesmo pode não estar ciente de que as características que tem são associadas a esse tipo de liderança.

A humildade como uma característica da liderança tem tendência para ser percebida, de forma errada, como um sinal de fraquezas (Exline & Geyer, 2004), no entanto devido a um conjunto de forças de capacidades individuais é reconhecida como crucial para a eficácia dos líderes (Owens, Wallace, & Waldman, 2015), e diversos estudos têm provado o contrário, pois têm concluído que os melhores líderes são as pessoas humildes (Collins, 2005). A aceitação da humildade como uma vertente da liderança, suscita, por vezes, um preconceito, por se assumir que tal ligação é

impossível. Esta ideologia parte, principalmente, da incompreensão do que é a liderança, e com o facto de a mesma ser confundida com fraca autoestima, baixa autoconfiança e entender-se que líderes humildes têm mais dificuldade em tomar decisões difíceis, conclusão esta que, ao se basear apenas nestes fatores, é errada e representa um equívoco na literatura (Rego, 2019a).

As dimensões possíveis de análise recaem sobre o estudo da dimensão enquanto equipa ou então enquanto atletas individuais, pelo que surge na literatura a “Liderança de nível 5” (Rego, Vitória, & Ventura, 2017) agregando-se às diversas dimensões teóricas. A Liderança de nível 5 representa, de certa forma, a resposta a diversas questões e preocupações de tendências progressivas que se verificam (Lourenço, 2012), mas que representa um líder que possui as características de outros líderes que se consideram ter algum fator importante para se ser um líder de excelência, sendo essas características separadas por níveis (Carvalho, 2016). O nível 1 representa as capacidades individuais do líder, que são intrínsecas a cada um enquanto ser humano, associadas à competência do mesmo; o nível 2 que se refere à equipa, no sentido da forma como o líder coopera e contribui para a equipa usando os seus objetivos e capacidades para ajudar a equipa a desempenhar melhor as suas funções. O nível 3 relativo à forma como o líder administra a equipa, a gere e a organiza para atingirem os objetivos, e o nível 4 que se refere às capacidades de liderança do líder, enquanto líder efetivo que move o grupo para atingirem uma meta ou visão. O líder de nível 5 consiste num líder que possui todas as características dos 4 níveis referidos anteriormente e que, para além disso, tem humildade (Stonner, 2017).

O que distingue as organizações meramente boas das excelentes é o misto da humildade e força de vontade da liderança (Goleman, 2004). Assim, a mentalidade humilde do líder surge como uma forma solucionadora apresentada, pois assume que este tipo de liderança fornece o apoio intangível e emocional para se sentirem confiantes para explorar novos caminhos e superar desafios, ou seja, proporcionar todas as condições para que os funcionários desempenhem a sua função na plenitude (Cable, 2018). A palavra do latim “humilitas” que deu origem à palavra humildade, significa “solo”, isto é, que é intrínseco à pessoa, tendo um foco interno e pessoal, com foco também na forma como se expressa (Argandona, 2015). Humildade deriva do latim “*humus*” que significa terra rica e fértil, e “*humi*” que, como explicado em cima, se refere a “no solo”, remetendo para a crença nos limites humanos e na dignidade (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2020). A humildade é associada à modéstia e à simplicidade e que também tem consciência das suas limitações (Dicio Online de Português, 2020). A forma como a humildade é entendida evoluiu de fraqueza para força e enfatizou a forma como a humildade contribui para as relações sociais na organização (Rego et al., 2017). Humildade trata-se de ter os “pés assentes na terra”, o que não significa que o líder não tenha autoconfiança, nem rumo para o grupo que lidera (Rego, 2019a). O líder humilde cria uma atmosfera de aprendizagem onde também ele aprende. Isto não significa que o líder tenha baixa autoestima ou mesmo atitude servil, mostra sim que não

se é mais líder por se ser mais autoritário, e sim por se ser quem os incentiva a pensar por si e terem ideias próprias (Cable, 2018). Existem, é certo, líderes humildes que são fracos e incompetentes, no entanto não se pode associar, só mediante estes casos, que um líder humilde não conseguirá gerir a equipa (Rego, 2019a).

A humildade no contexto social é expressa em 3 dimensões: a predisposição para o indivíduo se ver de forma precisa; as contribuições do outro serem reconhecidas como forças; a disponibilidade para aprender e a abertura ao feedback e a novos contributos (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013). Estes pressupostos mostram que a humildade é uma virtude individual, que ao mesmo tempo é influenciada pela observação feita por quem o rodeia, isto deve-se ao facto de a humildade ser desenvolvida através da interação com o outro pois permite-lhe desenvolver o conhecimento que tem sobre si próprio graças ao feedback obtido pelos outros (Owens & Hekman, 2015).

As equipas fazem-se de aprendizagem e as lideranças mediante processos de mentoria, coaching e formações em constante desenvolvimento que devem garantir que as mantém lubrificadas durante todo o processo, devem também procurar promover a humildade e ambição à medida das possibilidades, nunca esquecendo a importância de todos os elementos se sentirem valorizados (Cunha et al., 2019). Os líderes humildes tendem a criar uma atmosfera de trabalho e respeito pelos outros fruto dos contributos retirados do feedback obtido (Peterson & Seligman, 2004), esta característica ajuda a facilitar a comunicação dentro das organizações e aumenta a motivação para atingir as metas (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005). Os líderes humildes têm mais probabilidade de correr riscos e falhar sem terem receio de serem intitulados como incapazes (Diddams & Chang, 2012), normalmente, assume-se que, à partida, os líderes competentes são líderes autoconfiantes, o que pode induzir em erro de que os líderes humildes, tendo fraca autoestima, não podem ser competentes. Existem em grande maioria líderes com elevada autoconfiança, mas que criam instabilidade no seu local de trabalho, no entanto, também é importante perceber que um líder humilde que não tem autoconfiança, à partida, não terá sucesso (Rego, 2019b), e é importante perceber que, por vezes, a fraqueza ou a incompetência provêm da inexistência de outras características como a determinação, a coragem e a honestidade, entre outras (Rego, 2019a).

Apesar de os estudos terem vindo a evoluir, a humildade ainda é vista de forma negativa (Owens, 2009). Ainda assim, estudos defendem que das melhores formas de ajudar os funcionários/colaboradores a desempenharem melhor o seu trabalho consiste em os líderes escutarem o que os mesmos têm para dizer e torná-los em bons contributos, ao invés de os líderes dizerem como fazer melhor, devem perguntar primeiro como os podem ajudar a serem melhores (Cable, 2018). Os líderes tendem a apresentar uma combinação paradoxal da humildade pessoal, de “garra” e de ambição elevada, onde o líder coloca os interesses da organização acima dos seus,

o que faz aumentar os resultados positivos que a entidade obtém (Goleman, 2004), ou seja, o líder deve equilibrar cada vez mais os seus pontos fortes e fracos e ser capaz de vincar as suas virtudes (Tangney, 2000). Por mais que se trate de algo simples e que transmita a ideia de que quase não exige esforço por parte do líder, tem um impacto elevado nos funcionários, na forma como vêm o líder e na forma como desempenham as suas funções (Cable, 2018). Por fim, no que diz respeito à humildade, também é referido que os líderes mais efetivos são os que mantêm a humildade mostrando respeito pelos outros e respeitando os seus contributos (Dierendonck & Nuijten, 2011).

A pesquisa ainda é breve, e os estudos sobre este tema são ainda recentes, mas o papel da humildade na liderança tem vindo a ter um peso cada vez maior, tema este que tem sido alvo de maior atenção por parte dos autores e investigadores das áreas de liderança e recursos humanos, sendo até afirmado que a liderança humilde permite e incentiva a inspirar e atrair as pessoas a realizarem as tarefas, a serem criativas e sentirem-se motivadas (Rego, 2014). Perante isto, mais recentemente estudos assumem a humildade como o condimento secreto dos líderes, e o principal fator chave de distinção entre os líderes assim como maior influenciador na obtenção de bons resultados (Rego, 2014), fazendo com que o líder crie um espaço de risco reduzido onde os liderados podem arriscar a pensar (Cable, 2018), e onde o líder humilde transmita a ambição para a empresa/entidade e não para si, e nunca culpe o outro por fatores extrínsecos a ele (Goleman, 2004). “*A humildade está para a alma como o fertilizante está para o jardim*” (2005, Klenke, p. 60, cit. in Martins, 2014), a humildade não é inimiga nem da ambição nem da determinação, nem exclui a necessidade das mesmas (Tangney, 2000), e é uma “espécie única de coragem” (2004, Exline e Geyer, cit. in Ventura, 2017, p. 18).

## **2.3. Espírito de equipa e potência da equipa**

### **2.3.1. Introdução**

As estruturas organizacionais variam consoante o contexto em que cada uma se insere, “O Cubo d'Água [centro aquático dos Jogos Olímpicos de Pequim] foi um empreendimento pouco usual, mas a estratégia usada para construí-lo - que eu denomino de *teaming* - representa bem a nova era empresarial. *Teaming* representa o trabalho de equipa em mudança permanente: um jogo de basquetebol improvisado, mais do que jogos levados a cabo por uma equipa que foi treinada durante anos como uma unidade” (2012, Pentland, cit. in Cunha et al., 2019, p. 91), ainda assim a energia comum nas mesmas fruto do trabalho e espírito de equipa criados, potenciam a equipa a superar-se.

As equipas são vistas como vulneráveis a diversas ações, assim como a pequenas mudanças na composição do grupo que podem afetar ou prejudicar a dinâmica que existe (Silva et al., 2014). Primeiramente é importante entender a diferença entre uma equipa e um grupo, percebendo que uma equipa é um grupo cujo funcionamento determina um nível de interdependência considerável, de maneira a ter em conta que, por mais que a eficácia e a eficiência sejam maioritariamente avaliadas pelos resultados obtidos, se deve ter em conta para essa avaliação, a influência a aprendizagem e a qualidade das relações entre os elementos do grupo (Cunha et al., 2019). O teor emocional das equipas é crucial para o seu desempenho. Um grupo consiste num coletivo de indivíduos que trabalham em conjunto, ainda que possa ser no mesmo espaço geográfico, ou mesmo ainda que realizando a mesma tarefa, mas de modo independente. Só serão uma equipa se o seu trabalho for interdependente, sendo o trabalho de uns dependente do trabalho dos outros, assim como se o resultado da equipa depender da cooperação entre os membros (Cunha et al., 2019).

Uma equipa não é uma ilha, assim, a equipa é um laço vital que liga o indivíduo à organização (Cunha et al., 2019), neste caso, ao clube. A noção de espírito de equipa sobrepõe-se um pouco a outros conceitos relacionados, como é o caso da potência que o grupo tem em equipa. E quer o espírito de equipa quer a potência da equipa são considerados ingredientes invisíveis para o funcionamento do motor da equipa, ingredientes esses que as pessoas conseguem sentir, mas que na maioria dos casos são incapazes de os definir de forma adequada (Silva et al., 2014).

### **2.3.2. Conceito de espírito de equipa**

Definir o que é espírito de espírito de equipa é ainda um desafio (Silva et al., 2014). Existe uma força que faz com que algumas equipas se destaquem e onde o trabalho seja desempenhado naturalmente, em que apesar da intensidade da experiência que o grupo tem, dificilmente conseguem explicar como fizeram. Essa força, considerada um elemento de qualidade impossível de qualificar, denomina-se de “espírito de equipa” (Silva et al., 2014).

O espírito de equipa surge da ligação, colaboração entre os membros do grupo e organização das atividades para alcançar os objetivos, e promove a relação e colaboração, de maneira a conseguir que os membros cooperem entre si para uma meta comum. Ligação que torna essencial que cada membro seja dotado do sentido de responsabilidade perante o coletivo (Cunha et al., 2019), e leva os membros da equipa a desenvolverem um sentimento de pertença (Silva et al., 2014).

Estudos referem que um dos principais motivos da má liderança advém do facto de o líder não ter capacidade para promover o espírito de equipa entre os jogadores. Em cenários normais, quando

a gestão da liderança promove exclusivamente o desempenho individual, a cooperação que os membros da equipa têm entre si pode entrar em declínio, assim a gestão do líder deve promover a cooperação para manter o espírito de equipa (Cunha et al., 2019). Existem também autores que identificam o espírito de equipa como fruto das ações e contribuições por parte do indivíduo. Em alguns casos o espírito de equipa nas organizações é analisado, teoricamente, como um modelo base para que haja probabilidade de alguém ajudar outro elemento a fim de obter prémios ou retornos pelo esforço dado (Silva et al., 2014).

Analisando o espírito de equipa numa perspetiva individual, este pode funcionar como alavanca para que os elementos que querem ser “estrelas” da equipa se sacrifiquem e ajudem a equipa para que esses possam atingir o patamar que anseiam. Ainda assim, o espírito de equipa tem características mais relevantes e emocionais no sentido de encorajar comportamentos para que aumentem a confiança entre todos, a partilha de ideias e a definição de metas comuns (Silva et al., 2014). A principal relevância do espírito de equipa recai no esforço dos membros em prol de um bem comum, onde as capacidades de cada um são organizadas de maneira a proporcionar bom ambiente na organização (Lukaszewski & Stone, 2012), por conseguinte, é importante ter em consideração que uma equipa com forte espírito de equipa pode ser uma equipa com fraco sentido de responsabilidade (Cunha et al., 2019). Estudos referem que existem duas visões no âmbito do espírito de equipa: uma associada ao espírito de equipa criado entre os elementos da própria equipa, e a outra associada ao espírito de equipa numa perspetiva individual, onde são analisadas as contribuições individuais realizadas para a equipa (Silva et al., 2014).

Existe espírito de equipa quando é partilhada uma intenção comum orientada para atingir os objetivos, sendo visto como uma característica expressa pela própria equipa, enquanto unidade, que resulta da dinâmica expressa pelo compromisso comum (Silva et al., 2014). *“O espírito de equipa não anula personalidades individuais nem inibe a expressão das idiosincrasias de cada membro”* (Cunha et al., 2019, p. 92-93), o espírito de equipa é aprender com as vitórias e as derrotas e criar proximidade emocional (sem que esta se torne excessiva) combinando o protagonismo individual e as atitudes humanas de cada um com o espírito de equipa, para que este seja um espírito comum entre todos, de harmonia, humildade e respeito (Cunha et al., 2019). Este fator de sucesso dá à equipa um ingrediente que é favorável às sinergias entre todos e os leva a emergir (Silva et al., 2014).

Mediante estes pressupostos, o espírito de equipa é entendido como a perceção partilhada que os elementos do grupo têm de maneira a que valha a pena fazerem sacrifícios pessoais, partilharem e dedicarem-se por estarem todos unidos por um propósito comum (Cunha et al., 2019).

### 2.3.3. Conceito de potência da equipa

A potência de uma equipa define-se como uma crença coletiva, isto é, que é partilhada por todos os membros da equipa, segundo a qual cada indivíduo acredita na sua capacidade enquanto membro daquela equipa e na capacidade da equipa, como um todo, de realizar uma tarefa com êxito. Esta crença é crucial para a entrega de cada um dos membros da equipa na execução das tarefas. Este conceito pode ser associado a eficácia, desde a autoeficácia, à eficácia-coletiva, pois ambos afetam o indivíduo e incentivam-nos a fazer uso das suas capacidades de forma mais eficiente e eficaz (Borba, 2007). “O mérito da equipa é potencialmente maior quando os seus membros se superam em prol da própria equipa. Esta superação requer partilha de esforços e complementaridade das competências” (2017, Meyer, cit. in Cunha et al., 2019, p. 97), ou seja, a potência da equipa é uma crença coletiva de que o grupo pode ser eficaz (Silva et al., 2014). A potência da equipa é vista como resultado da dinâmica de grupo ao invés de ser vista, principalmente, numa perspetiva individual, isto porque um grupo de indivíduos, caracterizados por serem bastante autoconfiantes, pode ser também caracterizado como um grupo com baixa potência, ou seja, isto significa que pode ser um grupo com elementos autoconfiantes mas que, enquanto grupo com trabalho interdependente, é incapaz de alcançar os objetivos do grupo com sucesso (Silva et al., 2014).

### 2.3.4. Espírito de Equipa versus Potência da Equipa

A visão baseada no espírito de equipa da equipa é ecoada em noções como as de potência da equipa. A potência da equipa pode resultar do talento individual, podendo a equipa ter sucesso sem ter muito espírito de equipa, tendo como exemplo o caso de equipas que têm elementos que são antigos rivais (Silva et al., 2014).

Tabela 1- Semelhanças e diferenças entre os conceitos: espírito de equipa e potência da equipa

Espírito de Equipa	Potência da Equipa	O que é comum	O que difere
Ligação entre os elementos na forma como se esforçam entre si, colaboram e organizam as tarefas de maneira a atingir os objetivos, fazendo com que os membros cooperem entre si para uma meta comum.	Crença coletiva de que o grupo é eficaz, que pode ser crucial na forma como os elementos se entregam a uma causa e a levam ao êxito, afetando o indivíduo e levando-o a fazer uso mais eficaz e eficiente	Um grupo potente pode ter mais hipóteses de ter espírito de equipa. Pode sugerir-se que o espírito de equipa seja uma causa ou uma consequência da potência da equipa.	O espírito de equipa promove a força de trabalho de todos por uma meta comum, enquanto que a potência da equipa pode resultar do talento individual de um elemento, fazendo com que a equipa tenha sucesso sem

	das capacidades.	suas	que necessariamente espírito de equipa.	exista
--	---------------------	------	---	--------

Fonte: Adaptado de (Silva et al., 2014)

### 2.3.5. Liderança Humilde versus Espírito de Equipa

“A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança” (Bergamini, 1994, p. 113), um líder que apresente características de liderança humilde tende a procurar promover o espírito de equipa entre os membros da equipa ao promover e levar a cabo estratégias para unir os membros da equipa de maneira a que seja possível fomentar a cooperação e o espírito de equipa de todos.

Nas palavras de Simon Sinek, citado por Stanier (2019, p. 115) as organizações devem considerar, como base bem clara, relativamente ao porquê de a empresa existir, de maneira a conseguirem inspirar melhor as pessoas envolvidas com a entidade, de maneira a que se sintam envolvidas com a marca/nome da organização. Para além disso, o líder humilde reconhece quando alguém sabe mais que ele, o que leva a que a equipa veja o líder como alguém que também aprende com a equipa.

Líderes humildes são bons promotores para que a equipa nunca baixe os braços e promovem o capital social das equipas, ao serem honestos com a informação que dão à equipa, ao promoverem a sua participação nas discussões e tomada de decisão, sendo imparciais, transparentes e promovendo a justiça (Cunha et al., 2019), neste contexto também se pode comparar com o facto de que ao promoverem a discussão e a participação dos membros da equipa no processo de tomada de decisão, não só quando a equipa falha, mas também quando o próprio líder comete algum erro, o facto de procurar opinião e sugestões do grupo, assim como reagir bem à crítica de maneira a entender e a ir ao encontro de melhorar, também permite promover o espírito de equipa ao influenciar positivamente a confiança dos membros para com ele.

Quanto mais uma equipa colaborarem entre si, mais o espírito de equipa está presente na mesma, assim, quanto mais o líder humilde promover a equipa a organizar tarefas entre si para alcançar os objetivos, mais as variáveis são visíveis. Toda a equipa tem objetivos partilhados, e para que trabalhem melhor em conjunto cabe ao líder procurar que a equipa trabalhe em prol dos mesmos. Além disso, é característica do líder humilde fazer esforços para que a equipa tenha ciente a meta comum que pretende atingir, o que os leva a desenvolverem um sentimento de pertença à equipa, sentimento esse que promove o espírito de equipa.

O uso do plural “nós” é um forte sinal de espírito de equipa (Cunha et al., 2019), e quem deve promovê-lo primeiramente e regularmente é o líder, de maneira a levar o grupo a seguir essa cultura institucional de união do grupo, porque muitas vezes uma equipa quando repete muito um comportamento, tende a interiorizá-lo como característica intrínseca sua, característica essa que, neste caso, está bastante presente nos comportamentos do líder humilde, e que leva a aumentar o espírito de equipa. Muitas das vezes equipas têm “estrelas” que muitas das vezes ofuscam o uso do plural “nós” e focam as atenções em si. Apesar de ser perceptível quando essas situações acontecem, muitas das vezes podem passar despercebidas por ser em menores escalas, situações que quando acontecem, levam a que o resto da equipa sinta alguns constrangimentos disso e afete diretamente o espírito de equipa existente. Sendo característica do líder humilde gerir e organizar as capacidades de cada um de maneira a proporcionar bom ambiente, quando o líder leva a cabo ações nestes moldes está a promover a alavancagem do espírito de equipa do grupo.

O espírito de equipa só existe se a equipa o praticar no seu quotidiano normal (Cunha et al., 2019) e for tarefa diária do líder promover essa mesma prática todos os dias.

### **2.3.6. Liderança humilde versus Potência da Equipa**

Ser Líder é ser uma pessoa que inspira e motiva os outros a atingir metas, pelo que é importante primeiramente perceber a diferença entre líder e chefe. Um chefe ocupa um cargo de poder e autoridade sobre um grupo, um líder inspira confiança e conquista o respeito entre os elementos, procurando um relacionamento humilde e colaborativo. Caracteriza-se por ser criativo, visionário, comunicativo e ter um espírito empreendedor (Carreira, 2018). É alguém com a capacidade de resolver problemas que mais ninguém é capaz de fazer, e em quem as pessoas depositam a sua confiança, independentemente de poder ser uma pessoa frágil ou vulnerável, pois na interação com o grupo, transmite uma postura de confiança ao mesmo (Neto, 2004). O líder é responsável pela gestão e liderança da equipa assim como dos membros que a compõem (Sequeira, 2011), os líderes são o alicerce para o desenvolvimento dos membros da equipa assim como da sua eficácia e eficiência (1961, Likert, cit. in Sequeira, 2011). É sabido que um dos fatores que ajuda o líder humilde a aumentar a potência da equipa é o saber as forças e fraquezas e procurar melhorar as forças e diminuir as fraquezas todos os dias. Assim, perante o mencionado anteriormente, o líder humilde tem ações que ajudam a equipa no que precisa, quer enquanto grupo quer em termos individuais.

O sucesso do líder resulta das suas características individuais, assim como dos fatores situacionais (Gould, 2016). Quando um líder inspira, não precisa de usar a autoridade, pois pode até ocorrer situações em que se trate de alguém que ocupe o mesmo grau hierárquico daqueles que tenta

motivar, e ainda assim inspirar a equipa a estar unida (Carreira, 2018), onde mais do que conduzir profissionais e organizações, o líder tem a responsabilidade de conduzir vidas, exercendo influência num grupo de pessoas, utilizando autoridade ao mesmo tempo que as respeita, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho favorável para que cada um desenvolva as suas capacidades e execute as tarefas por vontade própria. É crucial para o líder basear-se na personalidade e valores motivacionais do grupo, de maneira a perceber como comunicar melhor com cada um (Furtado, 2008), assim, consiste em características de um líder humilde trabalhar a equipa de maneira a resolver qualquer problema ou desafio que possa encontrar, e uma equipa cria mais potencial se tiver capacidades para realizar uma tarefa com êxito. Ao líder acreditar que a equipa tem tal capacidade e a trabalhar nesse sentido, permite aumentar a potência da equipa.

Atualmente surge a quebra do paradigma de que o líder é apenas um que resolve, mas sim que este exercício se torna cada vez mais uma tarefa compartilhada entre todos os elementos do grupo (Neto, 2004). O ideal, é que a pessoa que ocupe uma posição de liderança, tenha perfil de líder (Carreira, 2018), e para além de ter esse perfil o líder deve ser a figura que para a equipa promove uma crença coletiva e tem comportamentos nesse sentido. Ao a equipa sentir que existe uma crença coletiva entre os membros de que têm capacidades e potencialidades para desempenharem e realizarem uma tarefa ou trabalho que seja necessário, tenderá a aumentar a potência da equipa, levando a mesma a sentir que consegue enfrentar qualquer desafio de forma bem-sucedida.

Para além destas situações, a eficácia e a eficiência são variáveis que são propícias a que, quando bem-sucedidas, são favoráveis à potência da equipa, e que também o líder humilde procura alcançar. Mediante estes pressupostos, quando líder leva a cabo alguma ação ou prática, ou mesmo, alguma estratégia que fomente a eficácia e a eficiência da equipa, tenderá a fazer aumentar a potência da equipa, levando a equipa a trabalhar com afincamento e dedicação, podendo conseguir realizar o que, muitas vezes, pode parecer impossível.

## **2.4. Caracterização do Campeonato Nacional de Futebol Feminino em Portugal**

### **2.4.1. Introdução**

Existindo a necessidade de comparar o impacto deste tipo de liderança, a liderança humilde, num contexto específico, sendo ele o desporto, é importante perceber que a estrutura de uma equipa desportiva tem semelhanças com a estrutura de uma equipa empresarial, a liderança de uma equipa desportiva é focada, na maioria das análises, no treinador e no papel que desempenha a

liderar o grupo, no entanto, esse papel adapta-se conforme as relações existentes entre os elementos da equipa (Bettencourt, 2017).

*“Toda a dinâmica da equipa (no desporto) é semelhante à dos negócios. A liderança é algo que se conquista.”* - James McNerney, ex-CEO da Boeing (Cunha et al., 2019, p. 25).

*“No mundo da bola, sobrepõem-se ao intelecto as emoções mobilizadoras das massas na procura de momentos épicos. Nas empresas, procura-se mitigar qualquer emoção para evitar sinais de fraqueza”* – Xavier Rodriguez-Martin, Gestor (Cunha et al., 2019, p. 22).

Existem em Portugal, diversos desportos que têm tido, com o passar dos anos, crescimento quer de equipas, quer de praticantes que permitem que se torne um país com mais variedade e diversidade desportiva. A presença de portugueses em competições nacionais, europeias, internacionais ou mesmo mundiais tem vindo a ter um peso cada vez maior no que concerne aos interesses e objetivos desportivos da sociedade no geral. Perante isto, diversos estudos (Fernandes, 2018) realizados para responder à questão sobre qual é que é a modalidade mais praticada em todo o mundo, revelam que esta é o Futebol. Para além disso, também em Portugal este é o desporto mais praticado, tornando-se relevante ao se estudar a temática na liderança, ser num desporto que esteja bastante presente e vincado na cultura do mundo em geral e particularmente do caso de Portugal, território em análise.

Como é visível abaixo, na Tabela 2, o Futebol representava, em 2017, 31% do número total de praticantes de desporto federado em Portugal, sendo que representa quase 3 vezes mais quando comparada com a modalidade seguinte mais praticada, natação com 11% de atletas federados. Estes dados são o reflexo do impacto que esta modalidade tem não só para os atletas, mas também para o país. Recentemente, em 2019, novos dados surgiram onde, para além de se ter verificado subida em outras modalidades, é registado um novo recorde de praticantes de futebol federado em Portugal, mais precisamente subida dos valores de 176.349 para 215.563 praticantes (O JOGO, 2019).

Não existe nenhuma outra modalidade desportiva em Portugal que ocupe tanto tempo e atenção por parte da sociedade, que não o futebol. O futebol continua a ser o desporto com mais adesão, quer de praticantes quer de adeptos, e conseqüentemente um implica o outro. Os espectadores não necessitam de entender, na maioria dos casos, os contextos dos jogos nem as regras específicas, pois a própria alavanca que a comunicação social e as redes sociais dão à modalidade constitui um grande fator de influência para as pessoas. Para além disso, também é notória a exclusão feita pela sociedade às pessoas que não entendem ou não se interessam por este desporto (Neves, 2013). Desta forma, o futebol representa um fenómeno social de elevada importância em Portugal, pois consegue criar estímulos de sensações, seja quando permite aos

atletas e adeptos vibrarem com cada momento de jogo, seja em termos de frustração e angústia pois ao ser depositado tanto tempo pelos portugueses em acompanhar e entender a realidade futebolística, tende a gerar stress, discussões e alguma instabilidade emocional (Cruz, 1989).

*Tabela 2- Número de praticantes por modalidades a nível federado em Portugal no ano de 2017*

<b>Modalidade</b>	<b>Número de praticantes</b>
<b>Futebol</b>	<b>176.349 (31%)</b>
Natação	65.499 (11%)
Voleibol	44.208 (8%)
Basquetebol	41.807 (7%)
Campismo e Montanhismo	26.249 (5%)
Atletismo	18.766 (3%)
Ginástica	18.312 (3%)
Ténis	16.139 (3%)
Patinagem	15.892 (3%)
Golfe	15.847 (3%)
Ciclismo	15.739 (3%)
Judo	12.702 (2%)
Karaté	13.231 (2%)
Columbofilia	8.387 (1%)
Outras	85.062 (15%)
<b>TOTAL</b>	<b>574.189 (100%)</b>

Fonte: copiado de (PORDATA, 2018)

Este fenómeno influencia o país quer em termos sociais, económicos e políticos e, por isso, existe bastante informação, pesquisas e estudos sobre o tema de diversas perspetivas distintas, todas elas com o intuito de procurar entender como é que esta dimensão influencia as diversas zonas do país (Neves, 2013).

## **2.4.2. Caracterização Geral do Futebol em Portugal**

### **2.4.2.1. Enquadramento histórico**

Nos primórdios do futebol português, diversas são as aparições de acontecimentos que proporcionaram a que o futebol tenha hoje tanto peso para a cultura portuguesa. Existem várias versões da primeira vez que foi trazida para Portugal a primeira bola de futebol (Barros, 2006).

Inicialmente reuniam-se amigos e famílias para se praticar a modalidade em jeito de lazer (Velooso, 2011). Esta prática reuniu cada vez mais adeptos que aprendiam e davam os seus primeiros toques na bola por diversão e paixão, e é então, em 1888 que se realiza em Portugal, pela elite portuguesa e inglesa (Marques, 2016), o primeiro jogo oficial com as regras oficiais adaptadas das realizadas em Inglaterra (Velooso, 2011). Em 1894, existiam já diversas equipas das zonas do Porto e Lisboa a praticarem ativamente a modalidade.

Desde então, o futebol em Portugal foi tendo mais praticantes e adeptos que se renderam à modalidade de uma forma crescente e rápida, e nos anos seguintes foi notório o aumento de modalidades que surgiram ao longo do território nacional assim como o aumento da participação de equipas de Portugal ou da seleção nacional em competições europeias e mesmo mundiais. Foi graças a estas participações que surgiram novos investimentos quer em infraestruturas quer em termos do mercado de trabalho de jogadores em Portugal, assim como de todas as exigências das equipas técnicas, tornando num novo mundo o mercado do futebol em Portugal e o seu impacto na economia do país (Barros, 2006).

Atualmente, existem 18 equipas na primeira divisão de Futebol masculino, 12 equipas na <sup>a</sup> Liga do campeonato de Futebol feminino e imensas equipas pelo restante território português, não só envolvendo ambos os géneros, como também as mais variadas faixas etárias (Barros, 2006).

Esta breve reflexão de enquadramento histórico do futebol em Portugal tem como principal objetivo permitir ter a noção do mesmo tornando-se importante para percebermos há quantos anos existe a modalidade em Portugal e, por isso, perceber que existiram desde então diversos fatores e dimensões económicas que investiram neste desporto e que têm sido alicerces para cada vez mais o melhorarem e aperfeiçoarem.

### **2.4.2.2. Enquadramento legal**

Em termos legais, não é qualquer equipa que pode jogar no Campeonato Nacional sem ter diversas obrigações legais cumpridas. É certo que uma equipa que cumpra todos os critérios se pode juntar a grandes equipas que já laboram nesta competição há largos anos, ainda assim, as obrigações

mínimas são vastas e específicas, de maneira a garantir a coesão, consistência, e igualdade de todas as entidades desportivas que se vinculam ao Campeonato.

Segundo o artigo 12º do Regulamento da Taça de Portugal Feminina de Futebol relativamente à confirmação e participação, só competem neste campeonato clubes que a nível desportivo tenham obtido o direito de competir no Campeonato de Portugal, e devem fazer-se cumprir os pressupostos regulamentares como estarem presentes nas 3 divisões das competições de futebol feminino (FPF, 2018, p. 10).

Para que uma entidade desportiva fique autorizada a participar no Campeonato, existe um procedimento de certificação obrigatório para todas as sociedades desportivas que participem em competições profissionais de futebol, procedimentos este que é confidencial, ao qual é garantida pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF) a igualdade do tratamento a todos os clubes e sociedades desportivas. Obtém a certificação a entidade que esteja enquadrada nos requisitos mínimos de acesso e que cumpra os critérios obrigatórios (FPF, 2019), onde caso obtenha uma pontuação global positiva, lhe é concedido o certificado (FPF, 2018a).

A pontuação global é calculada através da pontuação dada aos seguintes critérios: planeamento estratégico e elaboração de um orçamento; criação de uma estrutura organizacional e de um Manual de Acolhimento e Boas Práticas; realização de ações como recrutamento e/ou angariação; formações desportivas, acompanhamento médico-desportivo a todos os atletas; acompanhamento escolar, profissional e social aos mesmos: composição de uma estrutura de recursos humanos que não desempenhem idênticas funções numa outra entidade formadora ou escola de futebol; ter definido as instalações desportivas e questões logísticas das mesmas; assim como um plano de produtividade (FPF, 2019). Relativamente ao treinador, no Regulamento do Campeonato de Portugal No artigo 63º das habilitações mínimas dos treinadores, indica que os treinadores principais devem ter obtido a habilitação de grau II (UEFA B), devidamente comprovada através da cédula de treinador de desporto (FPF, 2018ª, p. 43). Para além destes pressupostos, a entidade formadora não pode ter as suas equipas praticantes em situação ilegal (FPF, 2019).

A equipa está também sujeita a uma autoavaliação e visita técnica para confirmação de todas as informações submetidas (FPF, 2019). A Comissão Nacional de Certificação da Federação Portuguesa de Futebol é o órgão competente pela avaliação, atribuição ou mesmo cancelamento da certificação da entidade. A pontuação dada coloca as sociedades desportivas numa escala de 1 a 5 estrelas, sendo que, segundo o artigo 9º do Regulamento de Certificação do Futebol e Futsal Masculino (FPF, 2019, p. 12). Sendo que o cancelamento da certificação pode ser efetuado a qualquer momento caso se verifique incumprimento de algum dos requisitos (FPF, 2019).

Desta forma, esta análise regulamentar tem como objetivo verificar e comprovar que legalmente todas as equipas têm que ter determinados requisitos que são comuns para poderem participar no Campeonato, permitindo assim incluir na amostra as 12 equipas femininas que competem na competição Nacional da 1ª Liga, de maneira a garantir a igualdade entre todas as equipas e permitindo que seja possível a realização de análise comparativa entre as mesmas, visto que se encontram todas ao mesmo nível quanto aos critérios obrigatórios que são exigidos.

### 2.4.3. Organograma genérico

O treinador tem um papel fundamental para a equipa, pois é ele que gere os fatores principais desde os treinos, os jogos, as vitórias e derrotas, a pressão causada pelos adeptos, a comunicação social e as famílias e dirigentes do clube, visto que são eles quem têm um papel essencial na forma como o treinador e a sua equipa técnica lidam com as adversidades para atingir metas, tornando-se assim o ponto de equilíbrio da equipa (Sequeira, 2011). Existe a preocupação por parte do treinador no desenvolvimento e formação das equipas, ainda assim surge para eles também o desafio de serem confrontados com a renovação regular da equipa e por isso a gestão e acompanhamento do desempenho dos novos elementos e do grupo enquanto equipa (Kozlowski & Bell, 2013).

A figura seguinte apresenta o organograma genérico de uma entidade desportiva, de maneira a situar o treinador dentro da instituição de maneira a que seja mais fácil perceber-se o papel do treinador enquanto líder nas diversas vertentes do clube.

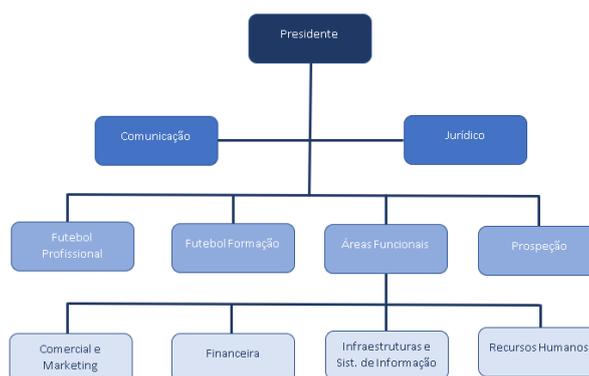


Figura 1- Organograma da estrutura organizacional genérica de uma entidade desportiva de futebol em Portugal

Fazendo a análise da figura, é possível perceber onde se situa o Treinador da equipa a competir no Campeonato Nacional de Futebol Feminino, na parcela do Futebol Profissional, tendo-se assim a percepção da posição de liderança do treinador na estrutura organizacional da entidade desportiva.

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1. Abordagem Metodológica

Para o presente estudo, recorreu-se à análise qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas quer aos treinadores, enquanto líderes da equipa, quer a algumas jogadoras, enquanto elementos que percecionam a liderança do seu treinador. *”A abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências.”* (2000, Denzin & Lincoln, cit. in Toledo & Shiaishi, 2009, p. 104). Assim, para o presente estudo, apesar de serem mais complexas de trabalhar, as entrevistas semiestruturadas são mais vantajosas e ricas em informação, com mais e melhor quantidade e qualidade de informação, assim como permitem a realização da análise qualitativa mais profundada.

### 3.2. Instrumentos de recolha de dados

O guião das entrevistas foi construído com base nos 3 grandes temas e consoante as características de cada variável que foram sugeridas na literatura, de maneira a criar uma base para guiar a conversa de forma fluída e encadeada. Esses construtos foram a liderança humilde, principalmente conforme referida por Collins (2005), Owens (2009) e Rego (2019b), o construto espírito de equipa, principalmente baseado nas investigações de Silva (2014) e Cunha (2019), por fim, a variável potência da equipa, baseada em Borba (2007) e Silva (2014). Deste modo, o guião das entrevistas foi dividido em 3 partes, sendo um grupo um para cada um dos grandes temas.. A abordagem durante as entrevistas foi guiada pelas perguntas planeadas, no entanto, houve liberdade para se fazerem ajustes com o desenrolar da entrevista, de maneira a que o discurso fosse fluente, encadeado e não pressionado.

### 3.3. Preparação e Planificação das Entrevistas

As entrevistas foram marcadas através de e-mail e das páginas dos clubes nas diversas redes sociais. Através desse contacto foi apresentado o projeto de forma breve, sendo também anexado um breve vídeo explicativo do projeto de investigação e da importância da realização das

entrevistas, . Após a resposta positiva por parte dos clubes, agendaram-se datas para a concretização da entrevista por chamada telefónica.

### 3.3.1. Condições éticas e formais

Procurou-se criar um ambiente que, mesmo à distância, fosse apelativo a uma conversa formal mas, ao menos tempo, descontraída, , garantindo o profissionalismo e foco da entrevista, levando o entrevistado a responder às perguntas de forma clara e esclarecedora.

Foi pedido ao entrevistado autorização e consentimento para a gravação da entrevista, de maneira a não se perder informação relevante. A gravação foi feita através do telemóvel. No desenrolar da entrevista, procurou-se proporcionar condições para o entrevistado se expressar com clareza, e focar a sua resposta nos tópicos principais.

### 3.4. Amostra

Na época 2019/2020, a Liga BPI do Campeonato Nacional de Futebol Feminino é disputada por 12 equipas. Participaram no estudo 11, sendo que de cada uma se obteve 4 entrevistas, um/a do/a treinador/a e 3 de jogadoras, fazendo um total de 44 entrevistas.

Como já referido, dada a impossibilidade de deslocações assim como de realizar qualquer entrevista presencial, as mesmas foram adaptadas de maneira a serem realizadas através de chamadas telefónicas. A primeira entrevista realizou-se a 31/08/2020, e a última a 20/10/2020. As entrevistas duraram entre 50 a 60 minutos.

Na tabela seguinte, pretende-se mostrar ao leitor a caracterização das equipas entrevistadas.

*Tabela 3- Características das equipas entrevistadas*

Equipa	Género do Treinador	Idade do Treinador	Nº de atletas entrevistadas	Idade média das atletas	Desvio padrão da idade das atletas
A	F	46	3	28	1,70
B	M	36	3	28	0,47
C	M	45	3	22	2,16
D	F	27	3	40	4,08
E	M	41	3	26	1,89
F	M	34	3	24	0,47
G	M	44	3	27	2,05
H	F	49	3	24	0,94
I	M	48	4	25	4,27

J	M	37	3	25	2,05
K	M	41	2	25	2,00

### **3.5. Procedimentos de análise dos dados**

As entrevistas foram transcritas a computador para serem analisadas com o devido detalhe.

Durante a análise das entrevistas, teve-se em atenção as afirmações comparando com as dos restantes elementos da equipa, de maneira a perceber se existia coerência na resposta. Foram tidas também em consideração alguns dados externos como referência a classificações, idades ou características e acontecimentos particulares de cada equipa de relevância para o tema.

## Capítulo 4 - Resultados

Entende-se por análise de conteúdo "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 1977). Com esta técnica pretendeu-se analisar o que está explícito no texto e obter indicadores que permitiram fazer inferências, cruzando as metodologias investigadas com os resultados obtidos, e relacionar com os resultados obtidos pelos clubes e perceber se existe algum tipo de tendência.

Desta forma, tendo em consideração os 3 temas em estudo, e as entrevistas realizadas aos treinadores e às jogadoras, os resultados são apresentados em separado, por uma questão de organização. Dentro da liderança humilde emergiram 6 categorias: forças do líder, fraquezas do líder; estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa; busca por opiniões ou sugestões; ações para perceber as necessidades da equipa; e práticas perante dúvidas ou erros. Dentro do espírito de equipa emergiram 4 categorias: forma como a equipa colabora entre si; estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa; esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa; gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa. No tema da potência da equipa emergem 4 categorias: capacidades da equipa para realizar uma tarefa; existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros; eficácia e eficiência da equipa; afincamento e dedicação para realizar o que parece impossível.

Reporta-se, posteriormente, para o anexo da página 82, onde se encontra a análise detalhada e discriminada, de maneira a aprofundar o tópico, ficando neste capítulo realçados e referidos os aspetos principais.

### 4.1. Análise das entrevistas realizadas aos treinadores

#### 4.1.1. Características de liderança humilde do Líder

*Tabela 4- Perceção dos treinadores das características de liderança humilde do Líder*

Categorias	N
Forças do Líder	

Experiência e formação ao longo dos anos	6
Proximidade e abertura para o grupo	5
Foco em tentar resolver situações particulares	5
Exigência e ambição com ele e com o grupo	4
Transparência, honestidade e coerência	4
Postura de respeito e rigidez	3
Clareza e tranquilidade na comunicação e postura	3
Liderança prática e flexível	2
Profissionalismo e competência	2
Planificação desportiva	1
<b>Fraquezas do Líder</b>	
Dificuldade em comunicar de forma clara e sucinta	1
Pouco tempo de experiência	1
Foco em tentar resolver situações particulares	1
Irrelevância dada aos assuntos particulares	1
Pobre análise às suas próprias ações	1
Busca pelo pormenor, exigência e coerência nas decisões	1
Planificação desportiva	1
Dificuldade em envolver o grupo todo	1
<b>Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa</b>	
Atividades e dinâmicas de team building	7
Dar liberdade, exigir responsabilidade	6
Perceber as necessidades do grupo	5
Proximidade e discussão com o grupo das capitãs	4
Definição de planos, regras e objetivos	3
<b>Busca por opiniões ou sugestões</b>	
Ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo	10
Procurar explicar a sua visão e o porquê das suas decisões	8
Tentar melhorar face às opiniões	7
Refletir sobre poder estar errado	7
Ouvir e envolver as capitãs nas decisões	7
Respeitar a opinião dos outros	6
Mantém a sua decisão inicial face à crítica	3
Não procura opiniões/sugestões sobre as suas ações	2
<b>Ações para perceber as necessidades da equipa</b>	
Analisar situação a situação	9
Seleção de imagens/vídeos para facilitar análise de desempenho	8
Proximidade com as atletas para perceber expectativas e dificuldades	8

Ser positivo e desafiar a equipa a evoluir	5
Equipa técnica focada em atletas específicas	5
Observação dos comportamentos das atletas	5
Reuniões individuais com as atletas	5
Envolver direção em situações mais complexas	4
Critério de tratamento igual para todas	3
Critério de dar prioridade a quem tem mais relevância para o clube	3
<b>Práticas perante dúvidas ou erros</b>	
Refletir sobre poder estar errado	11
Pede ajuda à equipa técnica, jogadoras ou quem tenha mais conhecimentos	10
Procura dialogar para aprender/crescer	10
Assumir perante o grupo que errou	9
Mantém a decisão	9
Adapta a decisão	6
Fazer o grupo perceber a sua visão	6
Não dá abertura para darem a sua opinião	1

### Forças do Líder

Inicia-se a análise com a seguinte citação *“Eu acho que os líderes não têm de ser vistos como líderes fortes ou líderes fracos, têm de ser vistos como líderes que conseguem ter resultados e líderes que não conseguem ter, porque toda a gente tem os seus pontos fortes e fracos. Somos todos seres humanos e não há seres humanos perfeitos.”* (Treinador B, masculino, 36 anos), de maneira a enquadrar a visão que se tem dos pontos fortes e fracos dos líderes. As forças dos líderes mais referidas pelos treinadores foram a experiência e a formação que vão adquirindo ao longo dos anos que lhes dá as bases que consideram necessárias para liderar o grupo, referido por 55% dos entrevistados. A proximidade e abertura que o mesmo tem com o grupo, *“Gosto que elas sintam que têm em mim uma pessoa que as quer ver crescer. Gosto de ser um treinador amigo, mas também quando é para trabalhar elas têm de levar isto a sério.”* (Treinador E, masculino, 41 anos), fator referido por 45% dos treinadores entrevistados. Tal como este, também outras duas características foram referidas a mesma percentagem de vezes, sendo elas o foco em tentar resolver situações mais específicas *“sejam elas de recursos, logísticas, financeiras, ou mesmo em termos pessoais de cada atleta (...) perceber o ser humano e estar próximo é importante”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

Por fim, referido apenas por um treinador, foi a planificação aprofundada e pormenorizada, quer de momentos de treino, quer dos momentos de competição. Este ponto é também considerado uma fraqueza do líder, associado a situações em que o planeamento pode não ser tão perceptível para

as atletas, como refere um dos treinadores *“era uma das minhas fraquezas, mas fui arranjando ferramentas novas e acho que já está melhor. Mas a planificação é uma quebra no meu sapato que às vezes não faço assim tão bem.”* (Treinador J, masculino, 37 anos).

### **Fraquezas do Líder**

Relativamente às fraquezas, os treinadores referem, principalmente, que têm algumas limitações em conseguir comunicar de forma clara e sucinta com a equipa, para que todos entendam a sua visão e opinião. Além disso, o curto tempo de experiência que têm, também os limita nas capacidades que têm assim como em evoluí-las. Tal como referido em cima, nas forças do líder, também a característica de se focar em assuntos particulares surge quer como aspeto positivo, quer negativo mas, desta vez, para situações em que o líder se tenta dedicar demasiado a casos particulares podendo perder o foco principal assim como desperdiçar tempo e energia desnecessariamente *“Eu vejo-me muito mais do que um treinador, treinador vejo mais numa figura fechada, hoje em dia o treinador é mais um gestor de recursos humanos e no fundo a minha liderança passa por tentar antecipar qualquer possibilidade de insatisfação, até a nível de situações mais particulares”* (Treinador C, masculino, 45 anos). Entende-se também que o treinador pouco analisa as suas ações, podendo perder a perceção do impacto que a mesma tem no grupo. Também o facto de os grupos de trabalho serem grandes, muitas das vezes os treinadores sentem ainda mais a dificuldade por não conseguirem chegar a todas as atletas e de as envolver com o grupo.

Um detalhe importante a analisar relativamente às fraquezas é que não existe uma característica que tenha sido referida mais do que uma vez, onde ou o treinador não referiu nenhuma fraqueza ou o referido não foi mencionado por mais nenhum treinador, o que, entre outros fatores, pode refletir que os líderes ou têm pouca noção dos pontos menos positivos que têm, ou têm pouca abertura para falar sobre eles.

### **Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa**

Para fomentar a cooperação entre as jogadoras, assim como o espírito de equipa, os treinadores referiram utilizar várias estratégias, a mais referida, abordada por 7 líderes, 64% dos treinadores, foi a realização de atividades e dinâmicas de team building realizadas quer em contexto de treino quer fora dele, *“Estratégias de quase obrigar o grupo a estar no mesmo espaço, e quer queiramos quer não, as jogadoras falam umas com as outras”* (Treinador B, masculino, 36 anos). Isto, de maneira a que as atletas se conheçam melhor e isso gera uma aproximação que possa ser positiva dentro de campo, como por exemplo momentos de aniversário, *“Faço questão que as pessoas estejam todas e não estejam para fugir (...) isto para que a pessoa sinta que valeu a pena partilhar aquele momento com aquelas pessoas da sua equipa”* (Treinador A, feminino, 46 anos), ou o

exemplo do amigo secreto “*Cria ali alguma cumplicidade e uma curiosidade de saber quem é o outro*” (Treinador A, feminino, 46 anos); ou outro exemplo “*Marco uma hora e é para se cumprir, e a essa hora estarmos ali com todas a tomar o pequeno almoço.*” (Treinador B, masculino, 36 anos). Por fim, outro exemplo realçado pelo Treinador A “*Atividades extra-clubes (...) seja uma viagem a alto mar todas juntas que significa subjetivamente que estamos todas no mesmo barco*”.

Outra das estratégias, dito por 6 treinadores, 55%, consiste em dar liberdade às jogadoras no sentido de se gerirem e organizarem pessoalmente, no entanto, que isso lhes dê responsabilidades sobre aquilo que são as tarefas e objetivos que lhes competem realizar e atingir, e 5 treinadores (45%) procura perceber as necessidades do grupo. Dos 11 treinadores entrevistados, 4 reforçaram também que procuram criar proximidade para a discussão aberta com o grupo das capitãs de equipa, para que elas estabeleçam a ponte entre a equipa técnica e as jogadoras.

Por fim, referido por 27%, 3 treinadores, a definição de programas, planos, regras e objetivos para todo o grupo é também uma estratégia importante para os treinadores, como é referido por um dos entrevistados “*Contratos e acordos de compromisso (...) a ligação não é económica, mas sim afetiva, e tem haver com as motivações pessoais. Tentamos que elas se liguem ao compromisso e ao trabalho, em que mesmo não sendo profissionais, trabalhem profissionalmente.*” (Treinador J, masculino, 37 anos).

### **Busca por opiniões ou sugestões**

A procura por opiniões e sugestões quer em termos táticos, quer em relação às suas ações, é uma característica referenciada para alguém que apresente características de liderança humilde. Como tal, o comportamento mais verificado e que atinge praticamente a unanimidade foi o ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo quanto a isso, comportamento referido por 10 treinadores, o que representa 91% do total de treinadores entrevistados. 8 treinadores dizem procurar explicar a sua visão para que percebam o porquê de ter tomado as decisões de uma determinada forma ao invés de outra, e a capacidade de refletir sobre poder estar errado.

Referidos por 8 treinadores, 72% do total, tem-se os seguintes comportamentos: o facto de tentar melhorar face às opiniões que lhe são dadas; ouvir e envolver as capitãs na tomada de decisões “*no fundo aquilo que seriam as ideias delas se fossem elas treinadoras e a escolher, isto também me dá mais ferramentas de decisão e escolha*” (Treinador C, masculino, 45 anos), e “*Procuro esse tipo de conversas, primeiro com as capitãs e depois, se ainda for necessário, com o grupo de trabalho*” (Treinador B, masculino, 36 anos). Também assumem refletir sobre poderem estar errados, e, realçado por 6 treinadores, é reforçada a tentativa de respeitar a opinião dos outros.

Apesar de ouvirem, 3 treinadores mantêm a sua decisão inicial face à crítica, e 2 assumem não procurar nem opiniões nem sugestões sobre as suas ações, *“A minha liderança nunca pode estar em check com aquilo que quero conquistar”* (Treinador D, feminino, 27 anos), assim como *“Isto pode ser exagero da minha parte, mas da minha experiência, dá uma certa insegurança, e eu nunca senti isso porque nunca permiti que interferissem nas minhas decisões. Tenho tido a sorte de ir funcionando”* (Treinador H, feminino, 49 anos). Realçam que o facto de não pedirem ajuda ou sugestões deve-se a considerarem que torna a sua posição menos credível *“O que sinto é que pode gerar também alguma instabilidade ou gerar uma incerteza da parte delas se o líder está consciente da atitude que tomou”* (Treinador A, feminino, 46 anos).

Um aspeto interessante a anotar é que a postura de não ouvir, ou mesmo ouvindo sugestões, não dar a entender inseguranças, mesmo que as tenha, foi referida por todas as treinadoras mulheres, e por nenhum treinador do género masculino, o que nos permite refletir que o facto de serem mulheres seja um fator que, na sociedade, ainda as coloque em posição inferior e se sentirem constantemente colocadas à prova sobre a forma como atuam.

#### **Ações para perceber as necessidades da equipa**

Como outra das características de liderança humilde, tem-se o líder praticar ações de maneira a entender aquilo que são as necessidades do grupo, dentro deste parâmetro, 9 treinadores, 82% do total, reforça o facto de procurarem analisar situação a situação, considerando que cada atleta é um caso, todas são diferentes e muitas das vezes o tratamento que é melhor para uma situação não é melhor para outra *“Não posso deixar que a jogadora não venha ao treino, nem que eu próprio passe a ir buscá-la, ou ajustamos o treino para que estejam todas presentes”* (Treinador I, masculino, 48 anos). Outro aspeto referido por 8 dos entrevistados foi o selecionarem imagens ou vídeos dos jogos e/ou treinos realizados pelas jogadoras de maneira a conseguirem analisar com mais detalhe momentos de destaque das jogadoras, assim como momentos em que a jogadora tenha apresentado falhas ou dificuldades, para que ao visualizar consiga perceber melhor e trabalhar nesses aspetos para evoluir. Também 8 treinadores dizem procurar criar proximidade com as atletas, como ter conversas mais particulares para que elas tenham confiança com ele, para conseguir perceber as expectativas que elas têm para as suas tarefas e as dificuldades que encontram em campo *“Vou conversando com as jogadoras para perceber o que se passa dentro da cabeça delas, e a partir daí vou tomando decisões.”* (Treinador B, masculino, 36 anos).

Dos comportamentos transmitidos, 3 foram referidos o mesmo número de vezes, por 5 dos entrevistados, o que significa que 45%: coloca a equipa técnica focada em atletas específicas que possam ter mais dificuldade em conversar ou que não estejam no seu melhor, sendo que esse elemento técnico tem atenção a essa pessoa para que consiga uma avaliação mais completa da prestação da jogadora; observam muito o comportamento das atletas em diversos cenários para

as conhecerem com mais detalhe; realizam reuniões individuais com as atletas, onde conversam especificamente sobre esses assuntos. Envolver a direção em situações que sejam mais complexas e que não possam ficar apenas por ele e necessitem de apoio e decisão por parte de quem dirige o clube.

Por fim, quanto aos critérios de tratamento das atletas, 3 treinadores dizem praticar um critério de tratamento de igualdade com todas as jogadoras do clube, enquanto que outros 3 treinadores dizem que gerem os recursos dando prioridade a quem tenha mais relevância para o clube, seja por ser mais velha, por estar há mais tempo no clube, ou por ser das melhores jogadoras da equipa.

### **Práticas perante dúvidas ou erros**

A totalidade dos entrevistados diz refletir sobre poder estar errado, e 10 treinadores dizem pedir ajuda à equipa técnica, ou às jogadoras ou a alguém que tenha mais conhecimentos do que ele sempre que tem alguma dúvida ou não sabe como fazer alguma coisa *“Às vezes refletir onde erramos é pensar como é que podíamos ter feito melhor (...) Delego, eu não percebo de tudo, e até determinado momento atuo, e a partir de um momento tenho que delegar a quem de direito”* (Treinador B, masculino, 36 anos).

De seguida, 82% dos entrevistados, 9 treinadores, dizem assumir perante o grupo que erraram, quando algo que foi decisão deles correu mal *“O erro faz parte da nossa aprendizagem (...) Se eu quero que elas percecionem o erro e que o assumam, eu não posso ter o mesmo comportamento que elas, tenho que ser o primeiro a dar ênfase àquilo que pretendo que seja a imagem do nosso grupo”* (Treinador F, masculino, 34 anos), completando com uma frase de outro líder *“Mas entre o risco de correr mal e nada fazer, eu prefiro que corra mal (...) e isso não é demonstrar fraqueza, muito menos depois assumir isso”* (Treinador H, feminino, 49 anos). Quando se deparam com situações em que sejam confrontados com situações que tenham corrido mal, 9 treinadores dizem manter a sua decisão, enquanto que 6 dizem adaptá-la. Dentro destes números tem-se treinadores que dizem fazer as duas práticas, adaptar e manter, dependendo da situação, *“Nós temos é que lidar muito com o “se”, e isso é que um treinador deve fazer, a clara tarefa de decidir, e isso custa, mas também é isso o bonito da profissão”* (Treinador G, masculino, 44 anos).

Por fim, 1 treinador diz não dar abertura ao grupo para dar a sua opinião, independentemente de poderem ser decisões mais acertadas *“Há situações em que nós, para não perdermos o grupo, não podemos voltar atrás, se foi aquela decisão, tem que ser aquela decisão”* (Treinador K, masculino, 41 anos).

#### 4.1.2. Comportamentos do líder para o espírito de equipa

Tabela 5- Perceção dos treinadores das características de espírito de equipa

<b>Categorias</b>	<b>N</b>
<b>Forma como a equipa colabora entre si</b>	
Sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si	10
Jogadoras motivam-se mutuamente	5
Em alguns casos o individual é superior ao coletivo	4
Falhas de liderança afetam diretamente a colaboração do grupo	3
Entreajuda e comunicação como fatores cruciais	3
Capitãs como pilares fulcrais para a colaboração do grupo	2
Varia consoante os elementos que compõe o grupo	2
Sente que nem todas partilham da mesma meta comum	1
<b>Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa</b>	
Dinâmicas, exercícios e atividades de conciliar o trabalho com o lúdico	10
Almoços, jantares e convívios de grupo	9
Promover a comunicação entre o grupo	6
Capitãs como promotoras da relação do grupo	3
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	2
Realização de estágios	2
<b>Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa</b>	
Partilha da mesma identidade e valor do clube	6
Existência de bom ambiente na equipa	4
Sentimento de gestão da equipa de forma justa	4
Conciliar trabalhos e estudos com o futebol	4
Procuram estar sempre no máximo das suas capacidades	4
Aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos	3
Nem todo o grupo se sente identificado com o clube	2
Melhores propostas, mas mantêm-se no clube	2
<b>Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa</b>	
Critério de justiça e tratamento igualitário	6
Regras e critérios bem definidos	6
Jogadora consciente das suas capacidades	5
Procura eu todas cresçam e evoluam	4
Transmitir a ideia de o individual ajudar para o coletivo	4
Criação de exercícios baseados nos pontos de maior dificuldade	3
Conversas com as atletas	2

### **Forma como a equipa colabora entre si**

Relativamente ao grupo de jogadoras, para se entender aquilo que é a presença, ou não, de comportamentos que reforcem o espírito de equipa analisam-se diversos aspetos, sendo um deles a forma como as próprias colaboram entre si. Posto isto, 10 treinadores dizem sentir que o grupo tem uma meta em comum, sendo que 1 treinador diz sentir que o grupo não partilha dessa mesma meta *“quando estão dentro de um processo bem orientadas (...) há um propósito nas diferentes coisas, tendo as coisas bem definidas e coerentes”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

Há 5 treinadores que dizem que sentem que as jogadoras se motivam mutuamente umas às outras, 4 treinadores, 36%, dizem que em alguns casos o individual é superior ao coletivo, o que atrapalha, de certa forma, a organização da equipa, e 27% dos entrevistados, 3 treinadores, refere que diversas falhas que possam ocorrer por parte da liderança afetam diretamente a forma como o grupo colabora entre si.

### **Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa**

A colaboração e relação do grupo também pode evoluir fruto de estratégias que o líder promova dentro do grupo. Perante isto, 10 dos 11 treinadores dizem realizar dinâmicas, exercícios e atividades que conciliem trabalho com o lúdico *“Conciliar momentos de treino e reuniões com almoços ou um treino mais lúdico onde tentamos criar uma ação de mais partilha quer dentro ou fora do grupo.”* (Treinador C, masculino, 45 anos). E 9 treinadores realizam almoços, jantares e convívios de grupo, seja antes ou após jogos ou mesmo momentos independentes de haver alguma atividade desportiva, momentos esses que aproximam o grupo dado o contexto informal.

Dos entrevistados, 55%, 6 treinadores, procura promover a comunicação entre o grupo, e 3 treinadores, 27%, usa as capitãs como principais promotoras da relação entre o grupo, 2 treinadores dizem diversificar grupos de trabalho dentro do grupo de maneira a ir variando e juntando pessoas que não conversam muito entre si. Por fim, 2 treinadores referiram também que realizam estágios ao longo da época.

### **Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa**

Para reforço do espírito de equipa, tem-se também o esforço que a equipa faz em prol da meta comum, assim como o desenvolvimento de sentimento de pertença à equipa. Perante isto, 6 treinadores dizem ter um grupo que partilha da mesma identidade e valores do clube, enquanto que 2 treinadores dizem que nem todo o seu grupo se sente identificado com o clube *“Nós identificamo-nos mais com um clube quando vestimos a camisola, quando jogamos, quando*

*sofremos, quando ganhamos*” (Treinador D, feminino, 27 anos), completando que as jogadoras que jogam menos, naturalmente são quem se sente menos identificada com o clube, ou até ser um processo mais demorado para as atletas mais novas *“Tenho dificuldade com algumas jogadoras mais novas devido à sua inapetência e ao seu estado de maturação”* (Treinador E, masculino, 41 anos).

Um fator importante a verificar neste parâmetro é o facto de os treinadores referirem o esforço das atletas associando-o à forma como conseguem conciliar o trabalho, os estudos e a vida pessoal com o futebol e o justificarem com a paixão que sentem pelo futebol *“Uma jogadora que trabalha o dia inteiro ou que estuda e que está na faculdade o dia inteiro, e que às 20h da noite está pronta para treinar até às 23h e tal, e que no dia seguinte se levanta às 6h da manhã para ir ter aulas e trabalhar...isto só pode ser amor!”* (Treinador D, feminino, 27 anos), perante esta rotina por parte da grande maioria das atletas também referem *“E eu, sabendo isto, que legitimidade tenho para ver o desgaste delas e lhes exigir coisas? Tenho é que lhes agradecer por terem ido ao treino.* Outros 3 treinadores, 27%, dizem notar um esforço acrescido por parte das atletas que têm a aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos do futebol feminino; 2 treinadores realçam ter atletas a receber propostas melhores para outros clubes e ainda assim permanecerem no que estão *“Termos muitas jogadoras que recebem convites em que grande parte delas tinham melhores propostas, com condições de infraestruturas e de recursos monetários, e tivemos um índice de saída muito baixo”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

### **Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa**

Num clube, como em qualquer organização, existem elementos pertencentes a essas entidades que procuram sempre chegar mais longe, e por mais que o clube tenha um objetivo comum, em diversas situações há competição dentro da própria equipa por todas ambicionarem chegar a novos patamares, jogar mais tempo, evoluir e ser melhores jogadoras, pelo que esses fatores podem gerar, de certa forma, alguma faísca dentro da equipa. Para isso, o treinador e líder do grupo pode praticar algumas ações e comportamentos que o ajudem a fazer a gestão mais correta do grupo para que reine o bom ambiente dentro da equipa. Assim, 5 treinadores dizem ter as regras e os critérios dentro do grupo bem definidas *“Jogam aquelas que têm mais qualidade no processo de treino para o que nós queremos num determinado jogo; as que estão bem fisicamente; e, por último, as que mais se empenham”* (Treinador G, masculino, 44 anos), sendo que 5 treinadores dizem usar um critério de tratamento igualitário para que todas sintam que há justiça dentro da equipa, e ainda 45% dos entrevistados, 5 treinadores, referem ter um grupo de trabalho com jogadoras conscientes das capacidades que têm assim como as das colegas de equipa.

Por fim, 2 treinadores, 18%, dizem conversar com as atletas para lhes explicar o porquê de não entrarem, ou mesmo quando estão a ser prejudiciais para o bom ambiente da equipa, assim como

para transmitir o foco no objetivo comum para não perderem o grupo “*Pedem-nos resultados por isso aquilo não chegava, e tínhamos jogadoras frustradas porque não jogaram ou porque jogavam pouco*” (Treinador D, feminino, 27 anos).

#### 4.1.3. Comportamentos do líder para a potência da equipa

Tabela 6- Perceção dos treinadores das características de potência de equipa

Categories	N
<b>Capacidades da equipa para realizar uma tarefa</b>	
Grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado	9
Ambição e competitividade	2
Estabelecer objetivos todos os jogos	2
Essencial planeamento da equipa técnica	2
Procura pela constante otimização	2
<b>Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros</b>	
Clarificação da importância do papel de todas	8
Sentimento de raça, disponibilidade e entreadajuda	7
União de esforços para o objetivo	7
Sente eu existe crença coletiva da equipa	7
Crença coletiva é construída ao longo do tempo	6
Objetivo comum bem delineado e definido	6
Crença coletiva mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores	5
Líder deve libertar o grupo de sentir pressão	4
Jogar mais com o coração do que com a cabeça	3
Líder ser corajoso perante as dificuldades	3
Líder ser claro na informação que transmite ao grupo	3
Sente que não existe/ainda se está a construir a crença coletiva da equipa	1
Líder não pratica ações para o grupo desenvolver a crença coletiva	1
<b>Eficácia e eficiência da equipa</b>	
A equipa é eficaz e eficiente a realizar as tarefas	6
Equipa tem de trabalhar mais para ser eficaz e eficiente	5
Equipa é eficaz, mas não é eficiente	2
Determinadas atletas atrapalham a eficácia e eficiência da equipa	2
<b>Afinco e dedicação para realizar o eu parece impossível</b>	
Fatores cruciais e determinantes	10

Treinar como se joga	3
Manter o foco apesar do resultado	2
Processo de reforço coletivo	2

### Capacidades da equipa para realizar uma tarefa

Para análise da potência da equipa, analisam-se vários fatores, sendo um deles a capacidade da equipa para realizar uma tarefa com êxito. Para este parâmetro, 9 treinadores, 82%, realçam terem um grupo que trabalha cada vez mais e melhor e que está cada vez mais organizado e disciplinado. Quanto aos outros fatores referidos, apenas foram mencionados por 2 treinadores, 18%, e consistem em que existe ambição e competitividade no grupo, estabelecerem objetivos para todos os jogos; existir um planeamento definido pela equipa técnica; e a procura pela constante otimização por sentirem que têm sempre algo que pode ser melhorado, *“Apesar de acreditar nas capacidades delas, é necessário o máximo de potencial para trabalhar”* (Treinador J, masculino, 37 anos).

### Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros

Olhando para duas equipas, e olhando para as capacidades qualitativas das suas individualidades, consegue-se, à partida, estabelecer que uma é melhor que outra. No entanto, isso nem sempre se verifica. Uma das causas associadas a essa variação é a crença coletiva, esta existe quando um grupo ou mesmo alguém no seu individual se sente tão dedicado à causa que desempenha, e tão entregue a nível psicológico ao clube e àquilo que são os seus objetivos, que para além de desempenhar as suas tarefas, por vezes parece que elas “se multiplicam” e consegue fazer coisas que à partida pensaria que não seria capaz.

Questionados sobre esta situação, 6 treinadores, 55%, dizem sentir que existe crença coletiva dentro da equipa face a 1 treinador, 9%, que assume que não existe crença coletiva na sua equipa, e que a mesma ainda está a ser construída. Relativamente à forma como o líder promove ou não essa crença coletiva, grande parte dos entrevistados, 73% dos treinadores, refere a forma como clarifica a importância do papel que cada uma tem para o grupo de maneira a que *“Haja uma crença de dedicação e uma grande simbiose com aquilo que são as ideias do clube, da equipa técnica e das jogadoras”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

Um aspeto referido por 5 treinadores, 45%, mas que consiste num aspeto interessante a retirar da análise da crença coletiva, é a crença coletiva ser mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores, face à existente quando se joga com equipas que, à partida, são inferiores. Momentos que os líderes consideram que as jogadoras jogam mais com o coração do que com a cabeça, *“Eu acho que as equipas grandes têm mais potencial do que as outras, não quero dizer*

*que tenham mais qualidade, mas a nível de grupo têm mais capacidades porque cada jogadora tem melhores qualidades. Também tem outros potenciais que as nossas não têm em que podem só treinar, estarem só concentradas no treino e não fazerem mais nada. Portanto quando nós jogamos com as equipas grandes, além daquilo que trabalhamos com as jogadoras, trabalhamos um bocadinho da crença, da confiança. um bocadinho do querer mais do que as equipas grandes”* (Treinador I, masculino, 48 anos). Outros líderes reforçam a ideia dizendo *“Por vezes esse sentimento aparece e de que maneira principalmente nas alturas em que nos faltam as forças ou que estamos quase a baixar os braços.”* (Treinador H, feminino, 49 anos), e ainda *“Isso acontece muito quando jogamos com profissionais ou com algumas que estejam muito próximas de nós e que sejam as nossas rivais diretas, aí superam-se (...) O que, por sua vez, não acontece com equipas muito inferiores a nós e abrandamos um pouco e o querermos mostrar a qualidade que temos não está on, está completamente off”* (Treinador D, feminino, 27 anos).

Por fim, anotar que 1 treinador diz não praticar nenhuma ação em prol de o grupo desenvolver a crença coletiva.

#### **Eficácia e eficiência da equipa**

Pegando na eficácia e eficiência da equipa como fatores demonstrativos da potência da equipa, 6 treinadores, correspondente a 45%, diz ter uma equipa que é eficaz e eficiente a realizar tarefas, face a 5 treinadores que assumem que a equipa tem de trabalhar mais para ser eficaz e eficiente. Ainda assim, 2 treinadores referem ter uma equipa que é eficaz, mas não é eficiente *“Precisamos de algumas 3 vezes para marcarmos 1.”* (Treinador D, feminino, 27 anos), e ainda 2 treinadores rematam que determinadas atletas atrapalham a eficácia e eficiência da equipa.

#### **Afinco e dedicação para realizar o que parece impossível**

Questionados sobre se consideram que o afinco e a dedicação são cruciais para realizarem tarefas ou ações que por vezes parecem impossíveis, ou se entendem que não, ou se existem outros fatores mais importantes, 10 treinadores, o que representa 91% do total dos entrevistados, consideram o afinco e a dedicação como fatores cruciais e determinantes para o conseguir, o que demonstra que quase a totalidade dos líderes partilha dessa visão *“Acho que é uma ajuda determinante, é meio caminho andado para o que se pretende.”* (Treinador A, feminino, 46 anos), e ainda *“Não tenho dúvidas! Às vezes acontece haver um conjunto de atletas individualmente com qualidade acima da média, mas que depois os vencedores não são esses, são aqueles que conseguem, em termos de grupo e de coletivo, ser muito fortes e que se consegue sentir uma competência tal que o seu rendimento supera o que normalmente acontecia antes. (...) E se esse sentimento e essa vontade coletiva for toda no mesmo sentido, muitas das vezes faz a diferença”* (Treinador K, masculino, 41 anos).

## 4.2. Análise das entrevistas realizadas às jogadoras

### 4.2.1. Análise das entrevistas realizadas às jogadoras

Tabela 7- Percepção das jogadoras das características de Liderança humilde do líder

Categories	N
<b>Forças do Líder</b>	
Líder procura melhorar	18
Sentem que o líder é consciente das suas forças e fraquezas	17
Proximidade e abertura com o grupo	11
Procura ajudar a evoluir os pontos fracos das jogadoras	6
Planificação desportiva	6
Experiência e formação ao longo dos anos	5
Tenta perceber a melhor forma de lidar com cada uma	5
Carisma, profissionalismo e humildade	5
Clareza e tranquilidade na comunicação	4
Postura de respeito e rigidez	4
<b>Fraquezas do Líder</b>	
Falhas de comunicação para motivar a equipa	8
Dificuldade em liderar um grupo com elementos com características diferentes	5
Pouca experiência	4
Demasiado flexível	3
Dificuldade em mudar pensamentos enraizados	2
Insegurança que transmite à equipa	2
Não ser igual para todas	2
Planificação desportiva	2
Pouco flexível	2
Líder não procura melhorar	2
Falta de consistência nas decisões	2
Autoconfiança excessiva	1
<b>Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa</b>	
Realização de almoços, jantares e convívios	8
Atividades e dinâmicas de team building	7
Realização de estágios	6
Exercícios lúdicos no treino	6
Proximidade e discussão com o grupo das capitãs	6

Dar liberdade, exigir responsabilidade	5
Não define estratégias para fomentar a cooperação do grupo	4
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	3
Conhecer bem as jogadoras e como reagem a estímulos	2
<b>Busca por opiniões ou sugestões</b>	
Ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo	25
Respeita a opinião dos outros	20
Tenta melhorar face às opiniões	17
Não procura opiniões/sugestões sobre as suas ações	15
Mantém a sua decisão inicial face à crítica	13
Procura explicar a sua visão e o porquê das suas decisões	12
Ouvir e envolver as capitãs nas decisões	10
Ouve opiniões de equipa técnica, não de jogadoras	8
Refletir sobre poder estar errado	5
Não reage bem à crítica	3
<b>Ações para perceber as necessidades da equipa</b>	
Abertura e proximidade com as atletas para perceber expectativas e dificuldades	23
Analisar situação a situação	14
Reuniões/conversas individuais com as atletas	13
Envolver direção em situações mais complexas	11
Critério de tratamento igual para todas	11
Observação dos comportamentos das atletas	7
Não existe ligação de proximidade, mas disponível	7
Analisar viabilidade de orçamentos	7
Falta de condições no clube	7
Seleção de imagens/vídeos para facilitar análise de desempenho	6
Exigir ao clube boas condições	6
Procura feedback junto das capitãs e/ou mais velhas	6
Critério de dar prioridade a quem tem mais relevância para o clube	4
Boas condições no clube	4
<b>Práticas perante dúvidas ou erros</b>	
Assumir perante o grupo que errou	23
Pede ajuda à equipa técnica, jogadoras ou quem tenha mais conhecimentos	21
Refletir sobre poder estar errado	15
Mantém a sua decisão	9
Procura dialogar para aprender/crescer	8
Adapta a decisão	7
Não dá abertura para darem a sua opinião	6
Ninguém tem mais conhecimentos do que ele/a	5

Fazer o grupo perceber a sua visão	4
Reagir mal ao erro e à crítica	3
Coloca a culpa na jogadora	2

### Forças do Líder

Relativamente às forças do líder, é importante realçar *“Eu acho que no futebol as pessoas, às vezes, não têm bem noção do impacto que um treinador pode ter”* (Jogadora 8, 21 anos). As jogadoras entrevistadas referiram, que a principal força do líder se trata de tentar liderar na constante melhoria das suas capacidades, dos seus conhecimentos e das suas ações, sendo que foi referido por 55% das jogadoras, passando a citar *“Mudou um pouco a atitude dele e posso dizer que tem melhorado desde a outra época”* (Jogadora 13, 27 anos) e citando também um caso diferente *“Ele tentar, tenta, mas é quase impossível, porque apesar de sermos muito bons ou muito maus treinadores, acho que é um bocado complicado porque temos sempre um “poderio” maior atrás dele, especificamente a direção.”* (Jogadora 21, 30 anos).

Também referido por grande parte das jogadoras, 17 sentem que o líder é consciente das suas forças e fraquezas pessoais, como refere *“Eu acho que ele tem consciência principalmente das fraquezas, mas acho que passa por ele não conseguir ultrapassá-las”* (Jogadora 21, 30 anos), e *“ele tem esse conhecimento do que é bom e do que é mau em termos da maneira de estar dele enquanto líder, aliás, eu e ele às vezes falamos sobre isso”* (Jogadora 29, 28 anos). 11 jogadoras, 33%, reforçam que o treinador procura estar próximo das atletas assim como ter abertura para as ouvir e falar com elas *“Neste momento temos muitas jogadoras o futebol feminino que também já são treinadoras ou têm muitos conhecimentos, e acho que (...) tentam muito obter feedback das jogadoras”* (Jogadora 20, 27 anos), como acrescenta *“Também se apoia na equipa técnica que tem para falar dos problemas, assim como com as capitãs, há um diálogo constante para o clube estar a fazer aquilo que ele pretende”* (Jogadora 30, 25 anos). A planificação desportiva é uma das características de vantagem para o treinador *“Faz muitos testes físicos, apresenta-nos os resultados e dá-nos objetivos, quer individuais quer para a equipa, e também no sentido daquilo que ele quer para o grupo, e nisso ele é muito forte”* (Jogadora 30, 25 anos).

Referido por 5 jogadoras, 15%, referiu-se a experiência e formação que os treinadores adquirem ao longo dos anos, a capacidade de tentarem perceber a melhor forma de lidarem com cada uma das suas atletas, assim como o carisma, profissionalismo e humildade com que lideram o grupo diariamente *“O forte dela é conhecer demasiado bem o futebol feminino e onde nos pode ajudar, porque trabalhou já em contextos diferentes”* (Jogadora 1, 30 anos), e *“Ela tem os pés assentes na terra, conhece aquilo que a equipa pode alcançar, mas sempre com ambição”* (Jogadora 10, 45 anos), e *“É extremamente inteligente (...) Acho que a simplicidade dela, a humildade dela,*

*reconhecer que erra e que está sempre a aprender também é uma das qualidades dela” (Jogadora 12, 40 anos).*

Por fim, referido por 4 jogadoras, 12% do total das entrevistadas, destacam a clareza e tranquilidade na forma como o líder comunica com o grupo, *“Tranquilidade, segurança e consciência do que estava a fazer, era muito capaz de transmitir isso mesmo pelos discursos e conseguia disciplinar a organização que tinha para nós” (Jogadora 32, 27 anos).*

### **Fraquezas do Líder**

Primeiramente, realçar que as jogadoras referiram mais fraquezas do que forças em relação aos seus treinadores, ao invés do que se verificou nas entrevistas realizadas aos mesmos.

A fraqueza mais referida foi o facto de o líder ter diversas falhas na forma como comunica com a equipa para a tentar motivar, realçada por 8 jogadoras, 24%, *“Tem que ser mais interventivo, pensar melhor antes de falar (...) não se deixar influenciar pelas jogadoras” (Jogadora 21, 30 anos), “Falava mais no intervalo, nós tínhamos que executar algo e ele ao intervalo “descascava” em nós. Mas durante o jogo não abria a boca para falar nada, e eu acho que isso não é bom, porque ele estando de fora conseguia ver melhor o que estava a acontecer dentro de campo” (Jogadora 33, 23 anos),* fator este explicado principalmente pela forma branda do treinador dirigir a equipa.

Todos os grupos são compostos por pessoas com características diferentes, e por isso, esta também foi uma dificuldade levantada pelas jogadoras - gerir elementos distintos no mesmo grupo *“Não conseguir “ter mão” em algumas jogadoras da equipa (...) apesar de ele ser um bom treinador, muitas vezes há jogadoras que não o levam a sério” (Jogadora 13, 27 anos),* fato que, por mais que inicialmente tenha fins positivos, mal gerido pode gerar mal-estar dentro da equipa.

De seguida, 4 atletas dizem que uma das fraquezas do seu treinador consiste na pouca experiência que o mesmo tem, *“Ter sido treinadora de formação durante muitos anos, o que lhe dá uma percepção, a explicar determinados exercícios, mais de formação e não tanto às vezes de contexto sénior” (Jogadora 2, 26 anos),* e *“Talvez a idade dela possa ser uma fraqueza (...) pela menor experiência” (Jogadora 10, 45 anos).*

Demasiada flexibilidade do treinador, referida por 3 jogadoras, face a pouca flexibilidade, referida por 2 jogadoras. Dois opostos mencionadas para explicar extremos de posturas que o líder assume, pelo que, seria necessário um meio termo que os equilibre: para demasiada flexibilidade *“Ele às vezes facilita um bocadinho. A grande dificuldade é conseguir lidar com mudanças de humor, com o que quer que seja, com momentos mais difíceis Tecnicamente é muito bom, mas, às vezes, tem algumas atitudes que não consegue pôr o grupo todo no mesmo conjunto, e faz com*

que, por vezes, haja atitudes que façam com que o grupo se divida” (Jogadora 20, 27 anos); e para pouca flexibilidade. O facto de ter ali uma postura muito linear e não sair ali muito da linha em relação à postura” (Jogadora 16, 25 anos), e “No sentido de que, às vezes, não dá determinadas oportunidades a outras com medo” (Jogadora 22, 25 anos).

Diversas características foram referidas por 2 jogadoras, correspondendo a 6% do total, sendo elas a dificuldade que os treinadores têm em mudar pensamentos que têm enraizados “Ele ouve-nos e esforça-se, mas muda temporariamente porque depois volta ao normal (...) no fundo aquele feitio dele vai estar sempre ali e é difícil de mudar” (Jogadora 5, 28 anos); a insegurança que transmite à equipa “Sentimos que ele está com medo de algum jogo (...) e ele passa um bocadinho essa má energia para o grupo e acaba por nos desestabilizar emocionalmente” (Jogadora 5, 28 anos). O facto de o líder não tratar as suas jogadoras de forma igual para todas “Ele trabalha muito com a equipa que vai ser a inicial, e se calhar deixa um bocadinho o resto a treinar, não de forma diferente, mas dá muito mais importância à equipa principal e deixa de lado o resto, o que pode gerar alguns problemas” (Jogadora 31, 23 anos); a insuficiente ou incerta planificação desportiva quer dos esquemas táticos quer das estratégias de jogo, principalmente porque “Devia trabalhar diversas situações que nós, a nível coletivo, temos algumas lacunas” (Jogadora 14, 23 anos); assim como o facto de o líder não procurar melhorar ao longo do tempo “Ela tem noção mas não tenta melhorar, acho que ela gosta de ser assim” (Jogadora 23, 23 anos).

Por fim, 2 jogadoras mencionam a falta de consistência nas decisões que o seu líder opta “Por vezes poderia apostar noutra jogadora, mas como já está tão focado numa e mais habituado ao que uma jogadora vai dar e ao desempenho dela em campo, por vezes tem receio de meter outra que não joga tantas vezes” (Jogadora 9, 20 anos).

### **Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa**

Para fomentar a cooperação e o espírito da equipa, as atletas referem diversas estratégias que os seus treinadores realizam, sendo elas a realização de almoços, jantares e momentos de convívio envolvendo todas as jogadoras e equipa técnica, mencionado por 25% das entrevistadas, 8 atletas, “Enquanto líder do grupo quer apenas que a gente se dê bem (...) pede mesmo ao clube que a gente tenha um almoço todas juntas (...) para estarmos tranquilas, falarmos um pouco” (Jogadora 9, 20 anos). Às vezes podendo até não ser nada de extraordinário, mas “que permite unir todo o grupo e fazer sentir todas as jogadoras que estão ali, de que não estão só para treinar, mas que fazem parte da equipa” (Jogadora 10, 45 anos), momentos esses onde ele próprio pode intervir de forma informal.

Aliado a estes momentos, 7 jogadoras, 21%, mencionam as atividades e dinâmicas de team building “Em situações de treino, como fora dele, para que nos possamos unir um pouco para tirar

maior rendimento daquilo que pode ser a equipa e a força da equipa. Já fizemos também alguns passeios com a equipa toda” (Jogadora 2, 26 anos), atividades essas “Para nos envolvermos com ele e com a equipa técnica. (...) Fazemos o desligar, um bocadinho, do que é o futebol em si, e do que é o treino e tenta ter esses momentos connosco de maior lazer e descontração” (Jogadora 5, 28 anos).

Para além destas estratégias, 6 atletas, 18%, destacam as seguintes estratégias: a realização de estágios antes e ao longo da época desportiva “Tentamos fazer um dia de construção da equipa durante a pré-época (...) ajuda as jogadoras novas e mais jovens a sentirem-se mais confortáveis com a equipa fora de campo” (Jogadora 3, 27 anos); exercícios lúdicos no treino “Ele nisto consegue fazer essas estratégias que ele, sem dizer, acaba por fortalecer o espírito de grupo” (Jogadora 29, 28 anos); e por fim, a proximidade e discussão com o grupo das capitãs “Ela apoia-se muito naquilo que é a espinha dorsal, as capitãs que apoiam muito o grupo” (Jogadora 12, 40 anos), ou mesmo para situações mais complexas como “A barreira da língua já era extremamente difícil, ele usava as capitãs para traduzir. E as capitãs é que traduziam e incentivaram a falar com o resto da equipa, explicavam quando não percebiam os exercícios” (Jogadora 21, 30 anos).

Dar liberdade mas aliar isso à exigência de mais responsabilidade por parte das atletas, é outra das estratégias referida por 15% das entrevistadas, 5 jogadoras, “Quando o técnico dá a voz às atletas e se retira e deixa as atletas entenderem-se e conversarem umas com as outras, apontarem os erros umas às outras, quer negativos quer positivos (...) o que faz mais a união é a conversa entre nós. O facto de ouvires de uma colega que estás errada, e seres capaz de admitires e entenderes que estás errada, e depois melhorarem” (Jogadora 33, 23 anos), 3 atletas dizem que o seu treinador diversifica a equipa por vários grupos de trabalho e 2 referem que o seu líder conhece bem as jogadoras e como reagem a estímulos.

Por fim, 4 assumem que o seu líder não define estratégias para fomentar a cooperação e espírito do grupo “Como há algumas desavenças entre o grupo, ele tenta não se meter, porque acha que também já somos maduras o suficiente para resolvermos as coisas entre nós no balneário.” (Jogadora 27, 19 anos), e também “Deixar-nos à vontade para sermos nós a fomentar as estratégias para unir o grupo, talvez não tenha nenhuma estratégia para fomentar isso, nem nada fora de campo tem” (Jogadora 22, 25 anos).

### **Busca por opiniões ou sugestões**

Nas diversas vertentes de procurar opiniões ou sugestões junto do grupo, grande parte das atletas diz que o seu treinador tenta ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo, 25 jogadoras, correspondendo a 76%, “Ele é muito sério com isso (...) No fim de cada jogo, todas as jogadoras têm que lhe enviar um WhatsApp, com uma nota individual de 0 a 10, uma nota

coletiva, pontos fortes e negativos, individuais e coletivos, quer saber a opinião de cada uma, isto é obrigatório” (Jogadora 7, 25 anos). Também a maioria das entrevistadas, 20, tendo um impacto de 61%, refere que o seu treinador respeita a opinião dos que o rodeiam “Vê-se perfeitamente que ela percebe, ajuda e dá uma palavra” (Jogadora 11, 35 anos). Ainda ultrapassando a barreira da maioria das atletas entrevistadas (52%), 17 jogadoras sentem que o seu treinador tenta melhorar face às críticas, “Ela disse que há anos que fazia assim e que ia continuar... mas não foi assim, depois ela adaptou e mudou isso” (Jogadora 23, 23 anos).

Para além disso, 12 jogadoras referem que o seu líder, em situações em que verifique que alguém se sente desconfortável, tenta explicar o porquê das suas decisões e 10 mencionam que o seu treinador ouve e envolve as capitãs de equipa nas decisões, “Crias uma espécie de «dinossauros» que são um porto seguro e a base do clube, de quem está ali há muito tempo e que sente o clube de outra forma, e sente a mística dele” (Jogadora 24, 23 anos).

No entanto, 8 atletas dizem que o seu treinador ouve opiniões apenas da equipa técnica, e não das jogadoras “Não nos pede feedback porque ele tem a maneira de liderança dele, e é ele o responsável por fazer essas mesmas opções” (Jogadora 14, 23 anos). Aliado a este fator, acresce que 15 jogadoras, 45% das entrevistadas, diz que o seu treinador não procura opiniões ou sugestões sobre as suas ações “as ações dele são sagradas! Acho negativo, mas consigo perceber o lado dele” (Jogadora 9, 20 anos); e ainda 13 dizem que o mesmo mantém a sua decisão inicial face à crítica “Se tivéssemos alguma dúvida ou se quiséssemos falar sobre alguma tática, ele está à vontade para nós falarmos, mas dependendo da situação ele decide se aceita ou não. Mas a tática é que é ele que decide e ponto final” (Jogadora 4, 28 anos). Apenas 5 jogadoras, 15%, dizem que o seu líder reflete sobre poder estar errado “Pode não reagir tão bem no momento, mas consegue, no final, assumir que o outro tem razão, nem que seja algo momentâneo, mas muda” (Jogadora 4, 28 anos); e ainda 3 atletas, 9%, assumem que o seu treinador não reage bem à crítica “Toda a gente pode dar a sua opinião, mas no final a opinião não conta nada, apesar de tudo, dar opinião não valia a pena” (Jogadora 21, 30 anos).

### **Ações para perceber as necessidades da equipa**

Os líderes desempenham diversas ações para conseguirem perceber as necessidades da equipa, a ação mais referida pelas atletas foi a abertura e proximidade com as atletas para perceber as expectativas e dificuldades das atletas, que é referida por 23 jogadoras, 70%, “Ela tenta perceber se é o contexto de treino, se é alguma coisa a mais, tenta ajudar e portanto nisso é uma pessoa bastante atenta” (Jogadora 2, 26 anos), sendo que 13 mencionam que o treinador realiza reuniões ou conversas individuais com as atletas “Na semana passada cheguei ao treino muito cansada e ele perguntou logo «o que é que se passa? Tu não estás bem, é em termos desportivos ou alguma coisa de fora?» Era só cansaço, mas ele teve a preocupação” (Jogadora 29, 28 anos).

Também a análise que o líder faz de situação a situação, seja caso alguma tenha que faltar por questões familiares, ou chegar atrasada por estar a trabalhar, ou mesmo perceber como cada uma reage em cada situação e a melhor forma de lidar com cada uma nesses momentos, mencionada por 14 jogadoras. O facto de o treinador fazer uma seleção de imagens e vídeos dos jogos que apresenta às atletas para facilitar a análise do desempenho quer individual quer coletivo, referido por 6 atletas, 18% do total; e 33%, 11 jogadoras, reforça que o seu treinador envolve a direção quando se trata de situações mais complexas de resolver e decidir *“Ela é uma ponte de passagem para a direção e para as pessoas acima de nós”* (Jogadora 11, 35 anos). Várias ações foram referidas por 7 jogadoras, 21%, sendo elas: o líder procurar observar os comportamentos das atletas *“Ela usa a comunicação e a observação essencialmente para tentar perceber”* (Jogadora 10, 45 anos); a inexistência de proximidade, mas que ainda assim, o líder está disponível para ouvir e dialogar com as atletas; a análise da viabilidade dos orçamentos do clube para perceber a melhor maneira de satisfazer as necessidades usando os recursos da melhor forma *“Por exemplo, a nível de alimentação, uma gosta mais de carne e a outra gosta mais de peixe. Não é o treinador que vai decidir, falamos com o departamento da alimentação, com a nutricionista e ela tenta perceber, juntamente com o nosso diretor, que analisa a nossa questão financeira e o nosso orçamento e decide se vou ter mais peixe ou carne”* (Jogadora 4, 28 anos).

Também foram mencionados outros fatores como a exigência que o líder faz ao clube por boas condições; procura feedback junto das capitãs e/ou mais velhas, de realçar que todas estas ações foram referidas por 6 atletas, correspondente a 18%.

Outro fator importante a analisar, consiste no facto de 7 atletas referirem que, quanto ao critério da forma como o treinador gere a equipa, 11 jogadoras, 33%, dizem obter um tratamento igual para todas por parte do seu treinador *“Não é por se ser capitã ou por se estar há mais tempo no clube que ele vai satisfazer primeiro, as jogadoras são iguais para ele e nenhuma é mais que ninguém aqui dentro”* (Jogadora 25, 30 anos); face a 4 atletas, 12%, que assumem que o seu treinador dá prioridade a quem tenha mais relevância para o clube, *“As jogadoras mais imprescindíveis eram aquelas de primeira necessidade, satisfazer necessidades dessas, porque foi um critério mais em prol do que era bom para o clube e que levaria a equipa a estar num patamar mais acima”* (Jogadora 20, 27 anos).

Por fim, referir que, no que diz respeito às condições que o clube tem, 4 atletas, 12% dizem ter boas condições estruturais, de recursos e financeiras no clube *“Nós temos boas condições, não são excelentes, mas também não são más, são razoáveis”* (Jogadora 9, 20 anos). Ao contrário dessas, 7 jogadoras, correspondente a 21%, assumem que há falta dessas condições no clube ao qual pertencem *“Em termos financeiros acho que o clube tem uma péssima gestão, é por isso que em termos de materiais não consegue suportar melhor”* (Jogadora 9, 20 anos).

## Práticas perante dúvidas ou erros

Apesar desta certeza, nem todos reagem da mesma forma. Confrontadas com esta questão, regista-se a unanimidade entre o grupo em assumir que o seu treinador assume perante o grupo que errou *“Às vezes não é o facto de a treinadora não estar bem, mas sim as outras equipas nos estudarem bem de maneira que não estávamos à espera.”* (Jogadora 1, 30 anos), e *“Se ele realmente vê que ele é que esteve mal, ele assume o erro e assume, até perante a comunicação social, e também perante nós.”* (Jogadora 4, 28 anos). Tendo, este comportamento, sido referido por 23 atletas, correspondentes a 70% do total das entrevistadas.

Para além disso, 64%, ou seja, 21 jogadoras, dizem que o seu líder pede ajuda à equipa técnica, jogadoras, ou alguém que o rodeie que tenha mais conhecimentos do que ele e que o possa auxiliar em alguma decisão *“Eu tenho a sensação que há divisões de tarefas pela equipa técnica (...) ele não tenta mostrar que sabe tudo em muitas áreas, sempre que alguém é melhor que ele ou sabe mais que ele, ele passa a bola a essa pessoa e essa pessoa é que comanda a partir desse momento”* (Jogadora 9, 20 anos).

Das entrevistadas, 15 atletas, 45%, referem que o seu treinador reflete sobre poder estar errado *“Acho que é bastante inteligente para perceber que, se calhar, não deveria ter sido aquela a forma a usar.”* (Jogadora 2, 26 anos); 8 atletas, 24%, mencionam que o treinador procura dialogar com quem os rodeia para aprender e crescer *“Eu acho que ele é aberto a coisas novas que ele pode aprender e leva isso mesmo em conta, aproveita o conhecimento e não descarta!”* (Jogadora 8, 21 anos); e 4, 12%, procuram fazer o grupo perceber a sua visão e o porquê de terem tomado tal decisão e, mesmo em situações em que falhem, tentam fazer o grupo perceber o porquê de terem optado por aquele caminho. Em situações de erro, 7 jogadoras, 21%, referem que o seu líder adapta a sua decisão *“sempre teve a humildade de ouvir e de dizer «Okay, podemos adotar isto porque realmente se estão a dar esse input e se assim é melhor, acho que podemos adotar isso», sempre foi flexível”* (Jogadora 32, 27 anos); ao invés de 9 jogadoras, 27%, que dizem que o seu treinador mantém a sua decisão mesmo em situações de dúvidas ou erros *“Mantém a postura firme “sei que achas que sabes mais, mas neste momento quem está acima sou eu, por isso aquilo que eu penso é aquilo que vai acontecer!”* (Jogadora 16, 25 anos).

Alguns treinadores não dão abertura às jogadoras para darem a sua opinião, situação esta mencionada por 6 atletas, 18%, *“Ele é uma pessoa de ideias fixas, no sentido em que ele estuda muito o jogo e ele molda-nos tanto à ideia dele de jogo que é um bocadinho difícil de fugir”* (Jogadora 30, 25 anos). Outras 5 entrevistadas referem que o seu líder assume que ninguém tem mais conhecimentos do que ele *“Eu acho que ali ninguém tem coragem de dizer que tem mais ideias ou assim do que ele, porque é como ele diz, ele é que tem o curso, ele é que estudou para aquilo e é ele que sabe, ele nisso é um bocado mandão”* (Jogadora 5, 28 anos).

Por fim, 3 atletas mencionam que o seu líder reage mal ao erro e à crítica “Ele ficava descomposto, mas aconteceu várias vezes as atletas saberem algo melhor e exporem isso à frente de toda a equipa e ele sentiu-se um pouco sem graça” (Jogadora 33, 23 anos); e reforçar ainda que 2 atletas assumem que o seu treinador, em situações de erro, coloca a culpa na jogadora “Uma jogadora ser escolhida e correr mal, nesse aspeto ele mete mais a culpa na jogadora” (Jogadora 16, 25 anos).

#### 4.2.2. Comportamentos do líder para o espírito de equipa

Tabela 8- Perceção das jogadoras das características de espírito de equipa

<b>Categorias</b>	<b>N</b>
<b>Forma como a equipa colabora entre si</b>	
Sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si	30
Ter estratégias para os objetivos	14
Entreajuda e comunicação como fatores cruciais	11
Capitãs como pilares fulcrais para a colaboração do grupo	10
Sente que nem todas partilham da mesma meta comum	9
Jogadoras motivam-se mutuamente	7
Trabalharem juntas há alguns anos	3
Varia consoante os elementos que compõe o grupo	3
Falhas de liderança afetam diretamente a colaboração do grupo	1
<b>Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa</b>	
Dinâmicas, exercícios e atividades de conciliar o trabalho com o lúdico	14
Promover a comunicação entre o grupo	13
Clara definição das tarefas individuais para alcançar os objetivos comuns	9
Almoços, jantares e convívios de grupo	7
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	5
Líder não faz nada em específico	5
Capitãs como promotoras da relação do grupo	2
<b>Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa</b>	
Partilha da mesma identidade e valor do clube	30
Existência de bom ambiente na equipa	16
Conciliar trabalhos e estudos com o futebol	15
Nem todo o grupo se sente identificado com o clube	15
Sentimento de paixão como base do sacrifício	10
Treinador e capitãs movem a equipa	6
Aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos	4

Sentimento de gestão da equipa de forma justa	3
Melhores propostas, mas mantêm-se no clube	2
<b>Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa</b>	
Critério de justiça e tratamento igualitário	16
Regras, objetivos e critérios bem definidos	15
Competição saudável	14
Jogadora consciente das suas capacidades	11
Conversas com as atletas para explicar o porquê de não jogarem	11
Transmitir a ideia de o individual ajudar para o coletivo	8
Jogadoras frustradas por não jogarem, má gestão do líder	8
Treinador não faz nada nesse sentido	2

### Forma como a equipa colabora entre si

Uma das formas de analisar o espírito de equipa existente num grupo, parte de perceber como é que os seus elementos se organizam entre si. Perante estes pressupostos, 30 jogadoras, correspondente a 91%, quase a totalidade das entrevistadas, sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si *“obviamente que nem todas as metas são iguais. Umam lutam pela permanência, haverá outras que lutam pelo título, haverá outras que é pelo meio da tabela. Mas são metas e todas querem alcançar os objetivos delas. Neste momento, a nossa meta é ganhar todos os jogos”* (Jogadora 1, 30 anos) e *“Todas temos os mesmos objetivos futebolísticos, em termos coletivos nós queremos e temos sempre o objetivo de ficar atrás das profissionais, e ser a primeira das amadoras”* (Jogadora 8, 21 anos). Ao invés de 9 atletas, 27%, que sentem que nem todas partilham da mesma meta comum *“Dentro de campo às vezes nota-se que umas remam para um lado e as outras parece que não querem”* (Jogadora 25, 30 anos).

Outros fatores referidos foram: as atletas terem estratégias para os objetivos que querem atingir, referido por 14 jogadoras, 42%, *“No início da época definimos sempre os nossos objetivos conscientes em relação à nossa realidade”* (Jogadora 11, 35 anos), até porque *“Se tivermos os nossos objetivos bem definidos como grupo, os objetivos são sempre mais fáceis de serem alcançados”* (Jogadora 12, 40 anos). Outras 11 jogadoras, 33%, dizem existir entreaajuda e comunicação entre elas, e que estes consistem em fatores cruciais para a colaboração da equipa, até para situações em que não é possível seguir a tática à risca pois todas as atletas são seres humanos, *“Nós não “jogamos de comando”, não é ele estar com o comando na mão e nós jogarmos o que ele quer. Por vezes nós fazemos também aquilo que achamos que vai (...) dar certo”* (Jogadora 26, 22 anos) o que exige ainda mais comunicação entre elas. É realçado também, que as capitãs de equipa são um pilar fulcral para a colaboração do grupo, mencionado por 10 jogadoras, 30% do total das entrevistadas, sendo que, *“ajudam a resolver situações dentro do*

*balneário para que não haja qualquer tipo de mau ambiente ou mal-entendido entre as jogadoras”* (Jogadora 27, 19 anos).

O facto de trabalharem juntas há muitos anos também influencia a forma como se relacionam umas com as outras, dito por 9% das jogadoras, 3 atletas, *“Devemos ser a equipa mais organizada (...) porque já trabalhamos juntas há muito tempo”* (Jogadora 1, 30 anos); e 7 jogadoras, 21%, sentem que se motivam mutuamente *“Acima de tudo é respeitarmo-nos e apoiarmo-nos mutuamente”* (Jogadora 6, 29 anos). No entanto, 3 jogadoras, 9%, dizem que a colaboração entre o grupo varia essencialmente consoante os elementos que compõe o grupo no momento; e ainda 1 atleta, 3%, assume existirem falhas de liderança que afetam diretamente a forma como o grupo colabora entre si *“Tudo aquilo que não funcionou tão bem para que nós remássemos todas para o mesmo lado teve tudo uma razão, e esta razão não foi dentro da nossa equipa e no nosso espaço”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa**

Para além da influência que as próprias têm, também os líderes podem desenvolver estratégias para promover a relação entre os membros da equipa, 14 jogadoras, 42%, refere que uma das estratégias do seu treinador é realizar dinâmicas, exercícios e atividades que conciliem o trabalho com o lúdico *“Por exemplo praxar as mais novas. Ela nisso procura envolver todas as jogadoras, desde as mais velhas até às mais novas.”* (Jogadora 1, 30 anos). A forma como procura promover a comunicação entre o grupo é outra estratégia referida por 13 atletas, 39% do total, dando um exemplo de um momento pré-jogo *“Se uma quisesse ir ao café, as outras, mesmo que não quisessem, iam na mesma., no máximo ficar metade da equipa num lado e metade noutra”* (Jogadora 21, 30 anos).

Para além destas estratégias, também foram realçadas: a forma clara como define as tarefas individuais de cada atleta para alcançarem os objetivos comuns da equipa, mencionado por 9 jogadoras, 27% das entrevistadas, *“Havia uma apresentação que o treinador fazia, no power point, com os critérios daquilo que se pretendia para cada jogo, para todas estarem a trabalhar para o mesmo (...) a classificação das outras equipas e aquilo que nós pretendíamos atingir”* (Jogadora 20, 27 anos); e 7, 21%, mencionam os almoços, jantares e convívios de grupo que o líder organiza *“Ele tenta estar mesmo descontraído e é como se não fosse o treinador, mas sim uma pessoa normal, e isso faz com que estejamos ali à vontade com ele”* (Jogadora 4, 28 anos), isto para *“Não ser sempre só em ambiente de treino e de jogo”* (Jogadora 5, 28 anos).

Diversificar o grupo de trabalho por vários grupos de trabalho foi outra estratégia relatada por 5 atletas, 15% do total *“Em viagens, em separação de quartos, convívios ou no aquecimento (...) vendo a nossa forma de nos relacionarmos umas com as outras”* (Jogadora 15, 27 anos). E ainda

2 jogadoras dizem que o seu líder usa as capitãs como promotoras da relação do grupo, *“É uma grande capitã, sem ela o clube não andava assim tanto para a frente (...) e o Mister sabe perceber que ela tem um papel fundamental na equipa, tanto dentro como fora de campo”* (Jogadora 9, 20 anos).

Por fim, é importante ainda referir que 5 jogadoras, 15%, um número ainda relevante, assume que o seu treinador não faz nada em específico para promover a relação entre os membros da equipa, *“Em termos de estratégias, não é tanto o que ela possa fazer ou não, mas o espaço que nos dá para nós fomentarmos isso porque tens um à vontade diferente se estiveres só com colegas tuas do que se estiveres com a tua treinadora”* (Jogadora 24, 23 anos).

### **Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa**

Relativamente ao esforço e sacrifício que as atletas fazem em prol da equipa, do bem comum assim como do sentimento de pertença à equipa, 30 atletas, correspondendo a 91%, o que representa quase a totalidade das entrevistadas, afirmam partilhar da mesma identidade e valores do clube *“Não vale a pena uma equipa estar bem fisicamente, se depois não tem ligação nenhuma”* (Jogadora 17, 24 anos).

Outras 16 atletas, correspondente a 48%, dizem existir bom ambiente na equipa *“O estarmos todas para o mesmo é a importância coletiva. De que valeria a pena se não estivéssemos a pensar no coletivo?”* (Jogadora 12, 40 anos), E 15 atletas, 45%, referem como um dos principais esforços o fato de terem que conciliar trabalho profissional e estudos com o futebol, *“Algumas têm que trabalhar e estudar (...) tem algumas jogadoras que sofrem por isso (...) e estão ali presentes atrás do sonho delas”* (Jogadora 33, 23 anos), e após um dia de aulas e de trabalho *“Chego lá cansadíssima, mas tenho que estar focada porque no fim de semana tenho jogo e quero ser eu a jogar (...) Não conseguimos viver só disto, então é muito complicado”* (Jogadora 9, 20 anos).

Para além destes fatores, 10 jogadoras, 30%, justificam o esforço que fazem pelo sentimento de paixão que sentem a jogar, e que consideram ser a base do sacrifício que fazem, como explica *“o que nos move acaba por ser o gosto por jogar futebol (...) Tudo isso nos motiva e dá-nos forças para continuar a escolher esta vida de sacrifício, mas também de prazer”* (Jogadora 10, 45 anos). Outras 6 atletas, 18%, dizem que o seu treinador e as capitãs são quem move a equipa, *“Eu acho que na nossa equipa a maior razão do esforço entre equipa é mesmo o treinador”* (Jogadora 8, 21 anos).

A aspiração futura que as atletas têm de quererem atingir patamares mais altos, mencionada por 12% das entrevistadas, 4 atletas, também realçada como um dos fatores que faz as jogadoras darem o melhor de si pelo clube, e 9%, 3 jogadoras, dizem sentir que a gestão feita pelo clube é

desempenhada de forma justa para todos os elementos, *“Somos remuneradas, estamos a tempo inteiro no clube e não nos falta nada, temos que estar sempre disponíveis no clube e respirar futebol porque foi para isso que fomos contratadas”* (Jogadora 5, 28 anos).

É ainda assumido por 2 atletas, 6%, que já obtiveram propostas melhores, isto é, ofertas feitas por clubes com condições estruturais e financeiras melhores e com mais benefícios para as atletas, mas que, dada a forma como se sentem integradas na equipa onde estão, acabam por ficar.

Por fim, realçar que 15 jogadoras, representando uns significativos 45%, assumem que nem todo o grupo se sente identificado com o clube, *“Se quero dizer que todas queriam perder? Não! Todas querem vencer, mas à sua maneira”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa**

As atletas afirmam que a forma como o seu líder procura fazer a gestão e organização das capacidades do grupo para garantir o bom ambiente no mesmo assentam principalmente na existência de critérios de justiça e tratamento igualitário para todas, referido por 16 atletas, 48%, *“Ele tem as suas escolhas, e até dá oportunidades a toda a gente, sejam muitas ou poucas, mas dá”* (Jogadora 4, 28 anos); assim como o facto de os treinadores terem regras, objetivos e critérios bem definidos para o grupo, mencionado por 15 jogadoras, 48%.

Ainda assim, 42%, 14 jogadoras, admitem que é importante existir competição entre o grupo, enquanto esta é saudável para todo o grupo, no sentido de ser um incentivo para o grupo procurar evoluir entre si, *“O desporto, principalmente de alta competição, também é muito isso, a competitividade entre as atletas, e é óbvio que todas queremos jogar e se alguma ficar chateada, o chateada é no sentido de querer jogar, e isso é bom sinal. Senão, não deve estar aqui.”* (Jogadora 2, 26 anos).

Para além disso, 11 jogadoras, 33%, referem que o seu grupo de colegas de equipa é consciente daquilo que são as suas capacidades e as capacidades do grupo, *“uma menina de 18 anos que tenha acabado de chegar, mas que eu saiba que faz melhor que eu, o que eu quero é ajudar a equipa e se ela está melhor que eu, ainda bem, vamos apoiar. Um dia é ela, outro dia posso ser eu.”* (Jogadora 1, 30 anos); e, também o mesmo número de entrevistadas, diz existirem conversas entre as jogadoras e o treinador onde este tem como objetivo explicar-lhes o porquê de não jogarem. Para além dessas conversas, 8 jogadoras dizem que o seu treinador procura transmitir ao grupo a ideia de que cada uma no seu individual pode contribuir para ajudar o coletivo, *“Mais do que pensar em alguém, ele pensa na equipa e no que vai ser o resultado final.”* (Jogadora 9, 20 anos).

Uma percentagem reduzida, mas ainda significativa, 24%, correspondente a 8 jogadoras, assume ter jogadoras frustradas no seu grupo por não jogarem, frustração essa que resulta da má gestão do líder, “O treinador colocava a jogar sempre as estrangeiras. Não sei se era por ter algum estatuto que nós não soubéssemos, mas colocava a jogar sempre, quer estivessem a jogar bem ou não, quer treinassem ou não” (Jogadora 16, 25 anos), “Acho que esse é um ponto que faz mais fásca entre nós, tanto porque às vezes a suplente até treinou melhor que a titular, mas continua a estar naquelas posições” (Jogadora 30, 25 anos). Para finalizar, 2 jogadoras mencionam que o seu treinador não faz nada nesse sentido, “Não é por amizades que mete jogadoras a jogar, mas também não se preocupa que as jogadoras fiquem chateadas por jogarem mais ou menos tempo” (Jogadora 22, 25 anos).

#### 4.2.3. Comportamentos do líder para a potência da equipa

Tabela 9- Perceção das jogadoras das características de espírito de potência da equipa

Categories	N
<b>Capacidades da equipa para realizar uma tarefa</b>	
Grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado	22
Equipa tem de trabalhar mais e se organizar melhor	14
Estabelecer objetivos todos os jogos	10
Acreditar nas colegas e na equipa	9
Ambição e competitividade	8
Treinador orienta a equipa para melhorar o desempenho	5
Essencial planeamento da equipa técnica	3
Treinador e direção afetam as capacidades da equipa	3
Procura pela constante otimização	2
<b>Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros</b>	
Fulcral para unir o grupo	30
Sente que existe crença coletiva na equipa	22
União de esforços para o objetivo	16
Crença coletiva mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores	16
Líder liberta o grupo de sentir pressão	14
Sente que não existe/ainda se está a construir a crença coletiva da equipa	11
Sentimento de raça, disponibilidade e entreaduda	10
Líder ser claro na informação e na forma como comunica com o grupo	10
Objetivo comum bem delineado e definido	9
Líder ser corajoso perante as dificuldades	9

Líder não pratica ações para o grupo desenvolver a crença coletiva	9
Líder usa as capitãs para construir a crença coletiva	2
<b>Eficácia e eficiência da equipa</b>	
Equipa tem que trabalhar mais para ser eficaz e eficiente	23
A equipa é eficaz e eficiente a realizar as tarefas	8
Pressão e exigência do clube para os resultados	8
Equipa é eficaz, mas não é eficiente	4
Psicológico decisivo	3
Lesões ou problemas físicos afetam a eficácia e eficiência	1
<b>Afinco e dedicação para realizar o eu parece impossível</b>	
Fatores cruciais e determinantes	24
Força de vontade, esforço e companheirismo	13
Processo de reforço coletivo	12
Fatores externos que influenciam	7
Manter o foco no objetivo apesar do resultado	6

### Capacidades da equipa para realizar uma tarefa

Analisa, logo à partida, um contraste, sendo ele o facto de 67%, 22 jogadoras, afirmar que o seu grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado, “*Se o campeonato começasse amanhã, nós estávamos prontas*” (Jogadora 9, 20 anos), face a 14 jogadoras, 42%, que afirma que a sua equipa ainda tem de evoluir no sentido de trabalhar mais e se organizar melhor. Tendo em consideração que foram entrevistadas 33 atletas, e os resultados em relação a este parâmetro ultrapassam as 36 menções, deve-se ao facto de 3 atletas terem referido que verificam as duas situações na equipa.

De seguida, outros fatores, referidos pelas atletas, que influenciam as capacidades da equipa para realizar uma tarefa consistem em estabelecer objetivos para todos os jogos, referido por 10 atletas, 30%, “*O trabalho tem que ser diário*” (Jogadora 15, 27 anos); o facto de acreditarem nas colegas e na equipa que integram, mencionado por 9 jogadoras, 27%, “*Se não acreditasse se calhar não estaria nesta equipa e não estaria na modalidade em que estou, e estaria numa que fosse mais individual*” (Jogadora 1, 30 anos); 8 jogadoras, 24%, mencionam a ambição e competitividade como fator que beneficia as capacidades da equipa, e um exemplo da própria mentalidade da equipa “*Nós consideramo-nos das equipas mais profissionais sendo amadoras*” (Jogadora 7, 25 anos); e 5 entrevistadas, 15%, dizem que o seu treinador orienta a equipa para melhorar o desempenho de cada uma “*O Mister corta logo o mal pela raiz e diz no balneário «Não estás bem,*

*eu sinto que não estás bem, não queres jogar sais fora» e ele troca por uma que quer” (Jogadora 25, 30 anos).*

Outras 3 jogadoras, 9% das entrevistadas, referem que o planeamento elaborado pela equipa técnica é essencial para as atletas desempenharem uma tarefa, *“Sabemos que temos as nossas limitações, até porque existem pelo menos 3 equipas profissionais que têm capacidades que nós não temos (Jogadora 11, 35 anos); também o mesmo número de atletas assume que o treinador e a direção do clube afetam diretamente as capacidades da equipa, “Nós tivemos um choque. O treinador e a direção chegaram ali a algumas jogadoras no balneário e “bateram mesmo de frente. A equipa não estava bem, a união da equipa não estava bem, a equipa técnica não estava bem...era um acumular de situações que estava quase toda a gente para “explodir”. (Jogadora 21, 30 anos).*

Por fim, 2 atletas, 6%, dizem que a procura pela constante otimização é também um dos fatores que influencia as capacidades da equipa para realizar uma tarefa com êxito.

#### **Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros**

Para este tópico, analisando os dados obtidos, 91%, 30 atletas, assumem que a crença coletiva é fulcral para a união do grupo, *“Essa crença dá autoconfiança e também instala confiança entre as jogadoras” (Jogadora 3, 27 anos). A maioria das entrevistadas, 67%, correspondente a 22 atletas, sentem que existe crença coletiva na equipa, “Existe uma crença coletiva a partir do momento em que nós criámos convicções individuais, isto é, do que é que cada uma vale e do que é que cada uma consegue ou acha que consegue” (Jogadora 32, 27 anos); face a 33% que diz não sentir que existe, ou que ainda está a ser construída a crença coletiva da equipa, até por elementos qualitativamente diferentes “Qualquer substituição fazia com que a equipa mudasse completamente, era uma pessoa com quem a equipa não estava habituada a lidar e baixava muito os braços” (Jogadora 20, 27 anos).*

Fatores referidos pelas atletas de maneira a justificar a existência de crença coletiva na equipa foram: a união de esforços pelo objetivo, mencionado por 48% das atletas, 16 jogadoras, *“Se não acreditarmos todas, o barco não anda.” (Jogadora 26, 22 anos); o sentimento de raça, disponibilidade e entreaajuda, referido por 10 jogadoras, correspondente a 30%; assim como o objetivo comum estar bem delineado e definido, referido por 9 das 33 entrevistadas, 27%, “Eu posso saber marcar muitos golos, mas se não houver a harmonia, se as jogadoras não sentirem o coletivo e ambientadas, isso mais cedo ou mais tarde transmite-se para dentro de campo. Podemos até começar bem, mas a certa altura descamba.” (Jogadora 5, 28 anos).*

Em relação ao líder, as atletas referem diversas estratégias que os mesmos desempenham de maneira a promover a crença coletiva entre os membros, sendo elas o libertar o grupo de sentir

pressão face às dificuldades que enfrenta, referido por 14 atletas, 42%, *“O facto de nos mostrar vídeos e vermos determinadas jogadas e pensarmos “Brutal!”, e percebermos que aquilo fomos nós próprias a criar e a fazer, e isso promove a crença coletiva e também a individual”* (Jogadora 2, 26 anos); 30%, 10 atletas, mencionam o facto de o treinador ser claro na informação e na forma como comunica com o grupo *“O treinador dá palavras de incentivo quando é necessário, mas também critica quando não estamos a dar tudo de nós”* (Jogadora 18, 24 anos), *“Ele acredita mesmo muito e passa para nós uma energia muito positiva para a gente lutar por aquele resultado”* (Jogadora 25, 30 anos); assim como 2 atletas, que representa 6%, dizem que o seu treinador usa as capitãs como intermédio para construir a crença coletiva *“são as pessoas que têm mais a mística do clube”* (Jogadora 9, 20 anos).

Tal como verificado nas entrevistas realizadas aos treinadores, também as jogadoras afirmam sentir a crença coletiva ser mais visível em contextos de jogos contra equipas do mesmo patamar ou superiores, como momentos de superação individuais e coletivos, referido por 16 jogadoras, 48% do total, *“Porque quando nós vamos jogar contra uma equipa que a nível qualitativo, e mesmo orçamental, tenha uma diferença grande, acho que, à partida, as dificuldades vão ser muito maiores. Por fim, é essencial realçar o seguinte “quando a qualidade é equilibrada, a crença coletiva pode fazer a diferença, mas em objetivos realistas”* (Jogadora 2, 26 anos), pois a crença coletiva funciona em algo mais credível, e não em ganhos inalcançáveis.

Apesar de todas estas referências relativas a ações que os treinadores desempenham, existe, ainda assim, 9 jogadoras, correspondendo a 27% do total das atletas entrevistadas, que declara que o seu treinador não pratica nenhuma ação para o grupo desenvolver a crença coletiva *“Houve momentos em que estava a correr mal, e nós olhávamos para o banco e em vez de termos alguém dinâmico a tentar encontrar soluções, víamos alguém encostado ou sentado no banco. Por isso aquele conceito de coletivo eu sinto que não existia”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Eficácia e eficiência da equipa**

Relativamente à eficácia e eficiência da equipa, 24% das entrevistadas, 8 atletas, diz sentir que a sua equipa é eficaz e eficiente a realizar tarefas *“Estamos num patamar bastante bom e acima do expectável”* (Jogadora 24, 23 anos), face a 70% das entrevistadas, 23 atletas, que assumem que a sua equipa ainda tem que trabalhar mais para atingir a eficácia e eficiência *“Temos sempre margem para evoluir, mas depende sempre de jogo para jogo.”* (Jogadora 7, 25 anos). Outras 4 jogadoras, que representam 12% do total, diz que a sua equipa é eficaz, mas não é eficiente *“Hoje acho que somos eficazes e estamos a agir na eficiência”* (Jogadora 33, 23 anos). Mais uma vez, como o somatório destas afirmações supera o número de entrevistas realizadas, o somatório verificado é explicado por existirem 2 atletas que dizem sentir ambas as situações no seu grupo.

As jogadoras realçam ainda alguns aspetos que condicionam diretamente a eficácia e a eficiência das equipas, sendo elas a pressão e exigência que os seus clubes fazem pela obtenção de bons resultados, referido por 8 atletas, 24%, *“Somos constantemente pressionadas para sermos eficazes e eficientes no treino.”* (Jogadora 3, 27 anos); o psicológico das atletas também como fator decisivo, mencionado por 3 jogadoras, 9%, *“Às vezes pode ser do psicológico de cada uma (...) acho que muitas vezes não acontecem coisas que deviam acontecer, que temos qualidade para elas”* (Jogadora 26, 22 anos); e por fim, apesar de ser apenas referido por 1 atleta, 3%, tem-se as lesões e problemas físicos, ocorridas ao longo da época, que restringem e levam, muitas das vezes, a equipa a ter de reformular estratégias

### **Afinco e dedicação para realizar o que parece impossível**

O afinco e a dedicação como fatores para realizar uma tarefa que pareça impossível. Questionadas sobre esta situação, 72% das entrevistadas, representando 24 jogadoras, considera o afinco e a dedicação como fatores cruciais e determinantes para fazer isso acontecer, *“Eu uso muito a frase “uma equipa feliz consegue fazer coisas impossíveis” porque se toda a gente estiver feliz, está a fazer uma coisa que gosta e as coisas saem naturalmente e mais facilmente conseguimos os nossos objetivos”* (Jogadora 4, 28 anos).

Para além disso, 13 jogadoras, 39%, realça a força de vontade, o esforço e o companheirismo como aliados ao afinco e à dedicação *“Se trabalhares com dedicação, propósito e paixão, acho que te poderás surpreender até a ti mesmo”* (Jogadora 18, 24 anos). O afinco e a dedicação serem um processo de reforço coletivo foi referido por 12 atletas, 36% do total *“O trabalho árduo traz à tona o que há de melhor nas jogadoras, bem como em todo o grupo”* (Jogadora 3, 27 anos), *“E as palavras de motivação umas entre as outras levou-nos a vencer jogos, mais com palavras do que com treinos”* (Jogadora 5, 28 anos). Das entrevistadas, 6 jogadoras, 18%, mencionaram que estes comportamentos também ajudam o grupo a manter o foco nos objetivos independentemente dos resultados obtidos, até porque *“Se as pessoas não tiverem os seus objetivos bem delineados, vão andar perdidas”* (Jogadora 13, 27 anos).

Apesar disto, é importante realçar que 7 jogadoras, 21% das entrevistadas, assume que o afinco e a dedicação sejam cruciais, no entanto, que isoladamente não funcionem, e seja necessário aliá-las a outros comportamentos *“Acho que nem sempre é suficiente, mas acho que sim, que é o grande objetivo trabalhar dessa forma. Às vezes não é suficiente por diversas questões, mas é a base de tudo”* (Jogadora 20, 27 anos).

Fazendo um balanço sobre esta categoria, relativamente ao afinco e dedicação ajudarem a fazer acontecer coisas que por vezes parecem impossíveis, *“O afinco e a dedicação são das coisas mais importantes que podes ter. Tu podes ter muito talento e jeito mas isso não chega, se não correres*

*atrás da bola, se não ajudares as tuas colegas...*” (Jogadora 24, 23 anos), isso explica que são características que fazem muita diferença, mas que não se pode esperar ter apenas isso e que as coisas funcionem e resultem por si.

### 4.3. Relação entre a liderança humilde e o espírito e potência da equipa

Procedeu-se a esta análise para verificar e explorar o impacto da liderança humilde nas variáveis do espírito e da potência da equipa, pois consiste nos objetivos do estudo, e baseadas em todas as respostas obtidas nas entrevistas realizadas aos treinadores, a Tabela 10 representam os 3 temas com a agregação e separação das equipas pelos 4 níveis de incidência.

*Tabela 10- Relações das categorias segundo os níveis de intensidade (Treinadores)*

	Elevado	Moderado	Reduzido	Muito Baixo
Liderança Humilde	C, D, F, G, I	A, B, H, K	E, J	-
Espírito de Equipa	C, D, E, F, G, I	A, B, H, J	K	-
Potência da Equipa	C, D, E, F, G, I	A, B, H, J, K	-	-

Verifica-se um reflexo entre os temas, pois os treinadores que se consideram mais humildes, são também os que têm a perceção de espírito e potência de equipa também mais elevado.

Baseadas em todas as respostas obtidas nas entrevistas realizadas às jogadoras, a Tabela 11 representam os 3 temas com a agregação e separação das equipas pelos 4 níveis de incidência.

*Tabela 11- Relações das categorias segundo os níveis de intensidade (Jogadoras)*

	Elevado	Moderado	Reduzido	Muito Baixo
Liderança Humilde	C, D, I	A, E, F	B, G, H, J	K
Espírito de Equipa	C, D, E, I	A, B, F	G, J	H, K
Potência da Equipa	A, B, C, D, E, F, I	J	K	G, H

Tal como verificado nas entrevistas dos treinadores, também nas entrevistas das jogadoras se observa que as atletas que dizem ter a perceção de que o seu treinador apresenta níveis elevadas de liderança humilde, se reflete também nos níveis elevados de espírito de equipa e potência da equipa.

## Capítulo 5 – Discussão e Conclusões

Formando sentido dos principais resultados, e percebendo em que medida umas variáveis influenciam as outras, e percebendo também o impacto que uma tem na outra, nos resultados dos treinadores, para o nível elevada humildade, tem-se 5 equipas, para o nível de humildade moderada tem-se 4 equipas, e para líder com humildade reduzida tem-se 2 equipas. Quanto ao espírito de equipa, 6 treinadores classificam o seu grupo como tendo elevado espírito de equipa, 4 classificam como espírito de equipa moderado, e 1 como que o seu grupo tem reduzido espírito de equipa, sendo que nenhum treinador classificou o seu grupo como com nível de espírito de equipa muito baixo. Relativamente à potência da equipa, 6 treinadores classificam a sua equipa como tendo elevada potência de equipa, 5 como tendo potência da equipa num nível moderado, e nenhum líder classifica o seu grupo como tendo potência da equipa muito reduzida.

Dentro de cada construto, Liderança Humilde, Espírito de Equipa e Potência da Equipa, verificaram-se várias categorias repetidamente referidas pelos líderes como serem as mais em falta. As categorias de Liderança Humilde mais referidas foram: fraquezas do líder e práticas perante dúvidas ou erros; de Espírito de Equipa foi: esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa; e de Potência de Equipa foram: as capacidades da equipa para realizarem uma tarefa com êxito e o afinho e dedicação para realizarem o que parece impossível.

Analisando-se os resultados, pela percepção dos treinadores, é notório que nenhum líder se classifica com os níveis mais reduzidos, fator influenciador visto tratar-se de autoavaliações, e estas acarretarem sempre alguma dificuldade de autorreflexão.

No caso dos resultados das jogadoras, para o nível humildade elevada, tem-se 3 equipas, para o nível de humildade moderada classificaram-se 3 equipas, para líder humildade reduzida tem-se 4 equipas e, por fim, 1 equipa classifica o seu líder como tendo um nível de humildade muito baixo. Quanto ao espírito de equipa, 4 equipas encontram-se no nível de terem elevado espírito de equipa, 3 como terem espírito de equipa de forma moderada, 2 como tendo espírito de equipa reduzido e 2 como tendo espírito de equipa muito baixo. Relativamente à potência da equipa, tem-se 7 equipas classificadas como tendo elevada potência de equipa, 1 como tendo um nível moderado de potência de equipa, 1 no nível de potência de equipa reduzida, e 2 como tendo potência de equipa em níveis muito baixos.

Dentro de cada construto, Liderança Humilde, Espírito de Equipa e Potência da Equipa, verificaram-se várias categorias repetidamente referidas pelas jogadoras como serem as mais em falta. As categorias de Liderança Humilde mais referidas foram (à semelhança do verificado nas entrevistas

aos treinadores): fraquezas do líder e práticas perante dúvidas e erros; de Espírito de Equipa foram: esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa, e gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa; e de Potência de Equipa foram: existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros, e a eficácia e eficiência da equipa.

Analisando-se os resultados, pela perceção das jogadoras, é notório que, contrariamente ao verificado nos resultados dos treinadores, várias equipas se classificam com as pontuações mais reduzidas, fator este que se explica, principalmente, por, terem uma visão mais abrangente e clara da realidade, tendo em conta que têm também a visão mais clara das perceções do grupo.

Por conseguinte, as equipas com níveis mais elevados coincidem com as 2 primeiras equipas classificadas imediatamente a seguir às profissionais, face a 5 equipas segundo a análise dos treinadores, assim como também apresenta níveis elevados a equipa que, das equipas que estão a lutar pela despromoção, está imediatamente acima dessas, ponto coincidente com o verificado nos resultados das entrevistas realizadas aos treinadores.

Por sua vez, os resultados dos treinadores são significativamente mais inflacionados face aos resultados obtidos pelas jogadoras, ou seja, segundo a perceção dos líderes, estes têm mais características de Liderança Humilde, Espírito de Equipa e Potência da Equipa, do que a perceção efetivamente apresentada pelas suas jogadoras. De realçar também que os valores mais altos verificados se concentram no tópico da potência da equipa.

É importante realçar que as equipas que ocupam os lugares de pódio, ou seja, as profissionais, não são as com pontuações mais altas nos grupos dos construtos obtidos, não são as que ocupam lugar nos níveis mais elevados, situação esta que se calcula que se possa dever ao facto de, ao serem profissionais, sejam remuneradas, e influencie a que, por mais que pertençam ao clube por gosto e paixão, exerçam as suas funções também por terem um retorno, comprovando esta questão com uma citação "*Somos profissionais, nós recebemos um salário e também estamos a lutar por esse salário e temos esse contraste*" (Jogadora 4, 28 anos).

Mediante os resultados obtidos das entrevistas das jogadoras, é importante salientar fatores que justificam alguns dos baixos níveis obtidos, sendo eles: os níveis mais baixos obtidos pela equipa G devem-se, na sua maioria, à pressão, choque e confronto que a equipa e o seu treinador têm com a direção do clube; o outro consiste em diversas falhas de liderança para com o grupo, como ocorre com a equipa H; e o outro, verificado com a equipa K, deve-se a inúmeras dificuldades que o clube tem quer estruturais quer financeiros assim como com a fraca autoconfiança do líder.

Agregando os resultados, percebe-se que as equipas que apresentam níveis mais elevados de Liderança Humilde, Espírito de Equipa e Potência de Equipa quer nos resultados dos treinadores, quer nos resultados das jogadoras, são as equipas C, D e I, equipas estas que ocupam os primeiros lugares da tabela imediatamente após as profissionais, como é o caso das equipas C e D, e a restante que é a que ocupam os primeiros lugares do grupo de equipas que se encontram na luta pela permanência na 1º Liga, caso da equipa I.

Por fim, verifica-se uma coerência no que toca às equipas que têm pontuações de Liderança Humilde mais elevadas, pois coincidem com as equipas que têm também pontuações mais altas no Espírito de Equipa e na Potência da Equipa, como acontece com as equipas C, D, F, G e I nos resultados dos treinadores, e com as equipas C, D e I nos resultados das jogadoras. No entanto, ter pontuação elevada no Espírito de Equipa e na Potência da Equipa não significa, necessariamente, ter pontuação elevada na Liderança Humilde, como acontece com a equipas E nos resultados dos treinadores, e com as equipas A, B, E e F nos resultados das jogadoras, pelo que se verifica que esta relação é unilateral.

Em suma, sim, existem características de liderança humilde nos treinadores de Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal, assim como as atletas percebem que existem características de humildade no seu líder. Confirma-se que existe relação entre a liderança humilde e o espírito de equipa, assim como existe relação entre a liderança humilde e a potência da equipa, em que a relação é unilateral, ou seja, as equipas com nível mais elevado de humildade, coincidem com as equipas de nível mais elevado de sentimento quer no espírito de equipa, quer no sentimento de potência da equipa. No entanto, o contrário não significa, necessariamente, essa relação, pois nem todas as equipas com nível mais elevado de espírito e de potência de equipa, apresentam esse nível também no que toca à humildade. Confirma-se também a existência de discrepância entre a visão do treinador face à das jogadoras, pois as equipas com nível mais elevado de humildade, espírito e potência da equipa para os treinadores, não coincidem, de forma linear, com os resultados das atletas.

#### **Impacto do treinador como líder mais influente de um clube, mas subordinado à direção**

Normalmente, em qualquer organização, o elemento superior hierarquicamente, designado como chefe e que, sendo o líder da mesma, possui de forma natural intrínseca às suas funções, a posição mais influente dentro do grupo aos olhos da sua equipa. Já no futebol, por mais que exista também uma direção e mesmo que seja esse o elemento hierarquicamente superior em relação aos outros, é o treinador, elemento subordinado à direção, que, por mais que tenha liberdade para implementar as suas regras e a sua forma de querer trabalhar, continua a depender, em muitos casos, do

veredito da direção, que tem maior poder de influência sobre o grupo, sendo, por vezes, a equipa mais leal ao treinador do que à direção do clube.

Tal relação é referida quer por atletas quer por treinadores, sendo que realçam que, em muitos casos, o treinador pode exercer o seu poder enquanto líder, e delinear táticas e estratégias ao longo da época, mas caso a direção verifique que o clube não tem condições, quer materiais, quer estruturais, quer monetárias, para realizar diversas ações, limitam assim a quantidade de tarefas e situações em que o clube poderia investir. Por mais que esta ação se deva ao facto de ser a direção a exercer o seu trabalho a gerir o clube, e que as jogadoras percecionem isso, a figura interna associada a essas barreiras, assim como aquela em quem é depositado o descontentamento e, de certa forma, a figura que é entendida como culpada de a equipa não ter condições de poder evoluir mais, é o/a treinador/a.

Com isto, tem-se que o treinador é líder da equipa, enquanto que a direção é a líder do clube, o que faz com que o treinador possa gerir a equipa de forma livre, mas dentro das condições e barreiras que a direção lhe impõe.

#### **Impacto do género- Diferença de liderar e ser liderado por homens face às mulheres**

Uma das primeiras impressões de que é visível, não na forma de liderar, mas na distinção em si que existe entre o masculino e o feminino assenta na facilidade que se verifica ao contactar equipas femininas face às masculinas. Tal deve-se, entre outros motivos, ao facto de o nível de exigência em relação à política de privacidade seja muito mais restrito em relação ao masculino, levando a que o feminino apresente mais proximidade e prontidão a colaborar em diversos tipos de estudos que se desenvolvem em torno da temática do Futebol em Portugal. Este fator também se pode justificar devido ao caminho longo que o futebol feminino ainda precisa de prosseguir de maneira a se igualar ao masculino, ou seja, é fruto principalmente de precisarem de toda a ajuda externa para crescerem.

*“Nós, mulheres, somos, se calhar, mais inteligentes a estudar, de certo modo, mas nunca vamos ter um físico como o homem, é uma diferença brutal”* (Jogadora 25, 30 anos), o que demonstra a noção que as atletas têm sobre a posição que ocupam no mundo do futebol. O elevado investimento que existe no masculino, face à escassez verificada no feminino, torna sufocante a permanência de muitas atletas, que dizem não exigir salários de milhões, mas salários dignos e justos *“O clube não está predisposto a pagar por uma jogadora, mas no masculino parece que o objetivo é pagar mais, contratações de milhões, uma coisa bruta. (...) No feminino não precisamos desse nível (...) desvaloriza a jogadora de futebol porque querem muito uma jogadora, mas não*

querem pagar por ela «Vem para o nosso clube porque nós somos bons», não querem fazer contrato nem tratar a jogadora com respeito como tratam o masculino. Todos os masculino têm contrato, nós não temos contrato, é tudo por palavra, e por palavra se muda de clube, não há aquela coisa do profissionalismo, é tudo muito amador” (Jogadora 9, 20 anos).

“Acho que uma mulher, enquanto jogadora e enquanto praticante, é muito mais observadora e muito mais entregue e disciplinada nesta parte, e para o lado coletivo é também mais exigente, questiona mais, está mais atenta àquilo que é pedido, enquanto que, na comparação, acho que no fundo o homem não pensa tanto no processo”- eis a ideia transmitida pelo Treinador C, ideia esta que é expressa pelos treinadores que têm experiência de liderar equipas quer masculinas quer femininas. Existe uma característica fortemente associada à mulher no que concerne ao facto de ter interesse e querer perceber ao pormenor o funcionamento das coisas para que, para ela, faça sentido fazê-las acontecer, ou seja, perceber o que está a fazer e o porquê. A mulher não se limita a seguir ordens ou mesmo indicações, como referem vários dos treinadores entrevistados, por mais confiança que tenha para com o seu líder, ela precisa de entender o objetivo de fazer as coisas de determinada maneira e ter liberdade para analisar por ela se existe, ou não, um método mais eficaz e eficiente de fazer as coisas, ao invés do homem que acata a indicação, diz «Sim, Mister» e corre para o campo a executar o que lhe foi pedido, mesmo sem entender e sem se questionar do porquê.

Ser liderado por homens ou por mulheres, é também um fator a ter em atenção por ter influencia na forma como a equipa tem abertura para com o mesmo, as mulheres, como refere o Treinador C, de 45 anos, “Podem identificar situações que não sejam do nosso conhecimento, até porque, no futebol feminino com treinadores masculinos há sempre ali um espaço mais sagrado que é a questão da partilha do balneário que não existe da mesma forma” e que pode limitar ou condicionar a forma como o líder consegue chegar à equipa e mesmo perceber como está o grupo.

A mulher, no mundo do futebol, representa ainda um grande risco de continuidade a longo prazo, ao invés do que acontece com os homens, que têm mais facilidade de viver apenas do futebol, dadas as oportunidades que existem no masculino, enquanto que no feminino, a mulher, ao invés de viver, tenta sobreviver apenas do futebol “O masculino gera e movimenta verbas que o feminino não consegue fazer. (...) E o feminino tem pontos fortes que o masculino não tem, e que se quiser ter vai demorar muitos anos a ter. Sabe qual é? A formação académica das jogadoras no geral, elas estão a começar a ser profissionais, mas têm de continuar a ter formação académica dentro do desporto.”

#### ESCOLARIDADE

Em percentagem

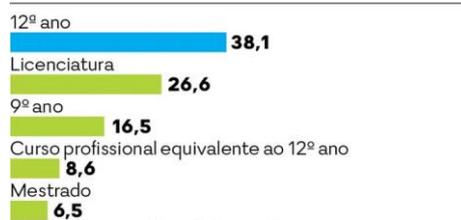


Figura 2- Escolaridade da atleta

Fonte: Copiado de (Cabral & Esteves, 2018)

(Treinador A, 46 anos), como se pode verificar ao lado, na Figura 2. Verifica-se que, face aos jogadores do masculino, as jogadoras do feminino apresentam um grau de estudos muito superior, o que se justifica pela incerteza que vivem, e que as faz estudar, formar-se e procurar soluções para ter outras fontes de rendimento. *“A jogadora evoluiu imenso, agora a maioria são licenciadas ou mestres, há ali uma certa formação (...) é uma jogadora inteligente que adquire facilmente conhecimentos técnicos”* (Treinador H, 49 anos), essa formação académica permite às mulheres terem uma bagagem muito mais consistente para lidarem com os diversos momentos que o futebol lhes oferece *“Quando terminei o curso, e comecei a treinar mais a sério, disse isto «Se soubesse o que sei hoje, quando jogava, eu tinha sido muito melhor jogadora porque tinha tido outra visão das coisas”* (Treinador A, 46 anos).

Desde há muitos anos que a mulher aprendeu, desde a sua tenra idade, a tomar as rédeas da vida de uma casa e de uma família, e por isso toda a logística, e organização das diversas exigências que isso acarreta permitem dar à mulher uma faceta de gestão pessoal, assim como do que depende dela, muito mais consistente, *“A mulher demonstra imenso a sua paixão, capacidade de trabalho e resistência por determinadas coisas (...) e no geral é uma guerreira”* (Treinador H, 49 anos). Mediante estes pressupostos, a mulher aprendeu a gerir-se a si própria, para que pudesse ter capacidade para gerir os seus de maneira coerente, por mais que a sua liderança esteja constantemente a ser questionada pela sociedade e a inferiorizam significativamente em relação ao homem. Isto também leva a que a mulher seja mais exigente de si para que, não só se supere a si, como supere este pensamento enraizado nas culturas, e se torne, assim, uma líder nata onde o respeito e a valorização do seu grupo sejam significativamente visíveis.

### **Impacto da diferença cultural**

A cultura das atletas, e subsequente diferença da mesma dentro da equipa, acarreta para a equipa alguns problemas, pelo que a barreira linguística é o principal entrave para a ligação de uma equipa. As equipas já têm, como um dos principais problemas, o facto de a comunicação entre si ser deficitária, e a dificuldade de comunicarem entre si por não perceberem a língua umas das outras, ou não conseguirem arranjar alternativas quer para se pronunciarem, quer para conseguirem entender, o que abre um precedente enorme na forma como a equipa conseguirá trabalhar entre si.

Para além disso, as atletas estrangeiras, a partir do momento que chegam ao clube, deparam-se com um grupo que não conhecem e o qual já tem as suas ligações, histórias e momentos vividos em grupo, que permitem fortalecer a ligação entre os elementos, levando a que este novo elemento, se sinta ainda mais de parte. Ao este elemento se sentir de parte, faz com que também não

coopere, tão facilmente, com o grupo. Por sua vez, as atletas portuguesas não se dizem sentir, na maioria dos casos, satisfeitas com a chegada de colegas estrangeiras. Não porque não querem que as mesmas se juntem ao grupo, mas sim pelo que algumas jogadoras estrangeiras representam na maioria dos clubes. Isto é, diversas jogadoras estrangeiras, por consistir num investimento para o clube, têm de jogar obrigatoriamente um determinado número de jogos e cumprir com determinados requisitos de presença nos jogos que faça compensar o investimento que o clube fez pela jogadora. Ora, isto gera com que diversas jogadoras estrangeiras joguem, nem sempre por merecerem jogar, ou por estarem presentes nos treinos, ou por estarem a ter boas prestações, mas sim por causa desses requisitos. É nesta fase que surge a insatisfação das jogadoras portuguesas, por se sentirem dedicar ao clube, mas que se sintam desvalorizadas e até rebaixadas face às suas colegas estrangeiras.

Como se não bastasse, as jogadoras portuguesas, como elementos conhecedores da mística cultural do clube e do país, são usadas pela direção e pelo treinador como intermediário de apoio à integração das jogadoras estrangeiras. Por mais que a intenção do clube seja pelo melhor, na maioria dos casos este torna-se num fator que, faz aumentar ainda mais o descontentamento da atleta portuguesa.

#### **Impacto da discrepância salarial face à carga de trabalho desigual**

Existem algumas competições que exigem aos clubes que tenham nas suas equipas elementos de diversas nacionalidades, de maneira a promover a diversidade cultural no seio do desporto. No entanto, os clubes portugueses não têm facilidade em convencer uma jogadora estrangeira a vir jogar para Portugal a custo zero, pelo que elaboram um contrato, onde auferem um determinado ordenado à jogadora para integrar o clube, de maneira a que isso convença a atleta estrangeira a rumar a Portugal. Várias jogadoras referem que a maioria dos contratos das jogadoras estrangeiras representam rendimentos suficientes, ou pelo menos, uma ajuda fundamental, para que as mesmas não necessitem de outro emprego complementar.

“A jogadora portuguesa é jovem, instruída, mal paga e discriminada. estão cada vez melhores, mas ainda precisam de mais condições: a maioria não recebe para jogar” (Cabral e Esteves, 2018). No entanto, em Portugal, como apresenta a Figura 3, no Campeonato Nacional de Futebol Feminino da época 2019/2020 para a Liga BPI, apenas 3 das 12 equipas eram profissionais, o que significa que apenas 25% dos clubes tem contrato com todas as jogadoras, pois para a maioria das jogadoras das restantes equipas apenas lhes é auferido, por exemplo, o valor relativo a ajudas de custo, como refere a Jogadora 9 de 20 anos “Nós temos jogadoras a ganhar 25€ por mês, que nem dá para o gasóleo de uma semana, o resto é do bolso delas. Há clubes que dão carrinhas, mas isto é o geral e este valor é péssimo, não dá, é horrível, e uma jogadora, por muito que goste, a partir do momento em que dá dinheiro do próprio bolso tem que pensar muito bem e é por isso que muitas acabam por desistir”, como acrescenta a Jogadora 33, de 23 anos “Já perdemos atletas por isso, por terem que trabalhar, por não estarem a conseguir viver com o salário que o futebol lhes proporcionou e isso é o que mais acontece no futebol feminino”, como se pode confirmar com mais detalhe na Figura 4. Pelo que são raras as atletas que pertencem a uma das equipas não profissionais que não recebam algum tipo de rendimento digno, e com digno quer-se dizer que ronde o salário mínimo estabelecido em Portugal de maneira a permitir às atletas viverem do mesmo. Dessas raras atletas que auferem rendimentos que lhes permitam sustentar-se sem necessitarem de exercer outra profissão, a sua maioria ou integra uma das equipas profissionalizadas, ou é estrangeira, e que, por isso, a maioria das estrangeiras tem contrato com o clube, como referido no tópico anterior.

## PROFISSÃO

Em percentagem



FONTE: SINDICATO DOS JOGADORES

Figura 3- Grau de profissionalização da atleta portuguesa

Fonte: Cabral & Esteves, 2018

“O futebol masculino recebe 13x mais que o feminino, e vemos a diferença aí. Claro que as realidades são diferentes e não penso que jogo igual ao homem, eu não penso assim. Penso no feminino, mas os dois têm que ser tratados como tal porque fazem a mesma função que é jogar à bola”- Jogadora 33, 23 anos, para além disso, estudos revelam que o salário do atleta Neymar dava evidentemente para pagar a todas as 297 jogadoras da Liga Allianz portuguesa, constituída por 12 equipas (Cabral e Esteves, 2018), e ainda sobrava. A discrepância é enorme, 13x a mais um salário

## SALÁRIOS

Em percentagem



FONTE: SINDICATO DOS JOGADORES

Figura 4- Nível salarial da atleta portuguesa

Fonte Cabral & Esteves, 2018

faz diferença no sentido de que ao masculino, faz com que os atletas consigam viver apenas do rendimento que o futebol lhes dá, e não só viver dele como viver com condições bastante favoráveis, face ao feminino que não permite sequer às jogadoras conseguirem sobreviver do que recebem, que em alguns casos esse recebimento é nulo. Como reforça a Jogadora 24, de 23 anos, “Nós não queremos igual a eles, mas queremos condições um bocadinho melhores do que as que temos.” e estas são todo um conjunto de variáveis que vão aumentando a tristeza e a frustração das jogadoras enquanto desempenham a sua tarefa, que é jogar.

Estes pressupostos representam graves falhas na criação de equidade entre a equipa, que levam a que se desenvolvam sentimentos de injustiça e rivalidade dentro da equipa, gera-se instabilidade dentro da equipa, as jogadoras portuguesas sentem-se “injustiçadas” por se verem a receber menos, ou mesmo nada, em comparação com quem chega de fora. Perante isto, necessitam de recorrer a estudos e/ou trabalhos fora daquilo que é o mundo do futebol para se sustentarem e, como se verifica nas estatísticas apresentadas na Figura 5, por mais que muitas atletas joguem por paixão, “Acho que no futebol amador se vive muito mais a paixão do futebol” (Treinador D, 27 anos), fato que justifica o que muitas delas fazem pelos clubes que representam, mas que, por não ser suficiente, leva ao aumento das desistências das jogadoras por prosseguirem carreira enquanto jogadoras de futebol.

### RAZÕES DO ABANDONO

Em percentagem



FONTE: SINDICATO DOS JOGADORES

Figura 5- Razões do abandono do futebol pela atleta portuguesa

Fonte Cabral & Esteves, 2018

### Impacto da relação entre discrepância salarial e diferença cultural

Fazendo um balanço e culminando a discrepância salarial entre as jogadoras portuguesas e as estrangeiras, assim como a diferença cultural, existem situações em que as atletas estrangeiras têm acesso a mais benefícios, quer financeiros quer de recursos quer de infraestruturas, que as portuguesas não têm “As jogadoras estrangeiras tinham direito a ginásio, e as que estavam aqui não, e eu acho que esse tipo de discriminação não é uma discriminação positiva. Este ano demos um passo, por exemplo, já disponibilizamos um lugar, sejam elas espanholas, portuguesas, americanas...ou o que seja, mas todas elas têm oportunidade de fazer ginásio” (Treinador F, 34 anos).

A direção pede ao treinador que integre as estrangeiras pois existe tendência para se gerarem grupos com semelhanças culturais, por sua vez, o treinador, procura apoio nas jogadoras portuguesas e pede-lhes auxílio para integrarem as estrangeiras na equipa. A responsabilidade desta integração recai principalmente nas capitãs, “A capitã de equipa é a extensão da equipa técnica dentro do balneário” (Treinador I, 48 anos), a quem lhes é dada a tarefa de serem responsáveis por dinâmicas de integração fora das 4 linhas, assim como, em muitos casos, auxiliares do treinador na tradução e explicação dos exercícios, pelo que faz surgir a questão de que será que a formação dos treinadores é suficiente para situações que envolvam diferentes nacionalidades e culturas? Pois grande parte dos treinadores referem a diferença cultural como uma limitação à sua estratégia de liderança, por a maioria das interações que criam com as jogadoras estrangeiras ser mediante apoio das capitãs e restantes jogadoras, limitação esta à qual não lhes é exigido que tenham competências para tal.

Com o acumular das situações de discrepância quer salarial quer cultural, situações essas representadas na Figura 6, ao lado, as jogadoras portuguesas quebram a motivação e sentimento de grupo, pois sentem que têm mais trabalho, mais cansaço devido a terem outros trabalhos e tarefas para além do futebol, e a recompensa que recebem por isso ser quase nula. Situação esta que leva à desistência de muitas jogadoras portuguesas por se tornar inconsistente e insuportável de gerir.



Figura 6- Razões do abandono do futebol pela atleta portuguesa

Fonte: Cabral & Esteves, 2018

### Impacto das atletas que são estrelas dentro do grupo

Desenvolver as pessoas que se tem em vez de contratar estrelas de fora é um exemplo não só de liderança humilde assim como de liderança no geral, que nem sempre ocorre nas organizações. É certo que as equipas precisam de estrelas, mas é importante ter a consciência de que o brilho das mesmas se deve em grande medida ao valor da constelação onde se inserem (Cunha et al., 2019). “Não importa se és A, B ou C, tens o teu passado, és uma boa referência, mas estamos todas para o mesmo” (Jogadora 12, 40 anos), esta é a atitude e pensamento que reflete o sentimento das atletas, no entanto, nem em todos os casos é esta a realidade. Como verificado nas análises dos dados, são diversos os casos onde a existência de atletas que sejam tratadas segundo um critério que prioriza umas jogadoras em detrimento de outras, seja por serem melhores qualitativamente, seja por serem mais velhas, por serem capitãs de equipa, ou por estarem há mais anos no clube,

é importante realçar que a restante equipa lhes confere mérito e valorização pelo papel que têm no clube, no entanto, não aceitam de bom tom que as mesmas tenham um tratamento melhor face à restante equipa pois, essa ação, leva a que os elementos da equipa se sintam frustrados pela má gestão da procura pela coesão grupal.

Agregando os assuntos discutidos nos tópicos anteriores, acrescentando a discrepância salarial e a diferença cultural, tem-se o seguinte: de um lado atletas estrangeiras em Portugal, com contrato, remuneradas, com apoio por estarem distantes do seu país, benefícios estruturais e materiais, capacidade de viverem do rendimento que o futebol lhes dá; do outro lado as atletas portuguesas, sem contrato, sem remuneração ou, a existir, ser à base de ajudas de custos, insuficientes para viverem apenas do rendimento que o futebol lhes dá, sendo que em alguns casos não têm acesso aos mesmos recursos de infra estruturas que as estrangeiras (Ex: acesso a ginásios sustentados pelo clube). Á frustração inerente a esta situação, acrescenta-se também o fator de que a atleta portuguesa ainda serve de ponte para a ligação da atleta estrangeira na equipa e respetivo apoio à direção do clube, sem receber nada nem ser reconhecida por isso, para além de que, na maioria dos casos, esta frustração eleva-se devido ao facto de a atleta portuguesa carregar o cansaço de um dia de trabalho que tem que recorrer fora do clube por não ser suficiente para se sustentar, e chegando ao clube para treinar, tem trabalho extra face a atletas que só têm como única função jogar e servir o clube, e não acumulam este sentimento de frustração pela má gestão do clube ou pela valorização de atletas estrelas dentro do grupo. Acima de tudo, a estrela deve ser a equipa e não um elemento individual.

## **5.1. Implicações para a Gestão**

**Campo versus Escritório- a facilidade que é liderar ao pensar na empresa como um campo de futebol**

Uma pesquisa que, apesar de não ser o foco principal, também é um objetivo com a pesquisa, é a comparação de uma equipa de futebol e do seu funcionamento quanto aos métodos de liderança, e a comparação dos métodos utilizados pelas diversas equipas, de maneira a comparar com uma empresa. Ou seja, pela forma como ambas as lideranças se assemelham, a forma como as técnicas de liderança utilizadas numa empresa resultassem melhor se a empresa organizasse estrategicamente os seus colaboradores como se de uma equipa de futebol se tratasse, e se a liderança da mesma seria mais facilitada. Isto porque, em Portugal, a temática do Futebol é uma recorrente quer nos meios de comunicação social, quer como tema de conversa entre a sociedade, o que faz com que, ainda que não tenham todos os conhecimentos sobre o assunto, ele faça parte do quotidiano desta cultura e possam, assim, compreender melhor a organização levada a cabo

pelos líderes. *“O mundo empresarial foi buscar ao desporto a lógica da equipa. O chamado coaching não é mais nem menos do que fazer a transferência das regras de construção de uma equipa desportiva para a empresa.”* - José Augusto Rodrigues dos Santos, Diretor do Curso de Mestrado em Treino de Alto Rendimento Desportivo na Faculdade de Desporto na Universidade do Porto (Cunha et al., 2019, p. 25). O futebol é uma dimensão muito complexa, exatamente por isso, todas as categorias e parâmetros que contempla permite comparar com outras dimensões que não o futebol. *“Nós no desporto, somos o prolongamento daquilo que somos fora do desporto”* - Treinador H, 49 anos; pelo que possível extrair-se do mundo desportivo aprendizagens para a liderança do mundo o empresarial (Cunha et al., 2019).

Como já foi referido anteriormente, a sociedade observa, comenta e analisa o mundo do futebol de forma tão pormenorizada que, atualmente, numa cultura que viva o futebol diariamente, torna-se mais natural para qualquer pessoa inserida nessa sociedade comparar temas com o futebol para que seja mais fácil entender o porquê de as coisas acontecerem. Assim, surge a questão da comparação do campo de futebol com o escritório de uma empresa. Seria mais fácil e teria mais sucesso o líder da empresa repensar a organização da sua equipa, como se de uma equipa de futebol se tratasse? Seria mais fácil para o grupo entender o que o líder pretende deles assim como o seu papel na empresa?

Começemos por fazer comparações simples, num jogo de futebol, para renovação da força da equipa ou mesmo mudança de algumas estratégias dentro de campo, ocorrem substituições ou expulsões, numa empresa o mesmo acontece quando surge a necessidade de substituir/dispensar alguns colaboradores e contratar outros de maneira a melhorar as estratégias competitivas da empresa no mercado, e mesmo estando um a menos a equipa tem de se organizar para se manter a funcionar. Existem muitos líderes de organizações que, por mais que possuam conhecimentos e experiências suficientes para gerir um grupo, nem sempre esta tarefa se torna fácil, fruto da vulnerabilidade, exigência, que é lidar com a distinta personalidade e características de cada elemento a ser liderado.

Por conseguinte, quer uma equipa de futebol quer uma equipa de colaboradores de uma empresa, têm tarefas específicas que, no caso da empresa, as tarefas dos colaboradores, agregadas num todo, culminam em conseguir mais e melhores frutos desse trabalho em equipa, e porventura melhores resultados para a empresa. Numa equipa de futebol, também todos os elementos têm uma posição específica e por isso um conjunto de comportamentos e ações que têm de desempenhar que, juntamente com a restante equipa, permitem ao grupo conseguir realizar as táticas planeadas para vencer o jogo.

Formações, algo que também é comum a ambas, no caso do futebol tem-se os escalões mais novos, denominados de escalões de formação precisamente para incutir as regras e os princípios

do clube de maneira a torná-los jogadores aptos a competirem futuramente em contexto profissional e de alto rendimento. Caso não atinjam esse patamar, não têm renovação de contratos ou mantêm-se nas competições secundárias. O que em empresas se compara às formações através de programas de trainees, estágios de verão e estágios profissionais ou outros similares, de maneira a dar-lhes as bases necessárias para poderem progredir na empresa. Caso tenham resultados positivos e evoluam, pode resultar em propostas de renovações de contratos, caso contrário, podem ficar em funções de menor responsabilidade, ou mesmo serem dispensados.

Em termos de controlo do funcionamento e gestão, num clube de futebol existem vistorias regulares organizadas por comités da Federação Portuguesa de Futebol de maneira a verificar se os requisitos exigidos para ser permitida a participação do clube no Campeonato Nacional estão a ser cumpridos. Numa empresa o mesmo acontece através de auditorias realizadas por entidades externas que verificam se as normas de segurança no trabalho, ou de apresentação de contas, entre outras, estão dentro dos parâmetros.

Relativamente à entidade responsável pela gestão quer do clube quer da empresa, é possível encontrar outro fator comum quer à direção que dirige a empresa, quer ao SAD que gere o clube, sendo este a forma mais impessoal no tratamento das relações. Este não é um ponto negativo, até porque ambas as entidades precisam de garantir algum distanciamento de maneira a que a proximidade e relações interpessoais que possam criar ao longo do tempo não afetem a forma séria como é feito todo o controlo e gestão do clube e da empresa. Assim, por mais que a direção esteja focada nos jogadores ou nos trabalhadores, são muito mais objetivos e menos pessoais.

Também a existência de uma equipa dedicada à saúde e bem-estar, sendo que no clube existe uma equipa médica composta por fisioterapeutas, massagistas e outros especialistas que garantem que não há lesões nem problemas físicos nos atletas que os impeça de jogar. Na empresa existe o departamento de recursos humanos que garante que todas as normas de higiene, segurança no trabalho, e apoio especializado e psicológico não faltam ao colaborador sempre que ele precisar, garantindo o bem-estar e a recuperação em situações emocionais mais frágeis.

O diretor da empresa, assim como o treinador, tendem a ser os líderes principais da organização que representam, no entanto, a responsabilidade elevada e depende de tantos fatores que nem sempre o mesmo tem capacidade de controlar tudo o que isso acarreta. Para isto, ambos têm pelo menos um “braço direito”, seja um treinador adjunto ou um vice-diretor, que fique responsável por muitas das tarefas e escoe, de certa forma, grandes cargas de preocupação ao líder. No âmbito desportivo o processo que um líder faz para conseguir organizar a sua equipa leva algum tempo, pois o mesmo precisa de conhecer as características da sua equipa e gerir a forma como as relaciona entre si. Tal como no âmbito desportivo, o mesmo acontece nas empresas, no entanto, o que difere em relação ao mundo desportivo é que o treinador pode passar de “bestial a besta”

(segundo a linguagem desportiva) em pouco tempo, dependendo dos resultados que se obtém, podendo não se atender ao facto de o processo de adaptação levar tempo, o que nas empresas não é tão visível pois existem ciclos de mandato mais longos (Cunha et al., 2019).

Quer na empresa quer no clube, o diretor, tal como o treinador, não se podem limitar a dar ordens, tem de ter a consciência de que têm um impacto muito elevado nas suas equipas e que, tudo o que dizem pode ter efeitos muito bons ou muito maus. Deve ser um líder que não dá só as ordens em si, mas que ensina a chegarem aos objetivos. O diretor ensina o colaborador o que é preciso fazer, quais os objetivos da empresa seja, dá-lhe as bases e permite que ele aprenda e possa crescer por si. Num clube o treinador transmite aos jogadores quais as táticas, e os objetivos para cada jogo, e deve abrir-lhe caminho que lhe permita desenvolver as suas capacidades ao mesmo tempo que realiza as suas tarefas, podendo essa aprendizagem, em ambos os cenários, originar resultados positivos muito acima do esperado. Para além disso, ainda existe um fator crucial para o sucesso de ambos: o apoio externo. No caso do clube, o mesmo surge através do apoio da claque, situação que também é visível na empresa, pelos clientes fidelizados que vai tendo ao longo dos anos e ao longo da sua presença e atuação no mercado.

Não em jeito de conclusão pois o tema dá “pano para mangas”, mas em suma de toda a discussão: *seria mais fácil e teria mais sucesso o líder da empresa repensar a organização do seu grupo, como se de uma equipa de futebol se tratasse?* A questão faz com que se entre por imensos caminhos para analisar e comparar fatores que se encaixem e, é certo, que podem haver muitas contradições quanto a esta questão, no entanto, quando questionados, quer os líderes quer liderados que jogam em equipas de futebol e que tenham outra profissão para além desta, inicialmente mostram-se pensativos, mas por fim afirmam que se trabalhassem numa empresa onde a direção orientasse os trabalhadores segundo diretrizes de uma equipa de futebol, que isso, apesar de não garantir logo à partida o sucesso, garantiria para os trabalhadores maior facilidade em entenderem o seu papel na organização e que eles mesmos são peças importantes na entidade. Por fim, qualquer sujeito tende a se sentir motivado quando é reconhecido, financeiramente, pelas suas capacidades e funções, mas é crucial ressaltar que, seja em contexto empresarial seja em contexto futebolístico, o rendimento auferido em nada compensa se o indivíduo não se sentir bem no clube/empresa a que pertence.

## 5.2. Considerações Finais

A liderança humilde constitui um construto recente no seio da liderança, pelo que os estudos feitos ainda são relativamente reduzidos. Em termos desportivos, não existem muitos estudos que relacionem os diversos componentes da liderança humilde com variáveis no âmbito desportivos em desportos de alta competição.

Primeiramente, parecem existir características de liderança humilde nos treinadores de Futebol Feminino da 1ª Liga em Portugal e, respondendo às questões e aos objetivos da investigação: parece existir relação quer em relação ao espírito de equipa quer em relação à potência da equipa, apesar parecer existir uma relação mais clara e mais evidente potência de equipa. Isto é, as perceções que, quer os treinadores quer as jogadoras têm, do nível da potência de equipa no seu grupo são superiores às perceções do nível de espírito de equipa. Apesar disso, verifica-se que existe ligação com o construto da liderança humilde, onde se verifica que a perceção de que o treinador tem características de humildade, têm impacto no sentimento de espírito de equipa e no sentimento de potência da equipa das jogadoras. Sendo que esta relação se verifica, ou seja, os resultados sugerem que nas equipas onde os líderes são descritos como humildes, coincidem com os líderes que apresentam mais características de espírito de equipa e potência de equipa no seu grupo, e os líderes que apresentam menos características de liderança humilde, apresentam, também, menos características quer de espírito quer de potência de equipa.

Percebe-se, também, que o treinador, apesar de não exercer o cargo hierarquicamente mais alto de um clube, para as atletas é visto como o elemento com mais impacto no seu desempenho. No entanto, o treinador lidera a equipa e a direção lidera o clube como um todo, o que acarreta alguns condicionamentos na forma como o treinador gere o grupo de maneira a corresponder a diversas barreiras, regras e exigências que a direção do clube estipula.

Relativamente ao género, verificam-se diferenças entre liderar e ser liderado por homens face a liderar e ser liderado por mulheres. Liderar mulheres torna-se mais exigente pois estas, pelas características intrínsecas à sua natureza enquanto seres humanos, gostam de saber o que estão a fazer e porquê, por mais que possam não concordar e debater os demais pontos de vista, gostam sempre de saber qual o impacto e objetivo da tarefa que estão a realizar. Sendo que, também é mais organizada, observadora, entregue e disciplinada, ao invés do atleta masculino, que se subordina ao seu líder e tende a fazer tudo o que lhe é pedido. Por mais que a fidelidade ao seu treinador não possa ser questionada, este comportamento condiciona negativamente o crescimento quer do atleta quer da equipa. Nas situações em que é uma mulher a liderar, esta tem extrema necessidade de mostrar as capacidades que tem devido, principalmente, à inferiorização

que a sociedade lhe dá face ao homem. Aos poucos e poucos a mulher tornou-se uma líder completa de si, para que pudesse ser líder dos outros e de algo de forma plena, mesmo que, aos olhos da forma como a sociedade a insere no mundo de trabalho, ainda a coloque bastante aquém daquilo que ela é capaz. Talvez seja esta característica tão intrínseca à mulher que a destaca quando é ela a liderar uma equipa, um grupo, uma organização, uma empresa, e torne a forma de liderar dela inesperada ao início, mas mais robusta do que muitas entidades que têm homens na sua liderança.

A diferença cultural representa uma das principais barreiras que um grupo enfrenta. A exigência de envolver no mesmo grupo elementos com características de tradições, linguísticas, de hábitos e costumes, e até mesmo do seu dia-a-dia, não é tarefa fácil, e no caso das equipas de futebol feminino não é exceção. A atleta estrangeira sente o choque da diferença novo ambiente, e a atleta portuguesa sente-se obrigada pelo clube a ser a ponte entre os novos elementos com a direção e com o treinador tendo, em muitos casos, de fazer o papel de tradutora pois a língua é uma dificuldade para muitos treinadores e dirigentes. Por mais que a atleta portuguesa goste de ajudar o clube neste sentido, a vontade cai por terra quando se depara com o fator salário, em que as tais colegas estrangeiras são remuneradas para praticarem futebol naquele clube e, em alguns casos, têm também diversos apoios extra que as atletas nacionais não têm. O salário, que já representa uma barreira para a atleta feminina que recebe treze vezes a menos que um atleta masculino, e que tem de recorrer a outro emprego para sobreviver, chega ao clube após um dia de cansaço do seu outro emprego ou da universidade, e vê-se ainda obrigada a ter tarefas extra em prol de promover a melhor integração das suas colegas. Colegas estas que não precisam de recorrer a outro emprego visto terem contrato e remuneração que as permita estar minimamente estáveis financeiramente. O sentimento de injustiça que as jogadoras portuguesas sentem leva a frustração e é mais uma das causas da desistência de muitas, para além de que é importante existirem estrelas numa equipa, mas é ainda mais importante fazer com que essas estrelas não ofusquem o resto do grupo. Com isto, é crucial reforçar que o problema não é a existência de jogadoras estrangeiras no clube, o problema é as atletas sentirem o impacto da má gestão da direção e do treinador, para promoverem o bem-estar das diferentes culturas envolvidas, e conseqüente penalização e inferiorização da atleta nacional.

Por mais que o futebol evolua, é crucial não se perder a noção de onde se partiu e dos intervenientes que fizeram parte do processo de crescimento, sejam eles, nos dias de hoje, sujeitos e entidades de sucesso ou não, *“Foram as equipas pequenas que não deixaram morrer o futebol”* (Jogadora 1, 30 anos). E perceber que esta é a realidade quer seja no mundo do futebol ou em qualquer outra realidade, mas que, o essencial a retirar de tudo isto, é nunca perder essa noção, e olhar para o futuro com a clareza do que foi e de quem esteve presente no passado.

Segundo a lição: “uma boa equipa sente que é parte de algo mais vasto e que o seu contributo tem um significado que ultrapassa as margens da mera vitória ou do ganho”, percebe-se que numa equipa é crucial que exista o amor à camisola, onde é necessário que cada elemento vista a camisola e se identifiquem com a estrutura e a equipa onde se inserem, mas é crucial ter ciente de que amor à camisola não implica obediência cega (Cunha et al., 2019), e acima de tudo, em qualquer que seja o contexto de trabalho, “*Ser profissional está muito mais no coração e na cabeça do que nos pés de cada uma*” (Treinador D, 27 anos).

### **5.3. Limitações e Estudos Futuros**

A investigação apresenta diversos aspetos que consistiram em limitações ao estudo, aspetos esses que se deixa a sugestão de que em estudos futuros sejam plausíveis de aprofundamento. As principais limitações encontradas ao longo deste estudo foram a amostra ser curta e limitada, pelo que estudos futuros deverão tentar conseguir uma amostra mais representativa, com entrevistas a todas as atletas ao invés de apenas a 33 jogadoras. Também a fragilidade de ter sido realizado o estudo apenas ao feminino, pelo que a complementação com o masculino, sugere-se assim que se faça um estudo que envolva quer as equipas de futebol masculino quer feminino, de maneira a permitir ter resultados comparativos das duas dimensões. Outro fator limitador consistiu em existirem atletas entrevistadas de outros países, das quais pode alguma interpretação ter sido mais limitada.

Estudos futuros poderão, igualmente, abranger outros desportos com relevância em Portugal e no mundo, e também, para além da abrangência do estudo a todos os jogadores e jogadoras das equipas, também incluir elementos da direção dos clubes, assim como terem em conta a questão das interpretações por envolverem diferentes culturas por serem provenientes de países diferentes.

Por fim, as entrevistas teriam sido muito mais ricas se tivessem sido realizadas de forma presencial, pois o contacto, a comunicação e a abertura nas questões teria sido mais facilitado. Ainda assim, é de realçar que, tendo em conta o cenário mundial a nível de saúde, as limitações de contactos e deslocações, e também o início da nova época que limitou as disponibilidades dos clubes, este foi o melhor cenário possível. Todos estes fatores são complexos e trabalhosos, mas decerto que completarão o trabalho desenvolvido nesta investigação e estudos futuros poderão optar por abordagem mais quantitativa, que permita inferências mais claras e inequívocas.

***“Os melhores chefes são fortemente autoconfiantes, mas uma dose saudável de dúvidas e humildade salva-os de serem arrogantes e casmurros. Os chefes que não conseguem estabelecer este equilíbrio são incompetentes, é perigoso segui-los, e são totalmente degradantes.”***

**-Sutton**

## Referências

- Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>.
- Barros, M. (2006). Uma longa viagem virtual pelo admirável mundo da bola. *Museu Virtual do Futebol*. Acedido a 15 de fevereiro de 2020. Retrieved from <https://museuvirtual dofutebol.webs.com/>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000300009>
- Bettencourt, M. (2017). *Liderança partilhada num contexto desportivo - Estudo exploratório de uma equipa de voleibol do nível elite* (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa). Retrieved from <https://run.unl.pt/bitstream/10362/57723/1/TEGI0420.pdf>
- Borba, A. C. P. (2007). Potência em equipes : desenvolvimento de uma medida. (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília). Retrieved from [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3119/1/2007\\_AnaCristinaPortmannBorba\\_textoparcial\\_sem\\_anexos.PDF](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3119/1/2007_AnaCristinaPortmannBorba_textoparcial_sem_anexos.PDF)
- Cable, D. (2018). Como a liderança humilde realmente funciona. *Harvard Business Review, Cambridge*. Retrieved from <https://hbrbr.uol.com.br/lider-humilde/>
- Cabral, M., & Esteves, C. (2018). A jogadora portuguesa é jovem, instruída, mal paga e discriminada. Mas o futuro do futebol é feminino. *Tribuna Expresso*, Acedido a 24 de março de 2020. Retrieved from <https://tribunaexpresso.pt/futebol-feminino/2018-03-09-A-jogadora-portuguesa-e-jovem-instruida-mal-paga-e-discriminada.-Mas-o-futuro-do-futebol-e-feminino>
- Carreira, M. (2018). Líder e liderança: entenda a diferença (prática) entre os termos. Retrieved from <https://www.mundocarreira.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/lider-e-lideranca-entenda-diferenca-pratica-entre-os-terminos/>
- Carvalho, R. (2016). Liderança Nível 5: o conceito de Jim Collins que mostra a importância da humildade em um grande líder. Retrieved from <https://www.napratica.org.br/a-lideranca-nivel-5/>
- Chopra, D. (2002). A alma da liderança. *HSM Management*. 6(33), 60-63. São Paulo :Savana. Retrieved from <http://files.liderancaecoaching.webnode.com/200000007-16e6817e00/alma%20de%20lideran%C3%A7a.pdf>
- Collins, J. (2005). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://www.bhamcityschools.org/cms/lib5/AL01001646/Centricity/Domain/130/Level5%20Leadership%20Jim%20Collins.pdf>
- Cruz, J. (1989). Stress, ansiedade e rendimento no desporto de alta competição. *Jornal de Psicologia*, 1, 173-209. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/17367>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., & Rego, T. M. (2019). *Super Equipas, Orientações para a Criação de*

*Verdadeiras Equipas. 3ª ed.*, Lisboa: Actual.

- Dicio Online de Português. (2020). humildade: significado de humildade. Acedido em abril de 2020. Retrieved from <https://www.dicio.com.br/humildade/>
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2020). hu-mil-da-de “humildade”, in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Acedido a 5 de abril de 2020. Retrieved from <https://dicionario.priberam.org/humildade>
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>
- Dierendonck, D. Van, & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity*, 3(2), 95–114. <https://doi.org/10.1080/13576500342000077>
- Fernandes, T. (2018). Qual é o esporte mais popular do mundo? Acedido em fevereiro de 2020. Retrieved from <https://segredosdomundo.r7.com/qual-e-o-esporte-mais-popular-do-mundo/>
- FPF, F. P. de F. (2018a). *Retificação ao Regulamento do Campeonato de Portugal*. Lisboa. Retrieved from [file:///C:/Users/User/Downloads/REGULAMENTO%20-%20CAMPEONATO%20DE%20PORTUGAL%202019-2020%20CO%2028%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/REGULAMENTO%20-%20CAMPEONATO%20DE%20PORTUGAL%202019-2020%20CO%2028%20(1).pdf)
- FPF, F. P. de F. (2018b). Taça de Portugal feminina de futebol, 1, 10–45. Retrieved from <https://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/RegimentosRegulamentos/REGULAMENTO%20Taca%20de%20Portugal%20de%20Futebol%20Feminino%20VF.pdf>
- FPF, F. P. de F. (2019). *Regulamento de Certificação do Futebol e Futsal Masculino*. Lisboa. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/REGULAMENTO%20CERTIFICACAO%20FUTEBOL%20E%20FUTSAL%20MASCULINO.pdf>
- Furtado, D. (2008). LIDER X LIDERANÇA: uma forma de atuar no século XXI. Retrieved from <https://administradores.com.br/artigos/lider-x-lideranca-uma-forma-de-atuar-no-seculo-xxi>
- Goleman, D. (2004). On Leadership - HBR's 10 Must Reads on Leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91. Retrieved from <http://athena.ecs.csus.edu/~buckley/CSc233/What-makes-a-Leader-HBR.pdf>
- Gould, D. & Weinberg, R. (2016). *Foundations of Sport and Exercise Psychology, 6th edition*, Arizona: Human Kinetics.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management*, 42, 208–218. <https://doi.org/10.2307/257093>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. *Handbook of Psychology*, 412–469. Retrieved from <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/75230>
- Krausz, R. R. (2007). Coaching Executivo – a conquista da liderança. *Nobel*, 208. Retrieved from

<http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2011492.pdf>

- Lourenço, R. J. da S. (2012). *A Liderança Distribuída: Um estudo exploratório na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto sobre a Materialização da Liderança entre os Diferentes Agentes* (Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/75948/2/25056.pdf>
- Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2012). Theory and research on social issues in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 324–329. <https://doi.org/10.1108/02683941211220216>
- Marques, S. (2016). O dia em que se realizou o primeiro jogo de futebol público em Portugal. *Mais Futebol*, 25 de janeiro de 2016. Retrieved from <https://maisfutebol.iol.pt/efemeride/rubrica/o-dia-em-que-se-realizou-o-primeiro-jogo-de-futebol-publico-em-portugal>
- Martins, M. F. R. da C. (2014). *Humildade dos líderes e eficácia das equipas: um estudo empírico*. (Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro). Retrieved from <https://ria.ua.pt/handle/10773/13932>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Neto, A. (2004). Ser líder ou exercer a liderança? Acedido em março de 2020. Retrieved from [https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?ser-lider-ou-exercer-a-lideranca&codigo=AOP0040](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?ser-lider-ou-exercer-a-lideranca&codigo=AOP0040)
- Neves, A. (2013). *O Fenómeno do Futebol em Portugal Estudo de caso Concelho da Guarda Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário*. (Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário, Universidade da Beira Interior). Retrieved from [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3512/1/relatório\\_estagio\\_armandoneves\\_Mestr\\_ensinoEF.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3512/1/relatório_estagio_armandoneves_Mestr_ensinoEF.pdf)
- O JOGO. (2019). FPF faz história com recorde de praticantes federados. Acedido a 16 de abril de 2020. Retrieved from <https://www.ojogo.pt/futebol/noticias/fpf-faz-historia-com-recorde-de-praticantes-federados-11044346.html>
- Owens, B. P. (2009). *Humility in organizational leadership*. (Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Washington). Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/af139227cb31f8b701805676bacb6973/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2015). How Does Leader Humility Influence Team Performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 58(3), 1088–1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Owens, Johnson, Mitchell, 2013, Expressed Humility in Organizations Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. . <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Owens, B. P., Wallace, A., & Waldman, D. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213.

<https://doi.org/10.1037/a0038698%0A>

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strenghts and virtues: A Handbook and Classification*. American Psychological Association, 162(4). <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.162.4.820-a>
- PORDATA. (2018). Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas. Acedido a 4 de março de 2020. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+algumas+federacoes+desportivas-2226-178632>
- Rego, A. (2014). Humildade, o condimento secreto da liderança? Liderar com os pés bem assentes na terra. Acedido a 14 de abril de 2020. Retrieved from <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/lideranca/3703-armenio-rego-humildade-o-condimento-secreto-da-lideranca-liderar-com-os-pes-assentes-na-terra>
- Rego, A. (2019a). Devem os líderes ser humildes? *Líder - Ideias Que Fazem Futuro*. Acedido em abril de 2020. Retrieved from <https://lidermagazine.com.pt/devem-os-lideres-ser-humildes/>
- Rego, A. (2019b). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mechanisms of Team. *Psikologi Perkembangan*, 1–224. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, & Clegg, S. (2010). Liderança Global Virtuosa. *Revista de Psicologia*, 1(1), 9–32. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/44-Texto%20do%20artigo-43-1-10-20130206.pdf
- Rego, A., Vitória, A., & Ventura, A. (2017). Líderes humildes e com “garra.” Retrieved from <https://linktoleaders.com/lideres-humildes-garra/>
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Liderança Transformacional e transacional. *Conhecimento Tácito Em Contexto Militar: Incursões Na Promoção Do Desenvolvimento de Competências de Comando*. (Tese de doutoramento em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa). Retrieved from <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/967>
- Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42( 1), 7–19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000100003>
- Sequeira, F. J. L. (2011). A Liderança de Equipas Desportivas, 10–14. <https://doi.org/10.16194/j.cnki.31-1059/g4.2011.07.016>
- Silva, T., e Cunha, M. P., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287–310. <https://doi.org/10.1177/0018726713492349>
- Stanier, M. B. (2019). *The Coaching Habit- fale menos, pergunte mais, e mude para sempre o modo como lidera*, Alfragide: Lua de Papel.
- Stonner, R. (2017). Liderança Nível 5 (Jim Collins). Acedido a 20 de abril de 2020. Retrieved from <https://blogtek.com.br/lideranca-nivel-5-jim-collins/>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>

- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. de F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratorias qualitativas. *Revista Da FAE*, 12(1), 103–119. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3576.7289>
- Veloso, M. (2011). A origem do futebol em Portugal. Retrieved from <https://sites.google.com/site/ahistoriadofutebolmv9/o-futebol-em-protugal/a-origem-do-futebol-em-portugal>
- Ventura, A. R. da C. (2017). A humildade dos líderes e o capital psicológico dos liderados. Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, (7). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi7.2623>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>

## Anexos

### Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas aos Treinadores das Entidades Desportivas

Tabela 12- Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas aos Treinadores das Entidades Desportivas

Nº da Pergunta	Perguntas
<b>Liderança humilde</b>	
1	Enquanto líder, considera-se consciente das suas forças e fraquezas pessoais? Que aspetos considera serem forças e fraquezas?
2	Pensa em melhorar as suas forças pessoais e diminuir as suas fraquezas? Já fez, faz, ou pensa fazer alguma ação nesse sentido? Pode conceder-me alguns exemplos?
3	Que estratégia/prática tenta desenvolver e/ou implementar para unir os membros da sua equipa, para fomentar a cooperação e/ou espírito de equipa?
4	Em que medida procura obter opiniões e/ou sugestões dos membros da sua equipa? Em que circunstâncias o faz e como o faz?
5	Procura feedback sobre as suas ações junto da sua equipa? Que ações faz nesse sentido?
6	Quando o feedback aponta uma crítica à sua atuação, ou vai contra aquilo que pensa, como reage? Consegue dar-me alguns exemplos?
7	O que faz para tentar perceber o que a sua equipa precisa? Isto é, quais são as suas necessidades, anseios, desejos e/ou perspetivas futuras (de desenvolvimento, de carreira, etc.). Consegue indicar alguns exemplos?
7.1	<b>No caso de responder que faz</b> , perguntar: Como tenta satisfazer as necessidades individuais de cada elemento da equipa? Qual o critério utilizado para atender às necessidades dos jogadores, tendo em consideração que, naturalmente, os recursos são finitos e o clube (organização) poderá não ter capacidade para atender a todos no mesmo momento.
8	Como age quando percebe que não entende ou não sabe fazer algo?
9	Como procede quando comete um erro? Dê exemplos.
10	O que faz para reconhecer que alguém tem mais conhecimentos que você? Que ações pratica?
11	Como reage ao perceber que um subordinado tem mais conhecimentos, capacidades ou competências que você?
<b>Espírito de Equipa</b>	
1	Como considera que os membros da sua equipa colaboram entre si? Dê exemplos de situações em que isso aconteça.

2	Sente que os membros da equipa organizam as tarefas entre si para alcançar os objetivos? Dê exemplos.
3	Considera que os membros da equipa têm uma meta comum? Pode explicitar?
4	De que forma promove a relação e colaboração entre os membros da equipa? Que ações/práticas/estratégias utiliza?
5	De que maneira explica o esforço dos membros da equipa em prol de um bem comum? Pode dar alguns exemplos?
6	Considera que os diversos membros desenvolvem um sentimento de pertença à equipa?
7	Como gere e organiza as capacidades de cada um de maneira a proporcionar bom ambiente na equipa?
<b>Potência da Equipa</b>	
1	Acredita nas capacidades da equipa para realizarem uma tarefa com êxito? Para resolver qualquer problema/desafio que possa encontrar? De que forma enquanto treinador trabalha a equipa nesse sentido?
2	Sente que existe uma crença coletiva, entre os membros da equipa, acerca da sua capacidade/potencialidade para desempenhar/realizar devidamente o trabalho/tarefas que são necessárias?
3	Considera que a existência dessa crença coletiva pode ou podia (no caso de ter respondido que não anteriormente) ser crucial para que o grupo sinta que pode enfrentar qualquer desafio e ser bem-sucedida? Porquê?
4	Enquanto líder, de que forma procura promover essa crença coletiva?
5	Entende que a equipa já foi, é ou devia ser eficaz e eficiente no desempenhar das tarefas?
6	Acredita que, quando a equipa trabalha com afino e dedicação, consegue realizar o que, muitas vezes, parece impossível?
7	Fez, faz ou pensa levar a cabo alguma ação/prática/estratégia que fomente a eficácia e a eficiência da equipa? O quê? Como?

## Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas às jogadoras das Entidades Desportivas

Tabela 13- Guião das Entrevistas semiestruturadas realizadas às jogadoras das Entidades Desportivas

Nº da Pergunta	Perguntas
<b>Liderança humilde</b>	
1	Considera que o treinador que tem é consciente das forças e fraquezas pessoais? Que aspetos considera serem forças e fraquezas?
2	O seu treinador procura melhorar as forças pessoais e diminuir as fraquezas? Já fez ou faz alguma ação nesse sentido? Pode conceder-me alguns exemplos?
3	Que estratégias/práticas o seu treinador tenta desenvolver e/ou implementar para unir os membros da sua equipa, para fomentar a cooperação e/ou espírito de equipa?
4	Em que medida o seu treinador procura obter opiniões e/ou sugestões dos membros da sua equipa? Em que circunstâncias o faz e como o faz?
5	O seu treinador procura junto da equipa feedback sobre as suas ações pessoais? Que ações faz nesse sentido?
6	Quando o feedback aponta uma crítica à atuação do treinador, ou vai contra aquilo que ele pensa, como é que o mesmo reage? Consegue dar-me alguns exemplos?
7	O que o seu treinador faz para tentar perceber o que a equipa precisa? Consegue indicar alguns exemplos?
7.1	<b>No caso de responder que faz</b> , perguntar: Como o seu treinador tenta satisfazer as necessidades individuais de cada elemento da equipa? Qual o critério utilizado pelo treinador para atender às necessidades dos jogadores, tendo em consideração que, naturalmente, os recursos são finitos e o clube (organização) poderá não ter capacidade para atender a todos no mesmo momento.
8	Como o seu treinador age quando percebe que não entende ou não sabe fazer algo?
9	Como o seu treinador procede quando comete um erro? Dê exemplos.
10	O que é que o seu treinador faz para reconhecer que alguém tem mais conhecimentos que ele? Que ações pratica?
11	Como o seu treinador reage ao perceber que um subordinado tem mais conhecimentos, capacidades ou competências que ele?
<b>Espírito de Equipa</b>	
1	Como considera que os membros da equipa colaboram entre si? Dê exemplos de situações em que isso aconteça.
2	Sente que os membros da equipa organizam as tarefas entre si para alcançar os objetivos? Dê exemplos.
3	Considera que os membros da equipa têm uma meta comum? Pode explicitar?

4	De que forma o seu treinador promove a relação e colaboração entre os membros da equipa? Que ações/práticas/estratégias utiliza?
5	De que maneira explica o esforço dos membros da equipa em prol de um bem comum? Pode dar alguns exemplos?
6	Considera que os diversos membros desenvolvem um sentimento de pertença à equipa?
7	Como o seu treinador gere e organiza as capacidades de cada um de maneira a proporcionar bom ambiente na equipa?
<b>Potência da Equipa</b>	
1	Acredita nas capacidades da equipa para realizarem uma tarefa com êxito? Para resolver qualquer problema/desafio que possa encontrar? De que forma o seu treinador trabalha a equipa nesse sentido?
2	Sente que existe uma crença coletiva, entre os membros da equipa, acerca da sua capacidade/potencialidade para desempenhar/realizar devidamente o trabalho/tarefas que são necessárias?
3	Considera que a existência dessa crença coletiva pode ou podia (no caso de ter respondido que não anteriormente) ser crucial para que o grupo sinta que pode enfrentar qualquer desafio e ser bem-sucedida? Porquê?
4	De que forma o seu treinador procura promover essa crença coletiva?
5	Entende que a equipa já foi, é ou devia ser eficaz e eficiente no desempenhar das tarefas?
6	Acredita que, quando a equipa trabalha com afinco e dedicação, consegue realizar o que, muitas vezes, parece impossível?
7	Considera que o seu treinador fez, faz ou pensa levar a cabo alguma ação/prática/estratégia que fomente a eficácia e a eficiência da equipa? O quê? Como?

## Análise detalhada das entrevistas realizadas aos treinadores

Tabela 14- Percepção dos treinadores das características de liderança humilde do Líder

Categories	N	%
<b>Forças do Líder</b>		
Experiência e formação ao longo dos anos	6	55%
Proximidade e abertura para o grupo	5	45%
Foco em tentar resolver situações particulares	5	45%
Exigência e ambição com ele e com o grupo	4	36%
Transparência, honestidade e coerência	4	36%
Postura de respeito e rigidez	3	27%
Clareza e tranquilidade na comunicação e postura	3	27%
Liderança prática e flexível	2	18%
Profissionalismo e competência	2	18%
Planificação desportiva	1	9%
<b>Fraquezas do Líder</b>		
Dificuldade em comunicar de forma clara e sucinta	1	9%
Pouco tempo de experiência	1	9%
Foco em tentar resolver situações particulares	1	9%
Irrelevância dada aos assuntos particulares	1	9%
Pobre análise às suas próprias ações	1	9%
Busca pelo pormenor, exigência e coerência nas decisões	1	9%
Planificação desportiva	1	9%
Dificuldade em envolver o grupo todo	1	9%
<b>Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa</b>		
Atividades e dinâmicas de team building	7	64%
Dar liberdade, exigir responsabilidade	6	55%
Perceber as necessidades do grupo	5	45%
Proximidade e discussão com o grupo das capitãs	4	36%
Definição de planos, regras e objetivos	3	27%
<b>Busca por opiniões ou sugestões</b>		
Ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo	10	91%
Procurar explicar a sua visão e o porquê das suas decisões	8	73%
Tentar melhorar face às opiniões	7	64%
Refletir sobre poder estar errado	7	64%
Ouvir e envolver as capitãs nas decisões	7	64%
Respeitar a opinião dos outros	6	55%

Mantém a sua decisão inicial face à crítica	3	27%
Não procura opiniões/sugestões sobre as suas ações	2	18%
<b>Ações para perceber as necessidades da equipa</b>		
Analisar situação a situação	9	82%
Seleção de imagens/vídeos para facilitar análise de desempenho	8	73%
Proximidade com as atletas para perceber expectativas e dificuldades	8	73%
Ser positivo e desafiar a equipa a evoluir	5	45%
Equipa técnica focada em atletas específicas	5	45%
Observação dos comportamentos das atletas	5	45%
Reuniões individuais com as atletas	5	45%
Envolver direção em situações mais complexas	4	36%
Critério de tratamento igual para todas	3	27%
Critério de dar prioridade a quem tem mais relevância para o clube	3	27%
<b>Práticas perante dúvidas ou erros</b>		
Refletir sobre poder estar errado	11	100%
Pede ajuda à equipa técnica, jogadoras ou quem tenha mais conhecimentos	10	91%
Procura dialogar para aprender/crescer	10	91%
Assumir perante o grupo que errou	9	82%
Mantém a decisão	9	82%
Adapta a decisão	6	55%
Fazer o grupo perceber a sua visão	6	55%
Não dá abertura para darem a sua opinião	1	9%

## Forças do Líder

Inicia-se a análise com a seguinte citação “Eu acho que os líderes não têm de ser vistos como líderes fortes ou líderes fracos, têm de ser vistos como líderes que conseguem ter resultados e líderes que não conseguem ter, porque toda a gente tem os seus pontos fortes e fracos. Somos todos seres humanos e não há seres humanos perfeitos.” (Treinador B, masculino, 36 anos), de maneira a enquadrar a visão que se tem dos pontos fortes e fracos dos líderes. As forças dos líderes mais referidas pelos treinadores foram a experiência e a formação que vão adquirindo ao longo dos anos que lhes dá as bases que consideram necessárias para liderar o grupo, referido por 55% dos entrevistados. A proximidade e abertura que o mesmo tem com o grupo, “Gosto que elas sintam que têm em mim uma pessoa que as quer ver crescer. Gosto de ser um treinador amigo, mas também quando é para trabalhar elas têm de levar isto a sério.” (Treinador E, masculino, 41 anos), fator referido por 45% dos treinadores entrevistados. Tal como este, também outras duas características foram referidas a mesma percentagem de vezes, sendo elas o foco em tentar resolver situações mais específicas “sejam elas de recursos, logísticas, financeiras, ou mesmo em

termos pessoais de cada atleta (...) perceber o ser humano e estar próximo é importante” (Treinador C, masculino, 45 anos). Seguidamente, a exigência e ambição perante ele próprio e para com o grupo, referida por 4 dos 11 treinadores entrevistados, *“porque é facilmente transmissível com quem e para quem nós lideramos também”* (Treinador A, feminino, 46 anos). A transparência, a honestidade e a coerência para com o grupo quando toma decisões, de maneira a fazerem sentido, assim como a postura de rigidez e respeito que invoca no núcleo do grupo para com a sua liderança. Referido por 3 treinadores, tem-se a forma como conseguem comunicar com o grupo de forma clara e que transmita tranquilidade e confiança ao grupo. Outros fatores referidos por menos treinadores, mas também considerados importantes, foram a forma como o líder lidera de forma prática e flexível para facilitar e impulsionar a equipa evoluir, o profissionalismo e competências com que olham para o jogo e trabalham para obter a evolução todos os dias. Por fim, referido apenas por um treinador, foi a planificação aprofundada e pormenorizada, quer de momentos de treino, quer dos momentos de competição. Este ponto é também considerado uma fraqueza do líder, associado a situações em que o planeamento pode não ser tão perceptível para as atletas, como refere um dos treinadores *“era uma das minhas fraquezas, mas fui arranjando ferramentas novas e acho que já está melhor. Mas a planificação é uma quebra no meu sapato que às vezes não faço assim tão bem.”* (Treinador J, masculino, 37 anos).

### **Fraquezas do Líder**

Relativamente às fraquezas, os treinadores referem, principalmente, que têm algumas limitações em conseguir comunicar de forma clara e sucinta com a equipa, para que todos entendam a sua visão e opinião. Além disso, o curto tempo de experiência que têm também os limita nas capacidades que têm assim como em evoluí-las. Tal como referido em cima, nas forças do líder, também a característica de se focar em assuntos particulares surge quer como aspeto positivo, quer negativo mas, desta vez, para situações em que o líder se tenta dedicar demasiado a casos particulares podendo perder o foco principal assim como desperdiçar tempo e energia desnecessariamente *“Eu vejo-me muito mais do que um treinador, treinador vejo mais numa figura fechada, hoje em dia o treinador é mais gestor de recursos humanos e no fundo a minha liderança passa por tentar antecipar qualquer possibilidade de insatisfação, até a nível de situações mais particulares”* (Treinador C, masculino, 45 anos). Entende-se também que o treinador pouco analisa as suas ações, podendo perder a perceção do impacto que a mesma tem no grupo. Ainda neste ponto, foi referida como fraqueza a busca incessante por melhorias pessoais e pelo pormenor, sendo demasiado perfeccionistas. Também o facto de os grupos de trabalho serem grandes, muitas das vezes os treinadores sentem ainda mais a dificuldade por não conseguirem chegar a todas as atletas e de as envolver com o grupo.

Um detalhe importante a analisar relativamente às fraquezas é que não existe uma característica que tenha sido referida mais do que uma vez, o que pode refletir que os líderes ou têm pouca noção dos pontos menos positivos que têm, ou têm pouca abertura para falar sobre eles.

### **Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa**

Para fomentar a cooperação entre as jogadoras, assim como o espírito de equipa, os treinadores referiram utilizar várias estratégias, a mais referida, abordada por 7 líderes, 64% dos treinadores, foi a realização de atividades e dinâmicas de team building realizadas quer em contexto de treino quer fora dele, *“Estratégias de quase obrigar o grupo a estar no mesmo espaço, e quer queiramos quer não, as jogadoras falam umas com as outras”* (Treinador B, masculino, 36 anos), de maneira a que as atletas se conheçam melhor e isso gera uma aproximação que possa ser positiva dentro de campo, como por exemplo momentos de aniversário, *“Faço questão que as pessoas estejam todas e não estejam para fugir (...) isto para que a pessoa sinta que valeu a pena partilhar aquele momento com aquelas pessoas da sua equipa”* (Treinador A, feminino, 46 anos), ou o exemplo do amigo secreto *“Cria ali alguma cumplicidade e uma curiosidade de saber quem é o outro”* (Treinador A, feminino, 46 anos); ou outro exemplo *“Marco uma hora e é para se cumprir, e a essa hora estarmos ali com todas a tomar o pequeno almoço.”* (Treinador B, masculino, 36 anos). Por fim, outro exemplo realçado pelo Treinador A *“Atividades extra-clubes (...) seja uma viagem a alto mar todas juntas que significa subjetivamente que estamos todas no mesmo barco”*.

Outra das estratégias, dito por 6 treinadores, 55%, consiste em dar liberdade às jogadoras no sentido de se gerirem e organizarem pessoalmente, no entanto, que isso lhes dê responsabilidades sobre aquilo que são as tarefas e objetivos que lhes competem realizar e atingir, e 5 treinadores (45%) procura perceber as necessidades do grupo.

Dos 11 treinadores entrevistados, 4 reforçaram também que procuram criar proximidade para a discussão aberta com o grupo das capitãs de equipa, para que elas estabeleçam a ponte entre a equipa técnica e as jogadoras, assim como a ação do treinador para perceber aquilo que são as necessidades do grupo de maneira a realizar melhor o seu planeamento. Por fim, referido por 27%, 3 treinadores, a definição de programas, planos, regras e objetivos para todo o grupo é também uma estratégia importante para os treinadores, como é referido por um dos entrevistados *“Contratos e acordos de compromisso (...) a ligação não é económica, mas sim afetiva, e tem haver com as motivações pessoais. Tentamos que elas se liguem ao compromisso e ao trabalho, em que mesmo não sendo profissionais, trabalhem profissionalmente.”* (Treinador J, masculino, 37 anos).

### **Busca por opiniões ou sugestões**

A procura por opiniões e sugestões quer em termos táticos, quer em relação às suas ações, é uma característica referenciada para alguém que apresente características de liderança humilde. Como tal, o comportamento mais verificado e que atinge praticamente a unanimidade foi o ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo quanto a isso, comportamento referido por 10 treinadores, o que representa 91% do total de treinadores entrevistados. 8 treinadores dizem procurar explicar a sua visão para que percebam o porquê de ter tomado as decisões de uma determinada forma ao invés de outra, e a capacidade de refletir sobre poder estar errado.

Referidos por 8 treinadores, 72% do total, tem-se os seguintes comportamentos: o facto de tentar melhorar face às opiniões que lhe são dadas; ouvir e envolver as capitãs na tomada de decisões *“no fundo aquilo que seriam as ideias delas se fossem elas treinadoras e a escolher, isto também me dá mais ferramentas de decisão e escolha”* (Treinador C, masculino, 45 anos), e *“Procuro esse tipo de conversas, primeiro com as capitãs e depois, se ainda for necessário, com o grupo de trabalho”* (Treinador B, masculino, 36 anos). Também assumem refletir sobre poderem estar errados, e, realçado por 6 treinadores, é reforçada a tentativa de respeitar a opinião dos outros.

Apesar de ouvirem, 3 treinadores mantêm a sua decisão inicial face à crítica, e 2 assumem não procurar nem opiniões nem sugestões sobre as suas ações, *“A minha liderança nunca pode estar em check com aquilo que quero conquistar”* (Treinador D, feminino, 27 anos), assim como *“Isto pode ser exagero da minha parte, mas da minha experiência, dá uma certa insegurança, e eu nunca senti isso porque nunca permiti que interferissem nas minhas decisões. Tenho tido a sorte de ir funcionando”* (Treinador H, feminino, 49 anos). Para além disso, realçam que o facto de não pedirem ajuda ou sugestões deve-se a considerarem que torna a sua posição menos credível *“O que sinto é que pode gerar também alguma instabilidade ou gerar uma incerteza da parte delas se o líder está consciente da atitude que tomou”* (Treinador A, feminino, 46 anos), assim como *“No que diz respeito a questões técnicas e táticas não recebo de ninguém, como quando é com questões médicas, não admito que nenhum adjunto meu participe nessa decisão. Recebemos a indicação e essa indicação é a “lei”.”* (Treinador B, masculino, 36 anos).

Um aspeto interessante a anotar é que a postura de não ouvir, ou mesmo ouvindo sugestões, não dar a entender inseguranças, mesmo que as tenha, foi referida por todas as treinadoras mulheres, e por nenhum treinador do género masculino, o que nos permite refletir que o facto de serem mulheres seja um fator que, na sociedade, ainda as coloque em posição inferior e se sentirem constantemente colocadas à prova sobre a forma como atuam.

### **Ações para perceber as necessidades da equipa**

Como outra das características de liderança humilde, tem-se o líder praticar ações de maneira a entender aquilo que são as necessidades do grupo, dentro deste parâmetro, 9 treinadores, 82% do total, reforça o facto de procurarem analisar situação a situação, considerando que cada atleta é um caso, todas são diferentes e muitas das vezes o tratamento que é melhor para uma situação não é melhor para outra *“Não posso deixar que a jogadora não venha ao treino, nem que eu próprio passe a ir buscá-la, ou ajustamos o treino para que estejam todas presentes”* (Treinador I, masculino, 48 anos). Outro aspeto referido por 8 dos entrevistados foi o selecionarem imagens ou vídeos dos jogos e/ou treinos realizados pelas jogadoras de maneira a conseguirem analisar com mais detalhe momentos de destaque das jogadoras, assim como momentos em que a jogadora tenha apresentado falhas ou dificuldades, para que ao visualizar consiga perceber melhor e trabalhar nesses aspetos para evoluir. Também 8 treinadores dizem procurar criar proximidade com as atletas, como ter conversas mais particulares para que elas tenham confiança com ele, para conseguir perceber as expectativas que elas têm para as suas tarefas e as dificuldades que encontram em campo *“Vou conversando com as jogadoras para perceber o que se passa dentro da cabeça delas, e a partir daí vou tomando decisões.”* (Treinador B, masculino, 36 anos). 45% dos líderes (5 treinadores) referem que procuram ser positivos e desafiar a equipa a evoluir ajuda-os a perceber até onde a equipa quer chegar, o que o ajuda a perceber o que precisam de fazer para lá chegar, *“Essencialmente ter a perceção de que quem está do outro lado não está só no papel de exigências, está também no papel de compreensão”* (Treinador masculino, 41 anos).

Dos comportamentos transmitidos, 3 foram referidos o mesmo número de vezes, por 5 dos entrevistados, o que significa que 45%: coloca a equipa técnica focada em atletas específicas que possam ter mais dificuldade em conversar ou que não estejam no seu melhor, sendo que esse elemento técnico tem atenção a essa pessoa para que consiga uma avaliação mais completa da prestação da jogadora; observam muito o comportamento das atletas em diversos cenários para as conhecerem com mais detalhe; realizam reuniões individuais com as atletas, onde conversam especificamente sobre esses assuntos. A ação de envolver a direção em situações que sejam mais complexas e que não possam ficar apenas por ele e necessitem de apoio e decisão por parte de quem dirige o clube, é praticada e referida por 3 treinadores que, nessas circunstâncias, envolver a direção no assunto em questão. Por fim, quanto ao critérios de tratamento das atletas, 3 treinadores dizem praticar um critério de tratamento de igualdade com todas jogadoras do clube, enquanto que outros 3 treinadores dizem que, ao ser necessário satisfazer as necessidades quer coletivas quer individuais das atletas, gerem os recursos dando prioridade a quem tenha mais relevância para o clube, seja por ser mais velha, por estar há mais tempo no clube, ou por ser das melhores jogadoras da equipa.

### **Práticas perante dúvidas ou erros**

É também característica do líder humilde a forma como reage a situações onde tenham dúvidas do que fazer, assim como quando cometem algum erro de alguma decisão que tomaram que trouxe consequências negativas para a equipa. A totalidade dos entrevistados diz refletir sobre poder estar errado, e 10 treinadores dizem pedir ajuda à equipa técnica, ou às jogadoras ou a alguém que tenha mais conhecimentos do que ele sempre que tem alguma dúvida ou não sabe como fazer alguma coisa *“Às vezes refletir onde erramos é pensar como é que podíamos ter feito melhor (...) Delego, eu não percebo de tudo, e até determinado momento atuo, e a partir de um momento tenho que delegar a quem de direito”* (Treinador B, masculino, 36 anos). Referido por 10 treinadores tem-se a procura por falar com quem o rodeia de maneira a aprender coisas novas e crescer enquanto líder *“É importante perceber que elas vão aprender comigo e eu também vou aprender com elas (...) O facto de nós trabalharmos com pessoas que nos acrescentam conhecimento, isso é um desafio para nós e faz com que estejamos sempre alerta e estejamos sempre a melhorar (...) e só temos a ganhar com isso”* (Treinador F, masculino, 34 anos).

De seguida, 82% dos entrevistados (9 treinadores) dizem assumir perante o grupo que erraram, quando algo que foi decisão deles correu mal *“O erro faz parte da nossa aprendizagem (...) Se eu quero que elas percecionem o erro e que o assumam, eu não posso ter o mesmo comportamento que elas, tenho que ser o primeiro a dar ênfase àquilo que pretendo que seja a imagem do nosso grupo”* (Treinador F, masculino, 34 anos), completando com uma frase de outro líder *“Mas entre o risco de correr mal e nada fazer, eu prefiro que corra mal (...) e isso não é demonstrar fraqueza, muito menos depois assumir isso”* (Treinador H, feminino, 49 anos). Além disso, quando se deparam com situações em que não tenham a certeza de como agir, ou sejam confrontados com situações que tenham corrido mal, 9 treinadores dizem manter a sua decisão, enquanto que 6 dizem adaptar a situação. Dentro destes números tem-se treinadores que dizem fazer as duas práticas, adaptar e manter, dependendo da situação, *“Nós temos é que lidar muito com o “se”, e isso é que um treinador deve fazer, a clara tarefa de decidir, e isso custa, mas também é isso o bonito da profissão”* (Treinador G, masculino, 44 anos). 6 treinadores procuram explicar ao grupo o porquê da sua ação e decisão, de maneira a que percebam a sua visão quando agiu e percebam que no momento era o mais acertado. Por fim, 1 treinador diz não dar abertura ao grupo para dar a sua opinião, independentemente de poderem ser decisões mais acertadas *“Há situações em que nós, para não perdermos o grupo, não podemos voltar atrás, se foi aquela decisão, tem que ser aquela decisão”* (Treinador K, masculino, 41 anos).

Tabela 15- Perceção dos treinadores das características de espírito de equipa

Categories	N	%

<b>Forma como a equipa colabora entre si</b>		
Sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si	10	91%
Jogadoras motivam-se mutuamente	5	45%
Em alguns casos o individual é superior ao coletivo	4	36%
Falhas de liderança afetam diretamente a colaboração do grupo	3	27%
Entreajuda e comunicação como fatores cruciais	3	27%
Capitãs como pilares fulcrais para a colaboração do grupo	2	18%
Varia consoante os elementos que compõe o grupo	2	18%
Sente que nem todas partilham da mesma meta comum	1	9%
<b>Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa</b>		
Dinâmicas, exercícios e atividades de conciliar o trabalho com o lúdico	10	91%
Almoços, jantares e convívios de grupo	9	82%
Promover a comunicação entre o grupo	6	55%
Capitãs como promotoras da relação do grupo	3	27%
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	2	18%
Realização de estágios	2	18%
<b>Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa</b>		
Partilha da mesma identidade e valor do clube	6	55%
Existência de bom ambiente na equipa	4	36%
Sentimento de gestão da equipa de forma justa	4	36%
Conciliar trabalhos e estudos com o futebol	4	36%
Procuram estar sempre no máximo das suas capacidades	4	36%
Aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos	3	27%
Nem todo o grupo se sente identificado com o clube	2	18%
Melhores propostas, mas mantêm-se no clube	2	18%
<b>Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa</b>		
Critério de justiça e tratamento igualitário	6	55%
Regras e critérios bem definidos	6	55%
Jogadora consciente das suas capacidades	5	45%
Procura eu todas cresçam e evoluam	4	36%
Transmitir a ideia de o individual ajudar para o coletivo	4	36%
Criação de exercícios baseados nos pontos de maior dificuldade	3	27%
Conversas com as atletas	2	18%

### Forma como a equipa colabora entre si

Relativamente ao grupo de jogadoras, para se entender aquilo que é a presença, ou não, de comportamentos que reforcem o espírito de equipa analisam-se diversos aspetos, sendo um deles

a forma como elas colaboram entre si. Posto isto, 10 treinadores dizem sentir que o grupo tem uma meta em comum, sendo que 1 treinador diz sentir que o grupo não partilha dessa mesma meta *“quando estão dentro de um processo bem orientadas (...) há um propósito nas diferentes coisas, tendo as coisas bem definidas e coerentes”* (Treinador C, masculino, 45 anos), assim como *“Não há nenhuma jogadora minha que vá para dentro de campo sem saber o que vai fazer. (...) Se não está preparada não vai. (...) Se não estiver identificada, numa conversa franca e sincera, as portas de saída abrem para que entre alguém que se identifique com os objetivos e a filosofia do clube”* (Treinador B, masculino, 36 anos).

Há 5 treinadores que dizem que sentem que as jogadoras se motivam mutuamente umas às outras, 4 treinadores, 36%, dizem que em alguns casos o individual é superior ao coletivo, o que atrapalha, de certa forma, a organização da equipa, e 27% dos entrevistados, 3 treinadores, refere que diversas falhas que possam ocorrer por parte da liderança afetam diretamente a forma como o grupo colabora entre si. Por sua vez, 2 treinadores referem que as capitãs são um pilar fulcral no grupo para a colaboração entre as jogadoras, assim como que a ajuda e comunicação entre elas também são fatores cruciais. No entanto, 2 treinadores reforçam que essa colaboração e organização do grupo varia consoante os elementos que o compõem *“Nenhum grupo é igual (...) Basta mudar uma jogadora que a dinâmica toda do grupo é diferente”* (Treinador A, feminino, 46 anos).

### **Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa**

A colaboração e relação do grupo também pode evoluir fruto de estratégias que o líder promova dentro do grupo. Perante isto, 10 dos 11 treinadores dizem realizar dinâmicas, exercícios e atividades que conciliem trabalho com o lúdico *“Conciliar momentos de treino e reuniões com almoços ou um treino mais lúdico onde tentamos criar uma ação de mais partilha quer dentro ou fora do grupo.”* (Treinador C, masculino, 45 anos). 9 treinadores realizam almoços, jantares e convívios de grupo, seja antes ou após jogos ou mesmo momentos independentes de haver alguma atividade desportiva, momentos esses que aproximam o grupo dado o contexto informal.

Dos entrevistados, 55%, 6 treinadores, procura promover a comunicação entre o grupo, e 3 treinadores, 27%, usa as capitãs como principais promotoras da relação entre o grupo. Para além disso, é certo que nem todas se dão bem com todas, e há grupos dentro do grupo, então, 2 treinadores dizem diversificar grupos de trabalho dentro do grupo de maneira a ir variando e juntando pessoas que não conversam muito entre si. Por fim, 2 treinadores referiram também que realizam estágios ao longo da época de maneira a aproximar as atletas e fortalecer o grupo para que essa união seja sentida nos momentos de competição.

### **Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa**

Para reforço do espírito de equipa, tem-se também o esforço que a equipa faz em prol da meta comum, assim como o desenvolvimento de sentimento de pertença à equipa. Perante isto, 6 treinadores dizem ter um grupo que partilha da mesma identidade e valores do clube, enquanto que 2 treinadores dizem que nem todo o seu grupo se sente identificado com o clube *“Nós identificamo-nos mais com um clube quando vestimos a camisola, quando jogamos, quando sofremos, quando ganhamos”* (Treinador D, feminino, 27 anos), completando que as jogadoras que jogam menos, naturalmente são quem se sente menos identificada com o clube, ou até ser um processo mais demorado para as atletas mais novas *“Tenho dificuldade com algumas jogadoras mais novas devido à sua inapetência e ao seu estado de maturação”* (Treinador E, masculino, 41 anos). Outros 4 treinadores dizem existir um bom ambiente na equipa, assim como que o grupo sente que a gestão da equipa é feita de forma justa com todas as que a envolvem. Um fator importante a verificar neste parâmetro é o facto de os treinadores referirem o esforço das atletas associando-o à forma como conseguem conciliar o trabalho, os estudos e a vida pessoal com o futebol e o justificarem com a paixão que sentem pelo futebol *“Uma jogadora que trabalha o dia inteiro ou que estuda e que está na faculdade o dia inteiro, e que às 20h da noite está pronta para treinar até às 23h e tal, e que no dia seguinte se levanta às 6h da manhã para ir ter aulas e trabalhar...isto só pode ser amor!”* (Treinador D, feminino, 27 anos) e completa reforçando o ponto de vista quanto à equipa técnica, *“Mas nós, equipa técnica, estamos exatamente no mesmo ponto de situação, porque não se deixem enganar ao achar que são só as jogadoras, não! Também trabalhamos durante o dia e à noite estamos ali para trabalhar. Acho que no futebol amador se vive muito mais a paixão do futebol, do que no profissional”*, perante esta rotina por parte da grande maioria das atletas também referem *“E eu, sabendo isto, que legitimidade tenho para ver o desgaste delas e lhes exigir coisas? Tenho é que lhes agradecer por terem ido ao treino. A mulher demonstra imenso a paixão, a capacidade de trabalho e resistência que tem em determinadas coisas, e no geral é uma guerreira. Se isto não é paixão, digam-me o que é?!”* (Treinador H, feminino, 49 anos).

Também 4 treinadores dizem sentir que a sua equipa procura esforçar-se para estar sempre no máximo das suas capacidades. 3 treinadores, 27%, dizem notar um esforço acrescido por parte das atletas que têm a aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos do futebol feminino *“Muitas delas aspiram futuramente atingir outros patamares e outras metas, outras vivências que justificam aquilo que é o esforço pessoal que todas fazem, umas de uma maneira e outras de outra”* (Treinador C, masculino, 45 anos). Por sua vez, 2 treinadores realçam o sentimento de pertença à equipa com o facto de ter atletas a receber propostas melhores para outros clubes e ainda assim permanecerem no que estão *“Termos muitas jogadoras que recebem convites em que grande parte delas tínhamos melhores propostas, com condições de infraestruturas e de recursos monetários, e tivemos um índice de saída muito baixo”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

## Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa

Num clube, como em qualquer organização, existem elementos pertencentes a essas entidades que procuram sempre chegar mais longe, e por mais que o clube tenha um objetivo comum, em diversas situações há competição dentro da própria equipa por todas ambicionarem chegar a novos patamares, jogar mais tempo, evoluir e ser melhores jogadoras, pelo que esses fatores podem gerar, de certa forma, alguma faísca dentro da equipa. Para isso, o treinador e líder do grupo pode praticar algumas ações e comportamentos que o ajudem a fazer a gestão mais correta do grupo para que reine o bom ambiente dentro da equipa. Assim, 5 treinadores dizem ter as regras e os critérios dentro do grupo bem definidas *“Jogam aquelas que têm mais qualidade no processo de treino para o que nós queremos num determinado jogo; as que estão bem fisicamente; e, por último, as que mais se empenharam”* (Treinador G, masculino, 44 anos), sendo que 5 treinadores dizem usar um critério de tratamento igualitário para que todas sintam que há justiça dentro da equipa, e 45% dos entrevistados (5 treinadores) referem ter um grupo de trabalho com jogadoras conscientes das capacidades que têm assim como as das colegas de equipa.

O fator de procurar que todas as jogadoras cresçam e evoluam é referido por 4 treinadores *“Todas têm evoluído e têm crescido e são melhores do que eram e essa é a grande valia para envolver toda a equipa e tentar ser justo com o tal critério”* (Treinador C, masculino, 45 anos), assim como 4 deles ainda reforçam que tentam transmitir a ideia ao grupo de que o individual ajuda o coletivo. Para procurar diminuir as discrepâncias existentes entre as capacidades que as jogadoras têm, 3 treinadores dizem criar exercícios baseados nos pontos de maior dificuldade, para que as atletas os repitam o número de vezes necessárias para aprenderem onde podem corrigir algo e se tornarem melhores. Por fim, 2 treinadores, 18%, dizem conversar com as atletas para lhes explicar o porquê de não entrarem, ou mesmo quando estão a ser prejudiciais para o bom ambiente da equipa, assim como para transmitir o foco no objetivo comum para não perderem o grupo *“Pedem-nos resultados por isso aquilo não chegava, e tínhamos jogadoras frustradas porque não jogaram ou porque jogavam pouco”* (Treinador D, feminino, 27 anos).

Tabela 16- Perceção dos treinadores das características de potência da equipa

Categorias	N	%
<b>Capacidades da equipa para realizar uma tarefa</b>		
Grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado	9	82%
Ambição e competitividade	2	18%
Estabelecer objetivos todos os jogos	2	18%
Essencial planeamento da equipa técnica	2	18%

Procura pela constante otimização	2	18%
<b>Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros</b>		
Clarificação da importância do papel de todas	8	73%
Sentimento de raça, disponibilidade e entreaajuda	7	64%
União de esforços para o objetivo	7	64%
Sente eu existe crença coletiva da equipa	7	64%
Crença coletiva é construída ao longo do tempo	6	55%
Objetivo comum bem delineado e definido	6	55%
Crença coletiva mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores	5	45%
Líder deve libertar o grupo de sentir pressão	4	36%
Jogar mais com o coração do que com a cabeça	3	27%
Líder ser corajoso perante as dificuldades	3	27%
Líder ser claro na informação que transmite ao grupo	3	27%
Sente que não existe/ainda se está a construir a crença coletiva da equipa	1	9%
Líder não pratica ações para o grupo desenvolver a crença coletiva	1	9%
<b>Eficácia e eficiência da equipa</b>		
A equipa é eficaz e eficiente a realizar as tarefas	6	55%
Equipa tem eu trabalhar mais para ser eficaz e eficiente	5	45%
Equipa é eficaz, mas não é eficiente	2	18%
Determinadas atletas atrapalham a eficácia e eficiência da equipa	2	18%
<b>Afinco e dedicação para realizar o eu parece impossível</b>		
Fatores cruciais e determinantes	10	91%
Treinar como se joga	3	27%
Manter o foco apesar do resultado	2	18%
Processo de reforço coletivo	2	18%

### Capacidades da equipa para realizar uma tarefa

Para análise da potência da equipa, analisam-se vários fatores, sendo um deles a capacidade da equipa para realizar uma tarefa com êxito. Para este parâmetro, 9 treinadores, 82%, realçam terem um grupo que trabalha cada vez mais e melhor e que está cada vez mais organizado e disciplinado. Sendo o fator mais referido pelos treinadores, pois quanto aos outros fatores referidos, apenas foram mencionados por 2 treinadores, 18%, e consistem em que existe ambição e competitividade no grupo, fator considerado positivo para as tarefas serem bem sucedidas; o facto de estabelecerem objetivos para todos os jogos; o essencial que é existir um planeamento definido pela equipa técnica; assim como a procura de todo o clube pela constante otimização por sentirem que têm sempre algo que pode ser melhorado “Tudo pode ser feito da melhor maneira, podemos

otimizar os recursos, melhorar as tarefas, apesar de acreditar nas capacidades delas, é necessário o máximo de potencial para trabalhar” (Treinador J, masculino, 37 anos).

### **Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros**

Olhando para duas equipas, e olhando para as capacidades qualitativas das suas individualidades, consegue-se, à partida, estabelecer que uma é melhor que outra. No entanto, isso nem sempre se verifica. Uma das causas associadas a essa variação é a crença coletiva. A crença coletiva é considerada um dos fatores cruciais para a análise da potência da equipa de um grupo. A crença coletiva existe quando um grupo ou mesmo alguém no seu individual se sente tão dedicado à causa que desempenha, e tão entregue a nível psicológico ao clube e àquilo que são os seus objetivos, que para além de desempenhar as suas tarefas, por vezes parece que elas “se multiplicam” e consegue fazer coisas que à partida pensaria que não seria capaz.

Questionados sobre esta situação, 6 treinadores, 55%, dizem sentir que existe crença coletiva dentro da equipa face a 1 treinador, 9%, que assume que não existe crença coletiva na sua equipa, e que a mesma ainda está a ser construída. Relativamente à forma como o líder promove ou não essa crença coletiva, grande parte dos entrevistados, 73% dos treinadores, refere a forma como clarifica a importância do papel que cada uma tem para o grupo de maneira a que *“Haja uma crença de dedicação e uma grande simbiose com aquilo que são as ideias do clube, da equipa técnica e das jogadoras”* (Treinador C, masculino, 45 anos).

Dos treinadores, 7 referem o sentimento de raça, disponibilidade e entreaajuda entre as jogadoras como elementos que ajudam a promover a crença coletiva, assim como que a união dos esforços deve ser feita para o objetivo comum, objetivo esse que esteja bem delineado e definido. Para além disso, 6 treinadores dizem que a crença não é algo que existe logo à partida, mas sim algo que é construído ao longo do tempo. 4 dos entrevistados dizem que o líder deve procurar libertar o grupo de sentir a pressão, 3 realçam que tem de ser corajoso perante as dificuldades, que está intrinsecamente associada ao jogo, assim como deve ser claro na informação que transmite ao grupo.

Um aspeto referido por 5 treinadores, 45%, mas que consiste num aspeto interessante a retirar da análise da crença coletiva, é a crença coletiva ser mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores, face à existente quando se joga com equipas que à partida são inferiores, momentos em que os líderes consideram que as jogadoras jogam mais com o coração do que com a cabeça, *“Eu acho que as equipas grandes têm mais potencial do que as outras, não quero dizer que tenham mais qualidade, mas a nível de grupo têm mais capacidades porque cada jogadora tem melhores qualidades. Também tem outros potenciais que as nossas não têm em que podem só treinar, estarem só concentradas no treino e não fazerem mais nada. Portanto quando nós jogamos com*

as equipes grandes, além daquilo que trabalhamos com as jogadoras, trabalhamos um bocadinho da crença, da confiança. um bocadinho do querer mais do que as equipas grandes” (Treinador I, masculino, 48 anos). Outros líderes reforçam a ideia dizendo “Por vezes esse sentimento aparece e de que maneira principalmente nas alturas em que nos faltam as forças ou que estamos quase a baixar os braços.” (Treinador H, feminino, 49 anos), e ainda “Isso acontece muito quando jogamos com profissionais ou com algumas que estejam muito próximas de nós e que sejam as nossas rivais diretas, aí superam-se (...) Isto é sentir e jogar com o coração mais do que com a cabeça, o chamado amor à camisola! O que, por sua vez, não acontece com equipas muito inferiores a nós e abrandamos um pouco e o querermos mostrar a qualidade que temos não está on, está completamente off” (Treinador D, feminino, 27 anos). Por fim, reforçar a ideia com uma citação de outro líder “Principalmente em jogos mediáticos contra equipas do mesmo nível (...) E tenho que as motivar para que nos jogos onde elas são teoricamente mais fortes não relaxem (...) E esse tipo de jogos fazem com que toda a gente cresça” (Treinador B, masculino, 36 anos).

Por fim, anotar que 1 treinador diz não praticar nenhuma ação em prol de o grupo desenvolver a crença coletiva.

#### **Eficácia e eficiência da equipa**

Pegando na eficácia e eficiência da equipa como fatores demonstrativos da potência da equipa, 6 treinadores, correspondendo a 45%, diz te uma equipa que é eficaz e eficiente a realizar tarefas, face a 5 treinadores que assumem que a equipa tem de trabalhar mais para ser eficaz e eficiente. Ainda assim, 2 treinadores referem ter uma equipa que é eficaz, mas não é eficiente “Precisamos de algumas 3 vezes para marcarmos 1.” (Treinador D, feminino, 27 anos), e ainda 2 treinadores rematam que determinadas atletas atrapalham a eficácia e eficiência da equipa.

#### **Afinco e dedicação para realizar o que parece impossível**

Questionados sobre se consideram que o afinco e a dedicação são cruciais para realizarem tarefas ou ações que por vezes parecem impossível, ou se entendem que não, ou se existem outros fatores mais importantes, 10 treinadores, o que representa 91% do total dos entrevistados, consideram o afinco e a dedicação fatores cruciais e determinantes para o conseguir, o que demonstra que quase a totalidade dos líderes partilha dessa visão “Acho que é uma ajuda determinante, é meio caminho andado para o que se pretende.” (Treinador A, feminino, 46 anos), outro líder reforça a ideia “Isso são duas características que são cruciais para mim! Se treinarem como jogam, vão estar cada vez mais perto” (Treinador E, masculino, 41 anos), e ainda “Não tenho dúvidas! Às vezes acontece que um conjunto de atletas individualmente com qualidade acima da média mas que depois os vencedores não são esses, são aqueles que conseguem, em termos de grupo e de coletivo, ser muito fortes e que se consegue sentir uma competência tal que o seu rendimento

*supera o que normalmente acontecia antes. (...) E se esse sentimento e essa vontade coletiva for toda no mesmo sentido, muitas das vezes faz a diferença” (Treinador K, masculino, 41 anos). Acrescentar apenas esta nota “São importantes, mas há outras que também são importantes. Não vale a pena terem afinco e dedicação e estar tudo desorganizado (...) Juntando-se a organização e o gosto a essas duas, tudo o resto fica mais fácil” (Treinador B, masculino, 36 anos).*

Para terminar, 3 treinadores reforçam que o facto de treinarem como jogam, a capacidade de manterem o foco nos objetivos mesmo que o resultado não esteja favorável, assim como o processo que é feito para reforçar o coletivo do grupo são todos fatores demonstrativos do impacto do afinco e dedicação das jogadoras a realizarem qualquer tarefa.

## Análise detalhada das entrevistas realizadas às jogadoras

Tabela 17- Perceção das jogadoras das características de liderança humilde do Líder

<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Forças do Líder</b>		
Líder procura melhorar	18	55%
Sentem que o líder é consciente das suas forças e fraquezas	17	52%
Proximidade e abertura com o grupo	11	33%
Procura ajudar a evoluir os pontos fracos das jogadoras	6	18%
Planificação desportiva	6	18%
Experiência e formação ao longo dos anos	5	15%
Tenta perceber a melhor forma de lidar com cada uma	5	15%
Carisma, profissionalismo e humildade	5	15%
Clareza e tranquilidade na comunicação	4	12%
Postura de respeito e rigidez	4	12%
<b>Fraquezas do Líder</b>		
Falhas de comunicação para motivar a equipa	8	24%
Dificuldade em liderar um grupo com elementos com características diferentes	5	15%
Pouca experiência	4	12%
Demasiado flexível	3	9%
Dificuldade em mudar pensamentos enraizados	2	6%
Insegurança que transmite à equipa	2	6%
Não ser igual para todas	2	6%
Planificação desportiva	2	6%
Pouco flexível	2	6%
Líder não procura melhorar	2	6%
Falta de consistência nas decisões	2	6%
Autoconfiança excessiva	1	3%
<b>Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa</b>		
Realização de almoços, jantares e convívios	8	24%
Atividades e dinâmicas de team building	7	21%
Realização de estágios	6	18%
Exercícios lúdicos no treino	6	18%
Proximidade e discussão com o grupo das capitãs	6	18%
Dar liberdade, exigir responsabilidade	5	15%

Não define estratégias para fomentar a cooperação do grupo	4	12%
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	3	9%
Conhecer bem as jogadoras e como reagem a estímulos	2	6%
<b>Busca por opiniões ou sugestões</b>		
Ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo	25	76%
Respeita a opinião dos outros	20	61%
Tenta melhorar face às opiniões	17	52%
Não procura opiniões/sugestões sobre as suas ações	15	45%
Mantém a sua decisão inicial face à crítica	13	39%
Procura explicar a sua visão e o porquê das suas decisões	12	36%
Ouvir e envolver as capitãs nas decisões	10	30%
Ouve opiniões de equipa técnica, não de jogadoras	8	24%
Refletir sobre poder estar errado	5	15%
Não reage bem à crítica	2	6%
<b>Ações para perceber as necessidades da equipa</b>		
Abertura e proximidade com as atletas para perceber expectativas e dificuldades	23	70%
Analisar situação a situação	14	42%
Reuniões/conversas individuais com as atletas	13	39%
Envolver direção em situações mais complexas	11	33%
Critério de tratamento igual para todas	11	33%
Observação dos comportamentos das atletas	7	21%
Não existe ligação de proximidade, mas disponível	7	21%
Analisar viabilidade de orçamentos	7	21%
Falta de condições no clube	7	21%
Seleção de imagens/vídeos para facilitar análise de desempenho	6	18%
Exigir ao clube boas condições	6	18%
Procura feedback junto das capitãs e/ou mais velhas	6	18%
Critério de dar prioridade a quem tem mais relevância para o clube	4	12%
Boas condições no clube	4	12%
<b>Práticas perante dúvidas ou erros</b>		
Assumir perante o grupo que errou	23	70%
Pede ajuda à equipa técnica, jogadoras ou quem tenha mais conhecimentos	21	64%
Refletir sobre poder estar errado	15	45%
Mantém a sua decisão	9	27%
Procura dialogar para aprender/crescer	8	24%
Adapta a decisão	7	21%

Não dá abertura para darem a sua opinião	6	18%
Ninguém tem mais conhecimentos do que ele/a	5	15%
Fazer o grupo perceber a sua visão	4	12%
Reagir mal ao erro e à crítica	3	9%
Coloca a culpa na jogadora	2	6%

## Forças do Líder

Relativamente às forças do líder, é importante realçar *“Eu acho que no futebol as pessoas, às vezes, não têm bem noção do impacto que um treinador pode ter”* (Jogadora 8, 21 anos). As jogadoras entrevistadas referiram, que a principal força do líder se trata de tentar liderar na constante melhoria das suas capacidades, dos seus conhecimentos e das suas ações, sendo que foi referido por 55% das jogadoras, passando a citar *“Mudou um pouco a atitude dele e posso dizer que tem melhorado desde a outra época”* (Jogadora 13, 27 anos) e citando também um caso diferente *“Ele tentar, tenta, mas é quase impossível, porque apesar de sermos muito bons ou muito maus treinadores, acho que é um bocado complicado porque temos sempre um “poderio” maior atrás dele, especificamente a direção.”* (Jogadora 21, 30 anos).

Também referido por grande parte das jogadoras, 17 sentem que o líder é consciente das suas forças e fraquezas pessoais, como refere *“Eu acho que ele tem consciência principalmente das fraquezas, mas acho que passa por ele não conseguir ultrapassá-las devido a outros problemas do clube, nomeadamente diretores”* (Jogadora 21, 30 anos), e *“ele tem esse conhecimento do que é bom e do que é mau em termos da maneira de estar dele enquanto líder, aliás, eu e ele às vezes falamos sobre isso”* (Jogadora 29, 28 anos). Pelo que se pode justificar a característica referida anteriormente, de que o treinador procura melhorar devido ao facto de ter consciência de quais são as suas forças e fraquezas. 11 jogadoras, 33%, reforçam que o treinador procura estar próximo das atletas assim como ter abertura para as ouvir e falar com elas *“Neste momento temos muitas jogadoras o futebol feminino que também já são treinadoras ou têm muitos conhecimentos, e acho que (...) tentam muito obter feedback das jogadoras”* (Jogadora 20, 27 anos), como acrescenta *“Também se apoia na equipa técnica que tem para falar dos problemas, assim como com as capitãs, há um diálogo constante para o clube estar a fazer aquilo que ele pretende”* (Jogadora 30, 25 anos), e *“É muito próximo com as atletas e preocupa-se muito com o bem estar das atletas quer a nível emocional como a nível físico”* (Jogadora 14, 23 anos).

Para além disso, apesar de ser referido por menos jogadoras, 6, correspondendo a 18% do total das atletas entrevistadas, dizem que o seu treinador procura ajudar a evoluir os pontos fracos que cada uma das jogadoras tem, assim como o mesmo número de jogadoras diz que a planificação desportiva é uma das características de vantagem para o treinador *“Faz muitos testes físicos,*

*apresenta-nos os resultados e dá-nos objetivos, quer individuais quer para a equipa, e também no sentido daquilo que ele quer para o grupo, e nisso ele é muito forte*” (Jogadora 30, 25 anos).

Referido apenas por 5 jogadoras, 15%, mas mantendo a relevância, referiu-se a experiência e formação que os treinadores adquirem ao longo dos anos, a capacidade de tentarem perceber a melhor forma de lidarem com cada uma das suas atletas, assim como o carisma, profissionalismo e humildade com que lideram o grupo diariamente *“O forte dela é conhecer demasiado bem o futebol feminino e onde nos pode ajudar, porque trabalhou já em contextos diferentes*” (Jogadora 1, 30 anos), e *“Ela tem os pés assentes na terra, conhece aquilo que a equipa pode alcançar, mas sempre com ambição*” (Jogadora 10, 45 anos), e *“Mesmo dentro do amador, ele trabalha como profissional*” (Jogadora 30, 25 anos), assim como *“Transmitia-nos uma segurança que às vezes nós não tínhamos ou não sabíamos que existia, e ele era capaz de a dar*” (Jogadora 32, 27 anos), e por fim *“Eu penso que ela é uma líder já nata. (...) É extremamente inteligente (...) Acho que a simplicidade dela, a humildade dela, reconhecer que erra e que está sempre a aprender também é uma das qualidades dela*” (Jogadora 12, 40 anos).

Por fim, referido por 4 jogadoras, 12% do total das entrevistadas, destacam a clareza e tranquilidade na forma como o líder comunica com o grupo, e a postura de rigidez aliada ao respeito que transmite *“Sempre nos honrou, sempre nos deu boas expectativas, sempre nos deu boa motivação para isso. (...) Fez com que fosse possível nós acreditarmos (...) o que é um aspeto físico e um aspeto emocional para cada atleta, e ele esteve sempre lá e sempre a puxar para cima para que uma pessoa chegasse ao campo e fizesse o melhor possível*” (Jogadora 28, 27 anos), e *“Tranquilidade, segurança e consciência do que estava a fazer, era muito capaz de transmitir isso mesmo pelos discursos (...) era muito forte em termos de discurso motivacional e inspirador, e conseguia disciplinar a organização que tinha para nós*” (Jogadora 32, 27 anos).

### **Fraquezas do Líder**

Primeiramente, realçar que as jogadoras referiram mais fraquezas do que forças em relação aos seus treinadores, ao invés do que se verificou nas entrevistas realizadas aos treinadores.

A fraqueza mais referida foi o facto de o líder ter diversas falhas na forma como comunica com a equipa para a tentar motivar, realçada por 8 jogadoras, 24%, *“Tivemos alguns exemplos de jogadoras que desmotivaram e não foi por causa dele, foi por causa dos resultados (...) ele foi o próprio a dizer que tinha que falar com a jogadora pessoalmente porque às vezes, a forma como ele fala, as pessoas podem levar aquilo como uma crítica negativa e não construtiva*” (Jogadora 29, 28 anos), e *“Tem que ser mais interventivo, pensar melhor antes de falar (...) não se deixar*

*influenciar pelas jogadoras” (Jogadora 21, 30 anos), “Falava mais no intervalo, nós tínhamos que executar algo e ele ao intervalo “descascava” em nós. Mas durante o jogo não abria a boca para falar nada, e eu acho que isso não é bom, porque ele estando de fora conseguia ver melhor o que estava a acontecer dentro de campo” (Jogadora 33, 23 anos), como acrescenta outra atleta “Aqui somos todas profissionais, e sabemos a exigência que é representar o clube, mas parte muito dos treinadores a forma como motivam a equipa e interagem com as jogadoras” (Jogadora 6, 29 anos), e também “Criticar mais, críticas mais construtivas claro, mas criticar mais quando o jogo corre mal, quando fazemos algo que não estava bem, e ele explicar porquê” (Jogadora 27, 19 anos), fator este explicado principalmente pela forma branda do treinador dirigir a equipa.*

Todos os grupos são compostos por pessoas com características diferentes, e por isso, esta também foi uma dificuldade levantada pelas jogadoras foi, em relação à dificuldade que os seus treinadores têm, gerir elementos distintos no mesmo grupo *“Não conseguir “ter mão” em algumas jogadoras da equipa (...) apesar de ele ser um bom treinador, muitas vezes há jogadoras que não o levam a sério” (Jogadora 13, 27 anos), e outro aspeto “Muitas das vezes achamos que um treinador está errado e entramos ali em choque porque as mentalidades mudam e o que para ela é uma ideia chave, para nós às vezes pode não ser” (Jogadora 1, 30 anos), assim como o cuidado com a proximidade que procuram ter com a equipa “A relação com as jogadoras é boa, às vezes boa demais” (Jogadora 27, 19 anos), fato que, por mais que inicialmente tenha fins positivos, mal gerido pode gerar mal estar dentro da equipa.*

De seguida, 4 atletas dizem que uma das fraquezas do seu treinador consiste na pouca experiência que o mesmo tem, fruto de poucos anos a liderar um grupo numa competição com elevada exigência *“Ter sido treinadora de formação durante muitos anos, o que lhe dá uma perceção, a explicar determinados exercícios, mais de formação e não tanto às vezes de contexto sénior” (Jogadora 2, 26 anos), e “A idade dela possa ser uma fraqueza (...) pela menor experiência e também pela forma como trata as jogadoras em situações mais críticas” (Jogadora 10, 45 anos).*

Demasiada flexibilidade do treinador, referida por 3 jogadoras, face a pouca flexibilidade, referida por 2 jogadoras. Dois opostos mencionadas para explicar uma fraqueza do treinador, apesar do contraste, os mesmos justificam-se pelo extremos de posturas que o líder assume, pelo que, do ponto de vista das atletas entrevistadas, seria necessário um meio termo que os equilibre, como explicam as seguintes citações: para demasiada flexibilidade *“Ele às vezes facilita um bocadinho. A grande dificuldade é conseguir lidar com mudanças de humor, com o que quer que seja, com momentos mais difíceis. (...) Este treinador tecnicamente é muito bom, mas, às vezes, tem algumas atitudes que não consegue pôr o grupo todo no mesmo conjunto, e faz com que, por vezes, haja atitudes que façam com que o grupo se divida” (Jogadora 20, 27 anos); e para pouca flexibilidade “Ter o coração um bocado frio, as emoções e isso é um bocado difícil para ela gerir a parte mais*

*emotiva da equipa” (Jogadora 23, 23 anos), e “Pensa muito antes de agir em qualquer ato, não tem aquela reação em que muitas vezes é preciso agir. (...) O facto de ter ali uma postura muito linear e não sair ali muito da linha em relação à postura” (Jogadora 16, 25 anos), e “No sentido de que, às vezes, não dá determinadas oportunidades a outras com medo” (Jogadora 22, 25 anos).*

Seguidamente, diversas características foram referidas por 2 jogadoras, correspondendo a 6% do total, sendo elas a dificuldade que os treinadores têm em mudar pensamentos que têm enraizados *“Ele ouve-nos e esforça-se, mas muda temporariamente porque depois volta ao normal (...) no fundo aquele feitio dele vai estar sempre ali e é difícil de mudar” (Jogadora 5, 28 anos); a insegurança que transmite à equipa “Sentimos que ele está com medo de algum jogo (...) e ele passa um bocadinho essa má energia para o grupo e acaba por nos desestabilizar emocionalmente (...) Por um lado ele é muito seguro das ideias dele, confia muito nas ideias dele, mas para fora não é a mensagem que passa” (Jogadora 5, 28 anos). O facto de o líder não tratar as suas jogadoras de forma igual para todas “Ele trabalha muito com a equipa que vai ser a inicial, e se calhar deixa um bocadinho o resto a treinar, não de forma diferente, mas dá muito mais importância à equipa principal e deixa de lado o resto, o que pode gerar alguns problemas” (Jogadora 31, 23 anos); a insuficiente ou incerta planificação desportiva quer dos esquemas táticos quer das estratégias de jogo “A nível de criar as rotinas (...) entre nós para aplicarmos isso nos jogos, falta aplicar isso os treinos. Depois nós chegamos ao jogo e não conseguimos aplicar isso” (Jogadora 26, 22 anos), principalmente porque “Devia trabalhar diversas situações que nós, a nível coletivo, temos algumas lacunas” (Jogadora 14, 23 anos); assim como o facto de o líder não procurar melhorar ao longo do tempo “Ela tem noção mas não tenta melhorar, acho que ela gosta de ser assim” (Jogadora 23, 23 anos).*

Por fim, 2 jogadoras mencionam a falta de consistência nas decisões que o seu líder opta *“Por vezes poderia apostar noutra jogadora, mas como já está tão focado numa e mais habituado ao que uma jogadora vai dar e ao desempenho dela em campo, por vezes tem receio de meter outra que não joga tantas vezes” (Jogadora 9, 20 anos), e situações em que o treinador “Pensa muito com o coração e menos com a cabeça” (Jogadora 15, 27 anos); e 1 jogadora diz que uma das fraquezas do seu líder consiste em ter excesso de autoconfiança “A personalidade dele e a maneira de estar dele demonstram muito à vontade e autoconfiança, ou seja, ele até pode aperceber-se que tem pontos fracos, mas é demasiado confiante e penso que isso lhe passa ao lado” (Jogadora 19, 25 anos).*

## **Estratégias para fomentar a cooperação e o espírito de equipa**

Para fomentar a cooperação e o espírito da equipa, as atletas referem diversas estratégias que os seus treinadores realizam, sendo elas a realização de almoços, jantares e momentos de convívio envolvendo todas as jogadoras e equipa técnica, mencionado por 25% das entrevistadas (8 atletas) *“Enquanto líder do grupo quer apenas que a gente se dê bem (...) pede mesmo ao clube que a gente tenha um almoço todas juntas (...) para estarmos tranquilas, falarmos um pouco”* (Jogadora 9, 20 anos). Situações em que o próprio líder entende como importantes e procura que esses momentos de convívio ocorram quer em jogos fora quem em jogos em casa *“Quando o jogo é fora às vezes entras no autocarro às 8h da manhã e saís às 20h da noite (...) mas quando o jogo é em casa não dá para sentir isso. Então agora vamos mais cedo e almoçamos todas juntas ou jantamos juntas depois”* (Jogadora 24, 23 anos). Às vezes podendo até não ser nada de extraordinário, mas *“que permite unir todo o grupo e fazer sentir todas as jogadoras que estão ali, de que não estão só para treinar, mas que fazem parte da equipa”* (Jogadora 10, 45 anos), momentos esses onde ele próprio pode intervir de forma informal *“Ele próprio procura, também, chegar a todas as atletas de uma forma mais descontraída para haver confiança entre nós e entre eles (equipa técnica)”* (Jogadora 4, 28 anos).

Aliado a estes momentos, 7 jogadoras, 21%, mencionam as atividades e dinâmicas de team building *“Em situações de treino, como fora dele, para que nos possamos unir um pouco para tirar maior rendimento daquilo que pode ser a equipa e a força da equipa. Já fizemos também alguns passeios com a equipa toda”* (Jogadora 2, 26 anos), atividades essas *“Para nos envolvermos com ele e com a equipa técnica. (...) Fazemos o desligar, um bocadinho, do que é o futebol em si, e do que é o treino e tenta ter esses momentos connosco de maior lazer e descontração”* (Jogadora 5, 28 anos). *“Levou-nos a praticar paintball (...) ajudou a que uma pessoa ficasse mais unida e trabalhasse mais em equipa”* (Jogadora 28, 27 anos), e outro exemplo de exercício *“Andar a correr, simplesmente a correr, e ele escolheu um par para cada pessoa e tínhamos de ir a falar durante a corrida e no fim reunimo-nos todos no campo e tínhamos que falar sobre a conversa (...) isto porque houve imensas pessoas novas que nós não conhecíamos, e acho que isso foi bom”* (Jogadora 31, 23 anos).

Para além destas estratégias, 6 atletas, 18%, destacam as seguintes estratégias: a realização de estágios antes e ao longo da época desportiva *“Tentamos fazer um dia de construção da equipa durante a pré-época (...) ajuda as jogadoras novas e mais jovens a sentirem-se mais confortáveis com a equipa fora de campo”* (Jogadora 3, 27 anos) e *“Para também criar essa união entre as atletas que não se conhecem”* (Jogadora 26, 22 anos); exercícios lúdicos no treino *“Ele nisto consegue fazer essas estratégias que ele, sem dizer, acaba por fortalecer o espírito de grupo”* (Jogadora 29, 28 anos), exercícios esses em que *“Ele próprio entra nesses momentos lúdicos, o que acho que é uma mais valia”* (Jogadora 7, 25 anos); e por fim, a proximidade e discussão com o grupo das capitãs *“Ela marcou uma reunião com as capitãs que éramos as que estão há mais*

*tempo na equipa, e estivemos a discutir o que é que podíamos fazer e o que é que não podíamos fazer, e todas juntas fomos tentando pensar em algumas coisas, e até mesmo coisas mínimas e simples”* (Jogadora 24, 23 anos), e *“Ela apoia-se muito naquilo que é a espinha dorsal, as capitãs que apoiam muito o grupo”* (Jogadora 12, 40 anos), ou mesmo para situações mais complexas como *“A barreira da língua já era extremamente difícil, ele usava as capitãs para traduzir. E as capitãs é que traduziam e incentivaram a falar com o resto da equipa, explicavam quando não percebiam os exercícios”* (Jogadora 21, 30 anos).

Dar liberdade mas aliar isso à exigência de mais responsabilidade por parte das atletas, é outra das estratégias referida por 15% das entrevistadas, 5 jogadoras, *“Quando o técnico dá a voz às atletas e se retira e deixa as atletas entenderem-se e conversarem umas com as outras, apontarem os erros umas às outras, quer negativos quer positivos (...) o que faz mais a união é a conversa entre nós, onde apontamos erros e qualidades e isso ajuda muito, une muito a equipa. O facto de ouvires de uma colega que estás errada, e seres capaz de admitires e entenderes que estás errada, e depois melhorarem”* (Jogadora 33, 23 anos).

Apesar de referidas menos vezes, 3 atletas dizem que o seu treinador diversifica a equipa por vários grupos de trabalho *“Ele dividia as jogadoras que jogavam das que não jogavam. Ele usava as jogadoras que estavam há mais tempo no clube, ou jogadoras que eram mais experientes no treino e dividia-as em grupos, por exemplo as capitãs, ficavam sempre separadas”* (Jogadora 21, 30 anos); e 2 referem que o seu líder conhece bem as jogadoras e como reagem a estímulos.

Por fim, 4 assumem que o seu líder não define estratégias para fomentar a cooperação e espírito do grupo *“Não se mete muito nos problemas de balneário, deixa com as capitãs e tentamos resolver os problemas por nós”* (Jogadora 23, 23 anos), *“Como há algumas desavenças entre o grupo, ele tenta não se meter, porque acha que também já somos maduras o suficiente para resolvermos as coisas entre nós no balneário.”* (Jogadora 27, 19 anos), e também *“Deixar-nos à vontade para sermos nós a fomentar as estratégias para unir o grupo, talvez não tenha nenhuma estratégia para fomentar isso, nem nada fora de campo tem”* (Jogadora 22, 25 anos).

### **Busca por opiniões ou sugestões**

Nas diversas vertentes de procurar opiniões ou sugestões junto do grupo, grande parte das atletas diz que o seu treinador tenta ouvir e perceber as necessidades, expectativas e opiniões do grupo, 25 jogadoras, correspondendo a 76%, *“Ela é muito preocupada nesse sentido e procura muito saber tanto a nossa opinião como as de pessoas que estejam mais próximas à nossa volta, tanto porque às vezes é mais difícil chegar a algumas jogadoras e ela procura unir desde a mais velha*

até à mais nova” (Jogadora 1, 30 anos), “Ele é muito sério com isso (...) No fim de cada jogo, todas as jogadoras têm que lhe enviar um WhatsApp, com uma nota individual de 0 a 10, uma nota coletiva, pontos fortes e negativos, individuais e coletivos, quer saber a opinião de cada uma, isto é obrigatório” (Jogadora 7, 25 anos). Também a maioria das entrevistadas, 20, tendo um impacto de 61%, refere que o seu treinador respeita a opinião dos que o rodeiam “Vê-se perfeitamente que ela percebe, ajuda e dá uma palavra” (Jogadora 11, 35 anos). Ainda ultrapassando a barreira da maioria das atletas entrevistadas, 52%, 17 jogadoras sentem que o seu treinador tenta melhorar face às críticas “Muitas das vezes questiona formas de como é que poderá dizer certas e determinadas coisas quando ela própria tem ali alguma dúvida” (Jogadora 10, 45 anos), “Ela disse que há anos que fazia assim e que ia continuar...mas não foi assim, depois ela adaptou e mudou isso” (Jogadora 23, 23 anos).

Para além disso, 12 jogadoras referem que o seu líder, em situações em que verifique que alguém se sente desconfortável, tenta explicar o porquê das suas decisões e 10 mencionam que o seu treinador ouve e envolve as capitãs de equipa nas decisões, “Cria uma espécie de «dinossauros» que são um porto seguro e a base do clube, de quem está ali há muito tempo e que sente o clube de outra forma, e sente a mística dele” (Jogadora 24, 23 anos), sendo um dos motivos não só para a envolvência como também para a confiança na visão delas.

No entanto, 8 atletas dizem que o seu treinador ouve opiniões apenas da equipa técnica, e não das jogadoras “Ninguém lhe iria dizer o que quer que seja com o intuito de criticar por criticar” (Jogadora 2, 26 anos), “Não nos pede feedback porque ele tem a maneira de liderança dele, e é ele o responsável por fazer essas mesmas opções” (Jogadora 14, 23 anos). Aliado a este fator, acresce que 15 jogadoras, 45% das entrevistadas, diz que o seu treinador não procura opiniões ou sugestões sobre as suas ações “Não, isso não. Mas acho que também não é nossa função dar feedback sobre a função do treinador em 99% dos casos” (Jogadora 2, 26 anos), “As ações dele são sagradas! Acho negativo, mas consigo perceber o lado dele” (Jogadora 9, 20 anos); e ainda 13 dizem que o mesmo mantém a sua decisão inicial face à crítica “Se tivéssemos alguma dúvida ou se quiséssemos falar sobre alguma tática, ele está à vontade para nós falarmos, mas dependendo da situação ele decide se aceita ou não. Mas a tática é que é ele que decide e ponto final” (Jogadora 4, 28 anos). Apenas 5 jogadoras, 15%, dizem que o seu líder reflete sobre poder estar errado “Pode não reagir tão bem no momento, mas acho que fica a pensar no assunto e consegue, no final, assumir que o outro tem razão. Nem sempre isso acontece, como é óbvio (...) refletir sobre isso e mudar, nem que seja algo momentâneo, mas muda” (Jogadora 4, 28 anos); e ainda 3 atletas, 9%, assumem que o seu treinador não reage bem à crítica “É recetivo, mas obviamente que fica com uma espinha na garganta” (Jogadora 14, 23 anos), Achei que por vezes ele não aceitava tão bem quando o feedback era um bocado contra as ideias dele (...) não aceitava bem e tentava justificar por outros motivos ou levar a dele avante mesmo já sem justificar” (Jogadora 20, 27 anos), “Toda

*a gente pode dar a sua opinião, mas no final a opinião não conta nada, apesar de tudo, dar opinião não valia a pena” (Jogadora 21, 30 anos).*

### **Ações para perceber as necessidades da equipa**

Os líderes desempenham diversas ações para conseguirem perceber as necessidades da equipa, a ação mais referida pelas atletas foi a abertura e proximidade com as atletas para perceber as expectativas e dificuldades das atletas é referida por 23 jogadoras, 70% *“Ela tenta perceber se é o contexto de treino, se é alguma coisa a mais, tenta ajudar e portanto nisso é uma pessoa bastante atenta” (Jogadora 2, 26 anos),* sendo que 13 mencionam que o treinador realiza reuniões ou conversas individuais com as atletas *“Na semana passada cheguei ao treino muito cansada e ele perguntou logo «o que é que se passa? Tu não estás bem, é em termos desportivos ou alguma coisa de fora?» Era só cansaço, mas ele teve a preocupação” (Jogadora 29, 28 anos), “Ele tinha muitas conversas individuais, era muito por aí, isto em termos individuais do que cada jogadora precisava” (Jogadora 21, 30 anos).*

Também a análise que o líder faz de situação a situação, seja caso alguma tenha que faltar por questões familiares, ou chegar atrasada por estar a trabalhar, ou mesmo perceber como cada uma reage em cada situação e a melhor forma de lidar com cada uma nesses momentos, mencionada por 14 jogadoras, *“Por exemplo, comigo ela tem quase que me pôr de castigo para eu conseguir aprender, mas com outras basta falar ou dizer algo” (Jogadora 8, 21 anos).*

O facto de o treinador fazer uma seleção de imagens e vídeos dos jogos que apresenta às atletas para facilitar a análise do desempenho quer individual quer coletivo, referido por 6 atletas, 18% do total *“Assistimos a filmes dos nossos jogos para abordar algumas áreas de trabalho em equipa. Os treinadores assistem aos jogos inteiros antes e escolhem cortes específicos para mostrar um exemplo, ele escolhe partes boas e ruins para dar um equilíbrio entre elogios e áreas para melhorias” (Jogadora 18, 24 anos);* e 33%, 11 jogadoras reforça que o seu treinador envolve a direção quando se tratam de situações mais complexas de resolver e decidir *“Ela é uma ponte de passagem para a direção e para as pessoas acima de nós” (Jogadora 11, 35 anos), “Se tiver que pedir alguma coisa a alguém que esteja hierarquicamente superior a ele para pedir algo que seja para o nosso bem estar, ele é o primeiro a fazer isso” (Jogadora 5, 28 anos).*

Várias ações foram referidas por 7 jogadoras, 21%, sendo elas: o líder procurar observar os comportamentos das atletas *“Ela usa a comunicação e a observação essencialmente para tentar perceber” (Jogadora 10, 45 anos), “Se ele vê que existe alguma atleta com potencial, ele tenta exigir mais dela para que ela melhore, para que se mostre mais, para que ela futuramente chegue*

*a um patamar superior” (Jogadora 14, 23 anos); a inexistência de proximidade, mas que ainda assim, o líder está disponível para ouvir e dialogar com as atletas “Consegue perceber o que é que cada uma precisa. Pessoalmente não tem o hábito de ir ter com a jogadora e perguntar se está tudo bem, não existe essa ligação tão próxima” (Jogadora 4, 28 anos); a análise da viabilidade dos orçamentos do clube para perceber a melhor maneira de satisfazer as necessidades usando os recursos da melhor forma “Por exemplo, a nível de alimentação, uma gosta mais de carne e a outra gosta mais de peixe. Não é o treinador que vai decidir, falamos com o departamento da alimentação, com a nutricionista e ela tenta perceber, juntamente com o nosso diretor, que analisa a nossa questão financeira e o nosso orçamento e decide se vou ter mais peixe ou carne” (Jogadora 4, 28 anos), ou para analisar a viabilidade para questões como “Tínhamos 2 jogadoras que estavam a ganhar dinheiro, uma que era do meio campo e a outra que era avançada mas que não rendia muito. E o mister precisava de ir buscar uma jogadora, e o clube disse que não dava porque ela queria dinheiro, e ele disse que dispensava (essas duas) que estão a receber dinheiro para ter disponibilidade para o reforço que queria” (Jogadora 31, 23 anos).*

Também foram mencionados outros fatores como a exigência que faz ao clube por boas condições *“Nota-se que ele tem flexibilidade em perceber aquilo que é possível e aquilo que não é, mas é exigente e puxa muito não só pela equipa como pela estrutura” (Jogadora 30, 25 anos); procura feedback junto das capitãs e/ou mais velhas “Com as capitãs, a perguntar o que é que não correu tão bem, e perceber alguma situação” (Jogadora 29, 28 anos), de realçar que todas estas ações foram referidas por 6 atletas, correspondendo a 18%.*

Outro fator importante a analisar, consiste no facto de 7 atletas referem que, quanto ao critério da forma como o treinador gere a equipa, 11 jogadoras, 33%, dizem obter um tratamento igual para todas por parte do seu treinador *“Não é por se ser capitã ou por se estar há mais tempo no clube que ele vai satisfazer primeiro, as jogadoras são iguais para ele e nenhuma é mais que ninguém aqui dentro” (Jogadora 25, 30 anos), “É uma maneira de a malta sentir o mínimo de justiça com o que está a acontecer, e se não dá para uma estar a receber, então que não receba nenhuma” (Jogadora 24, 23 anos); face a 4 atletas, 12%, que assumem que o seu treinador dá prioridade a quem tenha mais relevância para o clube “Todas as atletas do nosso plantel, das que são profissionais, obviamente que não queremos ter um tratamento especial, mas obviamente que estamos num patamar acima das restantes e que somos as atletas prioritárias” (Jogadora 14, 23 anos), “As jogadoras mais imprescindíveis eram aquelas de primeira necessidade, satisfazer necessidades dessas, porque foi um critério mais em prol do que era bom para o clube e que levaria a equipa a estar num patamar mais acima” (Jogadora 20, 27 anos).*

Por fim, referir que, no que diz respeito às condições que o clube tem, 4 atletas, 12% dizem ter boas condições estruturais, de recursos e financeiras no clube *“Nós temos boas condições, não*

*são excelentes mas também não são más, são razoáveis*” (Jogadora 9, 20 anos). Ao contrário dessas, 7 jogadoras, correspondente a 21%, assumem que há falta dessas condições no clube ao qual pertencem *“Em termos financeiros acho que o clube tem uma péssima gestão e acho que isto é a opinião de quase todas as jogadoras, e portanto, é por isso que em termos de materiais não consegue suportar melhor (...) é um clube com um nome grande e podia estar melhor do que está, e acho que não evolui mas porque a gestão não é a melhor”* (Jogadora 9, 20 anos), *“O clube não tem fundos como, por exemplo, os clubes profissionais...que chegam ali, pedem qualquer coisa e eles estão disponíveis para qualquer coisa. Mas ele tenta sempre dar-nos o melhor dele”* (Jogadora 25, 30 anos), *“Neste tipo de clubes mais pequenos não é tão fácil porque não há recursos, quer a nível técnico quer a nível de infraestruturas”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Práticas perante dúvidas ou erros**

Os líderes, como todos os seres humanos, têm dúvidas ao longo da sua tomada de decisões, e tomam decisões que nem sempre são as melhores no sentido de terem como consequências alguns aspetos negativos para a equipa. Apesar desta certeza, nem todos reagem da mesma forma, confrontadas com esta questão, regista-se a unanimidade entre o grupo em assumir que o seu treinador assume perante o grupo que errou *“Às vezes não é o facto de a treinadora não estar bem, mas sim as outras equipas nos estudarem bem de maneira que não estávamos à espera. Mas ela reconhece o erro e tenta sempre, ou ao intervalo ou até mesmo durante o jogo, assumir isso”* (Jogadora 1, 30 anos), e *“Se ele realmente vê que ele é que esteve mal, ele assume o erro e assume, até perante a comunicação social, e também perante nós.”* (Jogadora 4, 28 anos). Tendo, este comportamento, sido referido por 23 atletas, correspondentes a 70%.

Para além disso, 64%, ou seja, 21 jogadoras, dizem que o seu líder pede ajuda à equipa técnica, jogadoras, ou alguém que o rodeie que tenha mais conhecimentos do que ele e que o possa auxiliar em alguma decisão *“Em relação à equipa técnica, eu sei que eles conversam muito entre eles, e acredito que entre eles digam a opinião de cada um e nem sempre se siga a opinião do treinador em específico, mas (...) não sei o que se passa nas reuniões deles”* (Jogadora 2, 26 anos), *“Eu tenho a sensação que há divisões de tarefas pela equipa técnica (...) ele não tenta mostrar que sabe tudo em muitas áreas, sempre que alguém é melhor que ele ou sabe mais que ele, ele passa a bola a essa pessoa e essa pessoa é que comanda a partir desse momento”* (Jogadora 9, 20 anos).

Das entrevistadas, 15 atletas, 45% referem que o seu treinador reflete sobre poder estar errado *“Acho que é bastante inteligente para perceber que, se calhar, não deveria ter sido aquela forma a usar.”* (Jogadora 2, 26 anos); 8 atletas, 24%, mencionam que o treinador procura dialogar com quem os rodeia para aprender e crescer *“Eu acho que ele é aberto a coisas novas que ele pode*

*aprender e leva isso mesmo em conta, aproveita o conhecimento e não descarta!* (Jogadora 8, 21 anos); e 4, 12%, procuram fazer o grupo perceber a sua visão e o porquê de terem tomado tal decisão e, mesmo em situações em que falhem, tentam fazer o grupo perceber o porquê de terem optado por aquele caminho *“Ele tentava mostrar o porquê da opinião dele, porque é que ele tomou aquela decisão, e tentava chegar ali a um consenso, que muitas das vezes acabava por não chegar, mas tentava”* (Jogadora 20, 27 anos).

Em situações de erro, 7 jogadoras, 21%, referem que o seu líder adapta a sua decisão *“Quando nós tentamos contribuir com alguma coisa, e mesmo muitas de nós estudamos desporto ou estávamos na vertente de treino desportivo (...) ele sempre teve a humildade de ouvir e de dizer «Okay, podemos adotar isto porque realmente se estão a dar esse input e assim é melhor, acho que podemos adotar isso», sempre foi flexível”* (Jogadora 32, 27 anos), *“Ele tenta procurar outra maneira para corrigir o erro”* (Jogadora 13, 27 anos), e *“Adapta-se ao novo contexto”* (Jogadora 24, 23 anos); ao invés de 9 jogadoras, 27%, que dizem que o seu treinador mantém a sua decisão mesmo em situações de dúvidas ou erros *“Há jogadoras que acham que um exercício podia ser melhor de outra maneira e abordam a treinadora, no entanto, um treinador tem sempre as ideias dele, venham da parte de quem seja mudar o exercício só por causa dessa pessoa. Até podia correr bem, mas ela tem as ideias dela e não vai mudar, que é mesmo assim”* (Jogadora 1, 30 anos), e *“Ele tem a sua forma de ser e é um pouco difícil mudar a ideia dele. Ouve, mas se tem na cabeça dele que é assim e que é assim que ele quer, não há mudança”* (Jogadora 4, 28 anos), *“Aconteceu aconteceu, e já não há nada a fazer. E como é ele que toma as decisões, ele toma como 100% certas (...) Não volta atrás”* (Jogadora 8, 21 anos), *“Mantém a postura firme “sei que achas que sabes mais, mas neste momento quem está acima sou eu, por isso aquilo que eu penso é aquilo que vai acontecer!”* (Jogadora 16, 25 anos).

Alguns treinadores não dão abertura às jogadoras para darem a sua opinião, situação esta mencionada por 6 atletas, 18%, *“É o tipo de pessoa que gosta de mostrar a sua liderança e o seu poder perante a equipa, obviamente que se ele vir que há algum colega de equipa técnica ou até mesmo jogadoras que perceba mais de uma área, ele não é uma pessoa que não oiça. Mas procura que ninguém o ultrapasse, gosta de estar no posto dele e como líder da equipa, no topo”* (Jogadora 14, 23 anos), *“Ele é uma pessoa de ideias fixas, no sentido em que ele estuda muito o jogo e ele molda-nos tanto à ideia dele de jogo que é um bocadinho difícil de fugir (...) E ao primeiro momento em que fazemos isso ele trava-nos logo a dizer para fazermos de outra forma. E acho que ele já conseguiu de tal forma o grupo que nós não questionamos”* (Jogadora 30, 25 anos). Outras 5 entrevistadas referem que o seu líder assume que ninguém tem mais conhecimentos do que ele *“Eu nunca senti que ele se sentisse inferiorizado a alguma jogadora ou alguém da equipa técnica porque ele percebe muito e o critério dele é aquele, e não fica desconfortável com o que está a dizer, ele sabe o que está a dizer”* (Jogadora 25, 30 anos), *“Eu acho que ali ninguém tem coragem*

de dizer que tem mais ideias ou assim do que ele, porque é como ele diz, ele é que tem o curso, ele é que estudou para aquilo e é ele que sabe, ele nisso é um bocado mandão” (Jogadora 5, 28 anos).

Por fim, 3 atletas mencionam que o seu líder reage mal ao erro e à crítica “Ele ficava descomposto, mas aconteceu várias vezes as atletas saberem algo melhor e exporem isso à frente de toda a equipa e ele sentiu-se um pouco sem graça” (Jogadora 33, 23 anos), e “Ele reagia mal, ficava um bocado a remoer aquilo” (Jogadora 21, 30 anos); e reforçar ainda que 2 atletas assumem que o seu treinador, em situações de erro, coloca a culpa na jogadora “Uma jogadora ser escolhida e correr mal, nesse aspeto ele mete mais a culpa na jogadora «eu escolhi-te e tu é que não correspondeste», ou seja, atirar um bocadinho a culpa dele. Tenta sempre salvaguardar as jogadoras, mas em situações assim, não. Deu a oportunidade, a jogadora não aceitou, então aí a culpa passa para o outro lado. ” (Jogadora 16, 25 anos).

Tabela 18- Perceção das jogadoras das características de espírito de equipa

Categories	N	%
<b>Forma como a equipa colabora entre si</b>		
Sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si	30	91%
Ter estratégias para os objetivos	14	42%
Entreajuda e comunicação como fatores cruciais	11	33%
Capitãs como pilares fulcrais para a colaboração do grupo	10	30%
Sente que nem todas partilham da mesma meta comum	9	27%
Jogadoras motivam-se mutuamente	7	21%
Trabalharem juntas há alguns anos	3	9%
Varia consoante os elementos que compõe o grupo	3	9%
Falhas de liderança afetam diretamente a colaboração do grupo	1	3%
<b>Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa</b>		
Dinâmicas, exercícios e atividades de conciliar o trabalho com o lúdico	14	42%
Promover a comunicação entre o grupo	13	39%
Clara definição das tarefas individuais para alcançar os objetivos comuns	9	27%
Almoços, jantares e convívios de grupo	7	21%
Diversificar grupos de trabalho dentro do grupo	5	15%
Líder não faz nada em específico	5	15%
Capitãs como promotoras da relação do grupo	2	6%
<b>Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa</b>		

Partilha da mesma identidade e valor do clube	30	91%
Existência de bom ambiente na equipa	16	48%
Conciliar trabalhos e estudos com o futebol	15	45%
Nem todo o grupo se sente identificado com o clube	15	45%
Sentimento de paixão como base do sacrifício	10	30%
Treinador e capitães movem a equipa	6	18%
Aspiração futura de querer chegar a patamares mais altos	4	12%
Sentimento de gestão da equipa de forma justa	3	9%
Melhores propostas, mas mantêm-se no clube	2	6%
<b>Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa</b>		
Critério de justiça e tratamento igualitário	16	48%
Regras, objetivos e critérios bem definidos	15	45%
Competição saudável	14	42%
Jogadora consciente das suas capacidades	11	33%
Conversas com as atletas para explicar o porquê de não jogarem	11	33%
Transmitir a ideia de o individual ajudar para o coletivo	8	24%
Jogadoras frustradas por não jogarem, má gestão do líder	8	24%
Treinador não faz nada nesse sentido	2	6%

### Forma como a equipa colabora entre si

Uma das formas de analisar o espírito de equipa existente num grupo, parte de perceber como é que os seus elementos se organizam entre si. Perante estes pressupostos, 30 jogadoras, correspondente a 91%, quase a totalidade das entrevistadas, sente que o grupo tem uma meta comum e se organiza bem entre si *“obviamente que nem todas as metas são iguais. Umam lutam pela permanência, haverá outras que lutam pelo título, haverá outras que é pelo meio da tabela. Mas são metas e todas querem alcançar os objetivos delas. Neste momento, a nossa meta é ganhar todos os jogos”* (Jogadora 1, 30 anos), e *“Se cada uma se focar naquilo que é a sua tarefa de forma individual, vai ficar muito mais fácil de ajudar o todo.”* (Jogadora 2, 26 anos), outros exemplos de metas *“Toda a gente que está ali no clube tem a mesma meta, e neste momento é a mesma de há algum tempo: manter a equipa na 1ª Liga”* (Jogadora 13, 27 anos), e *“Todas temos os mesmos objetivos futebolísticos, não individualmente, mas em termos coletivos nós queremos e temos sempre o objetivo de ficar atrás das profissionais, e ser a primeira das amadoras”* (Jogadora 8, 21 anos). Ao invés de 9 atletas, 27%, que sentem que nem todas partilham da mesma meta comum *“Dentro de campo às vezes nota-se que umas remam para um lado e as outras parece que não querem”* (Jogadora 25, 30 anos), e *“Penso que o objetivo não era algo tão comum. Havia duas ou três que partilhavam os seus, e não digo que chocavam entre si, todos eles se complementam. No*

entanto, se me perguntares se todas tinham um objetivo comum? Eu penso que não, não era o mesmo” (Jogadora 19, 25 anos), assim como situações em que “Chega a um ponto em que olhamos para dentro do grupo e vemos que há algumas que vão para o jogo já a sentir que vão perder” (Jogadora 30, 25 anos), situação esta que espalha o mau ambiente pelo grupo e afeta a luta pelo objetivo comum.

Outros fatores referidos foram: as atletas terem estratégias para os objetivos que querem atingir, referido por 14 jogadoras, 42%, “No início da época definimos sempre os nossos objetivos conscientes em relação à nossa realidade, depois cada uma tem os seus individuais, mas os coletivos estão sobrepostos e o coletivo é sempre o mais forte” (Jogadora 11, 35 anos), até porque “Se tivermos os nossos objetivos bem definidos como grupo, acho que todas estamos para o mesmo lado e se todas dermos um bocadinho de cada uma e o nosso melhor, eu acho que os objetivos são sempre mais fáceis de serem alcançados” (Jogadora 12, 40 anos). Posto isto, 11 jogadoras (33%) dizem existir entreajuda e comunicação entre elas, e que estes consistem em fatores cruciais para a colaboração da equipa “É preciso ter muita comunicação e trabalho de equipa para que tudo funcione bem” (Jogadora 18, 24 anos), até para situações em que não é possível seguir a tática à risca pois todas as atletas são seres humanos, “Nós não “jogamos de comando”, não é ele estar com o comando na mão e nós jogarmos o que ele quer. Por vezes nós fazemos também aquilo que achamos que vai (...) dar certo” (Jogadora 26, 22 anos) o que exige ainda mais comunicação entre elas “Se não houver uma boa comunicação, nunca vai resultar dentro de campo” (Jogadora 8, 21 anos). É realçado também, que as capitãs de equipa são um pilar fulcral para a colaboração do grupo, mencionado por 10 jogadoras, 30% do total das entrevistadas, “Normalmente é a capitã que nos põe a trabalhar todas em equipa, e trata-nos a todas da mesma forma.” (Jogadora 28, 27 anos), até porque “As capitãs têm um papel muito importante nisso para regularem todo o tipo de situações e distribuir tarefas entre nós, têm grande intervenção” (Jogadora 14, 23 anos), sendo que, até por serem mais velhas “ajudam a resolver situações dentro do balneário para que não haja qualquer tipo de mau ambiente ou mal entendido entre as jogadoras” (Jogadora 27, 19 anos).

O facto de trabalharem juntas há muitos anos também influencia a forma como se relacionam umas com as outras, dito por 9% das jogadoras (3 atletas), “Devemos ser a equipa mais organizada (...) porque já trabalhamos juntas há muitos tempo” (Jogadora 1, 30 anos), e “Temos comportamentos e estímulos comuns que são treinados, jogadoras que estão aqui há alguns anos e são coisas que também se treinam e se geram comportamentos comuns, e então temos determinados estímulos de mentalidade coletiva” (Jogadora 7, 25 anos); e 7 jogadoras (21%) sentem que se motivam mutuamente “Acima de tudo é respeitarmo-nos e apoiarmo-nos mutuamente” (Jogadora 6, 29 anos), como situações em que “Facilmente falamos entre nós jogadoras, sem sequer o treinador

*entrar no assunto, e a malta corrige rapidamente a situação que correu mal e as coisas acabam por ir sempre num bom rumo” (Jogadora 29, 28 anos).*

No entanto, 3 jogadoras, 9%, dizem que a colaboração entre o grupo varia essencialmente consoante os elementos que compõe o grupo no momento *“Há sempre jogadoras que são mais comunicativas e menos comunicativas a jogar, e vão dando mais ou menos feedback a jogar”* (Jogadora 7, 25 anos); e ainda 1 atleta (3%) assume existirem falhas de liderança que afetam diretamente a forma como o grupo colabora entre si *“Tudo aquilo que não funcionou tão bem para que nós remássemos todas para o mesmo lado teve tudo uma razão, e esta razão não foi dentro da nossa equipa e no nosso espaço”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Estratégias do líder para promover a relação entre os membros da equipa**

Para a colaboração entre as jogadoras, para além da influência que as próprias têm, também os líderes podem desenvolver algumas estratégias para promover a relação entre os membros da equipa, 14 jogadoras, 42%, refere que uma das estratégias do seu treinador é realizar dinâmicas, exercícios e atividades que conciliem o trabalho com o lúdico *“Por exemplo praxar as mais novas. Ela nisso procura envolver todas as jogadoras, desde as mais velhas até às mais novas. O praxar alguma jogadora mais nova é algo só para elas sentirem que o que precisarem da nossa parte, enquanto mais velhas, ou se algum dia o treino correr menos bem, que se possam sentir dentro da equipa, e que não são mais uma, mas sim ter o respeito que merecem da nossa parte”* (Jogadora 1, 30 anos), *“É o criar a escala em que aquilo não é um campo militar, ele faz com que tenhamos atividades e outras formas de treino (...) para nós não nos sentirmos desconfortáveis e termos gosto por aquilo que estamos a fazer”* (Jogadora 26, 22 anos), e *“Mesmo no próprio treino há sempre uma parte que é mais lúdica e que eu acho que ajuda um bocadinho a aumentar a ligação entre todas nós”* (Jogadora 17, 24 anos). A forma como procura promover a comunicação entre o grupo é outra estratégia referida por 13 atletas, 39% do total, dando um exemplo de um momento pré-jogo *“Se uma quisesse ir ao café, as outras, mesmo que não quisessem, iam na mesma. Mesmo que não quisessem participar em algo, estar no mesmo sítio que as outras. Estar o máximo possível juntas no mesmo espaço. Quando os jogos eram em casa, ele dava-nos um pouco de mais liberdade, mas que nunca fossemos para sítios isoladas, no máximo ficar metade da equipa num lado e metade noutro”* (Jogadora 21, 30 anos).

Para além destas estratégias, também foram realçadas: a forma clara como define as tarefas individuais de cada atleta para alcançarem os objetivos comuns da equipa, mencionado por 9 jogadoras, 27% das entrevistadas, *“Eu tenho que me concentrar naquilo que são as minhas funções, mas o facto de ter conhecimentos das de todas as outras, leva-nos a que consigamos*

*colaborar todas umas com as outras de uma forma mais fácil*” (Jogadora 2, 26 anos), realçando uma estratégia do treinador antes dos jogos *“Havia uma apresentação que o treinador fazia, no power point, com os critérios daquilo que se pretendia para cada jogo, para todas estarem a trabalhar para o mesmo (...) a classificação das outras equipas e aquilo que nós pretendíamos atingir”* (Jogadora 20, 27 anos), e que *“O importante é o respeito, nós não temos que ser todas amigas, mas temos que nos respeitar todas e lutar pelo mesmo objetivo”* (Jogadora 11, 35 anos); e 7 (21%) mencionam os almoços, jantares e convívios de grupo que o líder organiza *“Ele tenta estar mesmo descontraído e é como se não fosse o treinador, mas sim uma pessoa normal, e isso faz com que estejamos ali à vontade com ele”* (Jogadora 4, 28 anos), *“Fazia almoços, juntava a equipa inteira e tínhamos que estar todas, não podia faltar uma. E essa descontração à volta da mesa e a conversarmos sobre o jogo e sobre a vida fora das 4 linhas”* (Jogadora 33, 23 anos), isto para *“Não ser sempre só em ambiente de treino e de jogo”* (Jogadora 5, 28 anos).

Diversificar o grupo de trabalho por vários grupos de trabalho foi outra estratégia relatada por 5 atletas, 15% do total *“Fazendo-nos trabalhar constantemente com pessoas diferentes. Essa estratégia permite-nos crescer com todas e aumentar o nosso conforto umas com as outras”* (Jogadora 3, 27 anos), outro exemplo *“Nas nossas viagens (...) ele tenta juntar quem tem menos acessibilidade para que no fim dos jogos se tentar contrair esse tipo de relações”* (Jogadora 13, 27 anos), reforçado ainda da seguinte forma *“Em viagens, em separação de quartos, convívios ou no aquecimento (...) vendo a nossa forma de nos relacionarmos umas com as outras”* (Jogadora 15, 27 anos). E ainda 2 jogadoras dizem que o seu líder usa as capitãs como promotoras da relação do grupo, *“Ele dá sugestões e exemplos de fazermos brincadeiras, ou fazermos discursos (...) Nós, capitãs, temos muito a tarefa de tentar perceber como é que está o grupo e se alguém não está bem. E transmitimos a informação.”* (Jogadora 29, 28 anos), inclusive o treinador ter a perceção sobre essa realidade *“É uma grande capitã, sem ela o clube não andava assim tanto para a frente (...) e o Mister sabe perceber que ela tem um papel fundamental na equipa, tanto dentro como fora de campo”* (Jogadora 9, 20 anos).

Por fim, é importante ainda referir que 5 jogadoras, 15%, um número ainda relevante, assume que o seu treinador não faz nada em específico para promover a relação entre os membros da equipa, *“Ele não se preocupa muito com isso sinceramente, ele está ali para trabalhar (...) não é muito preocupado com isso. Em treino ele não tem nenhuma preocupação sobre se nos relacionamos bem”* (Jogadora 31, 23 anos, *“Relativamente a situações de convívio, não creio que tenham surgido muitas, mas era bastante interessante para criarmos momentos em que estivéssemos um pouco mais unidas de forma descontraída”* (Jogadora 32, 27 anos), ainda assim, é importante realçar situações como esta *“Em termos de estratégias, não é tanto o que ela possa fazer ou não, mas o espaço que nos dá para nós fomentarmos isso porque tens um à vontade diferente se estiveres só com colegas tuas do que se estiveres com a tua treinadora”* (Jogadora 24, 23 anos).

## **Esforço da equipa em prol do bem comum e sentimento de pertença à equipa**

Relativamente ao esforço e sacrifício que as atletas fazem em prol da equipa, do bem comum assim como do sentimento de pertença à equipa, 30 atletas, correspondendo a 91%, o que representa quase a totalidade das entrevistadas, afirmam partilhar da mesma identidade e valores do clube *“O esforço diário desde que entramos ali (...) as coisas estão mais difíceis porque as outras equipas também têm essa qualidade (...) Se definirmos os nossos limites desde o primeiro dia e o nosso foco, vamos estar mais perto de alcançar as nossas metas.”* acrescenta ainda *“São patamares altos e é preciso ter o foco bem definido, se deixarmos de trabalhar as coisas dificilmente chegam”* (Jogadora 2, 26 anos), *“Não vale a pena uma equipa estar bem fisicamente, se depois não tem ligação nenhuma”* (Jogadora 17, 24 anos).

Outras 16 atletas, correspondente a 48%, dizem existir bom ambiente na equipa *“Não há ninguém que esteja à parte, e acho que o facto de haver esse bom ambiente faz com que depois dentro de campo as coisas funcionem melhor”* (Jogadora 16, 25 anos), *“O estarmos todas para o mesmo é a importância coletiva. De que valeria a pena se não estivéssemos a pensar no coletivo?”* (Jogadora 12, 40 anos), e ainda *“Praticamente todas são profissionais”* (Jogadora 6, 29 anos) como influenciador de ajuda à criação do bom ambiente na equipa. E 15 atletas, 45%, referem como um dos principais esforços o fato de terem que conciliar trabalho profissional e estudos com o futebol, *“Há um esforço muito grande de nunca faltar aos treinos mesmo que estejam cansadas ou que tenham um exame no dia seguinte, ou qualquer coisa”* (Jogadora 16, 25 anos), *“Algumas têm que trabalhar e estudar (...) tem algumas jogadoras que sofrem por isso (...) e estão ali presentes atrás do sonho delas”* (Jogadora 33, 23 anos), e após um dia de aulas e de trabalho *“Chego lá cansadíssima, mas tenho que estar focada porque no fim de semana tenho jogo e quero ser eu a jogar (...) Não conseguimos viver só disto, então é muito complicado”* (Jogadora 9, 20 anos).

Para além destes fatores, 10 jogadoras, 30%, justificam o esforço que fazem pelo sentimento de paixão que sentem a jogar, e que consideram ser a base do sacrifício que fazem, como explica *“Foi sempre amor à camisola e gostar de jogar futebol (...) Acho que apesar do sacrifício, em termos de cansaço e das várias coisas que fazemos na vida, o que nos move acaba por ser o gosto por jogar futebol (...) Tudo isso nos motiva e dá-nos forças para continuar a escolher esta vida de sacrifício, mas também de prazer”* (Jogadora 10, 45 anos). Outras 6 atletas, 18%, dizem que o seu treinador e as capitãs são quem move a equipa, *“Eu acho que na nossa equipa a maior razão do esforço entre equipa é mesmo o treinador”* (Jogadora 8, 21 anos).

A aspiração futura que as atletas têm de quererem atingir patamares mais altos, mencionada por 12% das entrevistadas (4 atletas), também realçada como um dos fatores que faz as jogadoras

darem o melhor de si pelo clube, *“Há jogadoras que iam a todos os treinos para tentarem ser melhores, quer individualmente quer para cumprir os seus objetivos”* (Jogadora 19, 25 anos). E 9%, 3 jogadoras, dizem sentir que a gestão feita pelo clube é desempenhada de forma justa para todos os elementos, *“O primeiro foco tem que ser o clube porque ali toda a gente é profissional, toda a gente trabalha em prol do clube (...) se alguma quiser ter algum extra para além do futebol, saber gerir isso de modo a que não afete o nosso primeiro emprego que é o futebol (...) Somos remuneradas, estamos a tempo inteiro no clube e não nos falta nada, temos que estar sempre disponíveis no clube e respirar futebol porque foi para isso que fomos contratadas”* (Jogadora 5, 28 anos).

É ainda assumido por 2 atletas, 6%, que já obtiveram propostas melhores, isto é, ofertas feitas por clubes com condições estruturais e financeiras melhores e com mais benefícios para as atletas, mas que, dada a forma como se sentem integradas na equipa onde estão, acabam por ficar. Ou seja, têm melhores propostas, mas mantêm-se no clube, *“Ganhamos muito pouco para aquilo que fazemos, e a maior parte das jogadoras tem oportunidade de ganhar mais noutra clube, e a única razão para ficarem, ou a razão mais importante, é mesmo o treinador”* (Jogadora 8, 21 anos).

Por fim, realçar que 15 jogadoras, representando uns significativos 45%, assumem que nem todo o grupo se sente identificado com o clube, *“Cada individualidade tinha objetivos diferentes (...) Há jogadoras que iam ao treino porque queriam ir descontrair do trabalho, queriam ir ter com as amigas (...) Cada uma tem as suas ideias, cada uma tem os seus objetivos, se quero dizer que todas queriam perder? Não! Todas querem vencer, mas à sua maneira”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Gestão e organização das capacidades do grupo para o bom ambiente da equipa**

Como já foi referido na análise às entrevistas realizadas aos treinadores, por mais que uma equipa tenha objetivos comuns, a ambição individual de cada uma em se superar, ser melhor e chegar a patamares com melhores condições, pode gerar conflitos internos no grupo. Assim, as atletas afirmam que a forma como o seu líder procura fazer a gestão e organização das capacidades do grupo para garantir o bom ambiente no mesmo assentam principalmente na existência de critérios de justiça e tratamento igualitário para todas, referido por 16 atletas, 48%, *“Eu acho que gerir isso é dos pontos mais fortes que ela tem, que é saber tratar por igual todas as jogadoras, independentemente dos minutos de jogo, e mesmo que tenha realizado 10/10 jogos e outras com 1/10 jogos, ou mesmo minutos. (...) Aquilo que vai decidir quem joga ou não, tem haver com aquilo que cada uma mostra em campo, se é eficaz, se trabalha para a equipa, se trabalha o máximo.”* (Jogadora 2, 26 anos), e *“Ele tem as suas escolhas, e até dá oportunidades a toda a gente, sejam muitas ou poucas, mas dá”* (Jogadora 4, 28 anos); assim como o facto de os treinadores terem

regras, objetivos e critérios bem definidos para o grupo, mencionado por 15 jogadoras, 48%, *“Para nossa evolução, é bom que haja uma condição dentro da própria equipa porque senão as pessoas acomodam-se ao seu espaço. E com essa condição, toda a gente ganha”* (Jogadora 4, 28 anos).

Ainda assim, 42% (14 jogadoras) admitem que é importante existir competição entre o grupo, enquanto esta é saudável para todo o grupo, no sentido de ser um incentivo para o grupo procurar evoluir entre si, *“O desporto, principalmente de alta competição, também é muito isso, a competitividade entre as atletas, e nós somos confiantes de que não trabalhamos sozinhas, e é óbvio que todas queremos jogar e se alguma ficar chateada, o chateada é no sentido de querer jogar, e isso é bom sinal. Senão, não deve estar aqui.”* (Jogadora 2, 26 anos), e *“Parte do treinador saber levar a jogadora, mas também cabe à jogadora saber o seu espaço e aceitar as coisas do momento e as coisas do treinador”* (Jogadora 4, 28 anos).

Para além disso, 11 jogadoras, 33%, referem que o seu grupo de colegas de equipa é consciente daquilo que são as suas capacidades e as capacidades do grupo, *“Nós queremos sempre ganhar, e às vezes o facto de não jogarmos pode criar ali uma tristeza porque todas queremos jogar e contribuir e quando isso acontece, a dúvida se vamos jogar ou não...uma menina de 18 anos que tenha acabado de chegar, mas que eu saiba que faz melhor que eu, o que eu quero é ajudar a equipa e se ela está melhor que eu, ainda bem, vamos apoiar. Um dia é ela, outro dia posso ser eu.”* (Jogadora 1, 30 anos); e, também o mesmo número de entrevistadas, diz existirem conversas entre as jogadoras e o treinador onde este tem como objetivo explicar-lhes o porquê de não jogarem, *“O treinador é que tem um papel bastante importante porque tem que nos motivar todos os dias e fazer-nos pensar que mesmo não jogando, que se calhar depois posso jogar”* (Jogadora 1, 30 anos). Para além dessas conversas, 8 jogadoras dizem que o seu treinador procura transmitir ao grupo a ideia de que cada uma no seu individual pode contribuir para ajudar o coletivo, *“Mais do que pensar em alguém, ele pensa na equipa e no que vai ser o resultado final. Não pensa “esta jogadora quer chegar mais longe então tenho que a meter”, não. Ele pensa assim “esta neste jogo vai render mais, então vou metê-la a ela”, não pensa individualmente nem por quem tem objetivos superiores”* (Jogadora 9, 20 anos).

Uma percentagem reduzida mas ainda significativa, 24%, 8 jogadoras, assume ter jogadoras frustradas no seu grupo por não jogarem, frustração essa que resulta da má gestão do líder, *“O treinador colocava a jogar sempre as estrangeiras. Não sei se era por ter algum estatuto que nós não soubéssemos, mas colocava a jogar sempre, quer estivessem a jogar bem ou não, quer treinassem ou não”* (Jogadora 16, 25 anos), *“Acho que esse é um ponto que faz mais faísca entre nós, tanto porque às vezes a suplente até treinou melhor que a titular, mas continua a estar naquelas posições”* (Jogadora 30, 25 anos), *“Ele trabalha muito com a equipa que acha que é a melhor e deixa as outras um pouco de lado (...) acho que ele ainda não se apercebeu que está a*

começar a haver estes desequilíbrios dentro do grupo, não há tanta fúria entre jogadoras, mas sim entre jogadoras e o treinador, ainda que de uma forma muito suave, mas que eu acho que se deve falar com ele” (Jogadora 31, 23 anos).

Para finalizar, 2 jogadores menciona que o seu treinador não faz nada nesse sentido, “Acho que para isso ela não faz nada (...) acho que é mais pelas jogadoras saberem separar e saberem ter competitividade no treino, mas fora disso darem-se bem” (Jogadora 23, 23 anos), e “Não é por amizades que mete jogadoras a jogar, mas também não se preocupa que as jogadoras fiquem chateadas por jogarem mais ou menos tempo, e não dá muito valor a esse tipo de coisas” (Jogadora 22, 25 anos).

Tabela 19- Perceção das jogadoras das características de potência da equipa

Categories	N	%
<b>Capacidades da equipa para realizar uma tarefa</b>		
Grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado	22	67%
Equipa tem de trabalhar mais e se organizar melhor	14	42%
Estabelecer objetivos todos os jogos	10	30%
Acreditar nas colegas e na equipa	9	27%
Ambição e competitividade	8	24%
Treinador orienta a equipa para melhorar o desempenho	5	15%
Essencial planeamento da equipa técnica	3	9%
Treinador e direção afetam as capacidades da equipa	3	9%
Procura pela constante otimização	2	6%
<b>Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros</b>		
Fulcral para unir o grupo	30	91%
Sente que existe crença coletiva na equipa	22	67%
União de esforços para o objetivo	16	48%
Crença coletiva mais sentida quando se joga com equipas iguais ou superiores	16	48%
Líder liberta o grupo de sentir pressão	14	42%
Sente que não existe/ainda se está a construir a crença coletiva da equipa	11	33%
Sentimento de raça, disponibilidade e entejuda	10	30%
Líder ser claro na informação e na forma como comunica com o grupo	10	30%
Objetivo comum bem delineado e definido	9	27%
Líder ser corajoso perante as dificuldades	9	27%
Líder não pratica ações para o grupo desenvolver a crença coletiva	9	27%
Líder usa as capitãs para construir a crença coletiva	2	6%

<b>Eficácia e eficiência da equipa</b>		
Equipa tem de trabalhar mais para ser eficaz e eficiente	23	70%
A equipa é eficaz e eficiente a realizar as tarefas	8	24%
Pressão e exigência do clube para os resultados	8	24%
Equipa é eficaz, mas não é eficiente	4	12%
Psicológico decisivo	3	9%
Lesões ou problemas físicos afetam a eficácia e eficiência	1	3%
<b>Afinco e dedicação para realizar o eu parece impossível</b>		
Fatores cruciais e determinantes	24	72%
Força de vontade, esforço e companheirismo	13	39%
Processo de reforço coletivo	12	36%
Importante, mas não chega	7	21%
Manter o foco no objetivo apesar do resultado	6	18%

### Capacidades da equipa para realizar uma tarefa

De maneira a analisar a potência da equipa analisam-se vários parâmetros, sendo um deles as capacidades que a equipa tem para realizar uma tarefa, pelo que se analisa, logo à partida, um contraste, sendo ele o facto de 67%, 22 jogadoras, afirmar que o seu grupo trabalha cada vez mais e melhor organizado e disciplinado, “*Se o campeonato começasse amanhã, nós estávamos prontas*” (Jogadora 9, 20 anos), e “*O clube reforça-se sempre com essa intuição de lutar pelo 1º lugar (...) e acho que estamos com uma evolução boa para isso acontecer*” (Jogadora 4, 28 anos), “*Temos uma ligação sensata dentro de campo, em que todas ali sabem bem qual é a sua responsabilidade e umas puxam pelas outras e a tarefa é concluída com sucesso*” (Jogadora 33, 23 anos), e “*Porque é quando acreditas que as coisas começam a fluir*” (Jogadora 32, 27 anos) face a 14 jogadoras, 42%, que afirma que a sua equipa ainda tem que evoluir no sentido de trabalhar mais e se organizar melhor, “*Não por uma questão de qualidade, mas sim pelo momento que vivemos que é completamente atípico*” (Jogadora 2, 26 anos). Tendo em consideração que foram entrevistadas 33 atletas, e os resultados em relação a este parâmetro ultrapassam as 36 menções, deve-se ao facto de 3 atletas terem referido que verificam as duas situações na equipa.

De seguida, outros fatores, referidos pelas atletas, que influenciam as capacidades da equipa para realizar uma tarefa consistem em estabelecer objetivos para todos os jogos, referido por 10 atletas, 30%, “*O trabalho tem que ser diário*” (Jogadora 15, 27 anos), “*Trabalhamos ao máximo para no domingo correspondermos e ganharmos os pontos*” (Jogadora 6, 29 anos), inclusive é referido por um atleta que sentia que “*Estávamos num auge que íamos bater qualquer adversário que nos*

*aparecesse à frente*” (Jogadora 28, 27 anos); o facto de acreditarem nas colegas e na equipa que integram, mencionado por 9 jogadoras, 27%, *“Se não acreditasse se calhar não estaria nesta equipa e não estaria na modalidade em que estou, e estaria numa que fosse mais individual”* (Jogadora 1, 30 anos); 8 jogadoras, 24%, mencionam a ambição e competitividade como fator que beneficia as capacidades da equipa, *“O percurso que nós fizemos desde o início mostrou exatamente a nossa força, a consciência do ser capaz, da determinação e de uma atitude intrínseca a cada uma”* (Jogadora 32, 27 anos), *“Este plantel está num patamar mais equilibrado, e esse equilíbrio está num patamar mais alto, não há discrepâncias muito grandes em termos qualitativos”* (Jogadora 24, 23 anos), e um exemplo da própria mentalidade da equipa *“Nós consideramo-nos das equipas mais profissionais sendo amadoras”* (Jogadora 7, 25 anos); e 5 entrevistadas, 15%, dizem que o seu treinador orienta a equipa para melhorar o desempenho de cada uma, *“O treinador critica a equipa na resposta às adversidades. A atitude corporal das jogadoras eram como se já tivessem perdido...Ele lembrou-nos de que não é assim que se responde aos desafios”* (Jogadora 18, 24 anos), *“O Mister corta logo o mal pela raiz e diz no balneário «Não estás bem, eu sinto que não estás bem, não queres jogar sais fora» e ele troca por uma que quer”* (Jogadora 25, 30 anos).

Outras 3 jogadoras, 9% das entrevistadas, referem que o planeamento elaborado pela equipa técnica é essencial para as atletas desempenharem uma tarefa, *“Sabemos que temos as nossas limitações, até porque existem pelo menos 3 equipas profissionais que têm capacidades que nós não temos (...) então preparamos a nossa estratégia e tentamos sempre fazer o nosso trabalho”* (Jogadora 11, 35 anos); também o mesmo número de atletas assume que o treinador e a direção do clube afetam diretamente as capacidades da equipa, *“Nós tivemos um choque. O treinador e a direção chegaram ali a algumas jogadoras no balneário e “bateram mesmo de frente”. A equipa não estava bem, a união da equipa não estava bem, a equipa técnica não estava bem...era um acumular de situações que estava quase toda a gente para “explodir”. (...) A equipa precisa de ser completamente renovada, jogadoras novas, treinador, tudo. As jogadoras que estão há mais tempo no clube algumas já estão há mais tempo que esta direção que entrou há pouco tempo, portanto tinha influência em certas e determinadas jogadoras, sim, e da equipa técnica, sim.”* (Jogadora 21, 30 anos).

Por fim, 2 atletas, 6%, dizem que a procura pela constante otimização é também um dos fatores que influencia as capacidades da equipa para realizar uma tarefa com êxito.

### **Existência e promoção pelo líder da crença coletiva entre os membros**

Para este tópico, tal como referido em relação aos treinadores, a crença coletiva consiste num sentimento grupal que é desenvolvido num grupo ao longo do tempo e que pode influenciar a forma

como desempenham as suas tarefas e poder fazer, de certa forma, potenciar as capacidades dos elementos. Analisando os dados obtidos, 91%, 30 atletas, assumem que a crença coletiva é fulcral para a união do grupo, *“Essa crença dá autoconfiança e também instala confiança entre as jogadoras”* (Jogadora 3, 27 anos), e *“Isso para mim é mesmo o essencial, nem sequer um prémio...É as pessoas fazerem as coisas com a vontade própria de fazerem melhor”* (Jogadora 4, 28 anos).

A maioria das entrevistadas, 67%, correspondendo a 22 atletas, sentem que existe crença coletiva na equipa, *“Existe uma crença coletiva a partir do momento em que nós criámos convicções individuais, isto é, do que é que cada uma vale e do que é que cada uma consegue ou acha que consegue”* (Jogadora 32, 27 anos), *“Nós temos jogadoras na equipa que já estão lá há tantos anos que sentem que são da casa, digamos assim”* (Jogadora 9, 20 anos); face a 33% que diz não sentir que existe, ou que ainda está a ser construída a crença coletiva da equipa, quer por elementos qualitativamente diferentes *“Qualquer substituição fazia com que a equipa mudasse completamente, era uma pessoa com quem a equipa não estava habituada a lidar e baixava muito os braços”* (Jogadora 20, 27 anos), quer por ter comparações *“Na universidade senti muito isso, acho que são ambientes diferentes (...) Não é a descrença total, mas acho que como tenho esse termo de comparação, na universidade sinto que é total, aqui não sinto tanto”* (Jogadora 22, 25 anos), quer por influencia do líder *“Havia jogadoras claramente a tentar e havia jogadoras claramente a desistir.”* (Jogadora 19, 25 anos).

Fatores referidos pelas atletas de maneira a justificar a existência de crença coletiva na equipa foram: a união de esforços pelo objetivo, mencionado por 48% das atletas (16 jogadoras) *“Se não acreditarmos todas, o barco não anda. Individualmente cada uma tem que ter o seu objetivo, mas em grupo temos que ter todas o mesmo objetivos, se houver alguém que não tem esse objetivo já muda”* (Jogadora 26, 22 anos); o sentimento de raça, disponibilidade e entreaajuda, referido por 10 jogadoras, correspondente a 30%, *“O sentimento de união, entreaajuda, companheirismo e coletivo, é por aí a mensagem sempre”* (Jogadora 12, 40 anos), *“É muito a entrega e o espírito de equipa que conseguimos na grande maioria dos jogos remar todas para o mesmo lado e para o caminho certo da equipa”* (Jogadora 14, 23 anos); assim como o objetivo comum estar bem delineado e definido, referido por 9 das 33 entrevistadas (27%), *“Eu posso saber marcar muitos golos, mas se não houver a harmonia, se as jogadoras não sentirem o coletivo e ambientadas, isso mais cedo ou mais tarde transmite-se para dentro de campo. Podemos até começar bem, mas a certa altura descamba.”* (Jogadora 5, 28 anos).

Em relação ao líder, as atletas referem diversas estratégias que os mesmos desempenham de maneira a promover a crença coletiva entre os membros, sendo elas o libertar o grupo de sentir pressão face às dificuldades que enfrenta, referido por 14 atletas, 42%, *“O facto de nos mostrar vídeos e vermos determinadas jogadas e pensarmos “Brutal!”, e percebermos que aquilo fomos*

*nós próprias a criar e a fazer, e isso promove a crença coletiva e também a individual” (Jogadora 2, 26 anos), e “Em jogos com equipas maiores que nós, tenta fazer algo que nos motive, por exemplo mostrar-nos um vídeo dos nossos melhores momentos, ou algo do género, para nos despertar algo para que consigamos juntas fazer algo que nem ele está à espera” (Jogadora 4, 28 anos); 30% (10 atletas) mencionam o facto de o treinador ser claro na informação e na forma como comunica com o grupo “O treinador dá palavras de incentivo quando é necessário, mas também critica quando não estamos a dar tudo de nós” (Jogadora 18, 24 anos), “Nós há jogos que ganhamos por essa mesma crença coletiva (...) Ele é o principal promotor da crença coletiva” (Jogadora 14, 23 anos); 9 (27%) realçam a coragem do líder perante as dificuldades “Dizendo que tem perfeita noção que não temos outros recursos como outras equipas, que temos que trabalhar ao máximo, que temos que ser unidas, que temos que ser um grupo forte para chegarmos ao patamar delas” (Jogadora 31, 23 anos), “Ele acredita mesmo muito e passa para nós uma energia muito positiva para a gente lutar por aquele resultado” (Jogadora 25, 30 anos); assim como 2 atletas, que representa 6%, dizem que o seu treinador usa as capitãs como intermédio para construir a crença coletiva “são as pessoas que estão lá há tantos anos que ele vai pelas que já têm mais a mística do clube” (Jogadora 9, 20 anos).*

Tal como verificado nas entrevistas realizadas aos treinadores, também as jogadoras afirmam sentir a crença coletiva ser mais visível em contextos de jogos contra equipas do mesmo patamar ou superiores, como momentos de superação individuais e coletivos, referido por 16 jogadoras, 48% do total, “Por exemplo as finais que jogamos no Jamor, ou a Supertaça que chegou até ao prolongamento. Lá está, tivemos que estar muito crentes para conseguir esses objetivos. (...) E se não fosse isso não empatávamos o jogo, não íamos a prolongamento em que acabássemos por ganhar o jogo. (...) Aquela forcinha extra (...) E eu já senti isso (...) principalmente em momentos de aflição (...) quando a gente ganha às vezes não liga muito a isso, mas nos momentos de mística, de aflição, temos mesmo que ir buscar isso e fazer esse pedido de ajuda que depois são uma mais valia” (Jogadora 1, 30 anos), e como especifica outra entrevistada relativo a um jogo frente a uma equipa em disputa direta pelo mesmo lugar “Porque quando nós vamos jogar contra uma equipa que a nível qualitativo, e mesmo orçamental, tenha uma diferença grande, acho que, à partida, as dificuldades vão ser muito maiores. (...) Eu acho que nós desenvolvemos uma crença coletiva de que poderíamos vencer (...) praticamente ninguém acreditava em nós (...) vencemos por mérito próprio e acho que aquilo só foi possível por todas em conjunto acreditarmos nisso” (Jogadora 2, 26 anos). Por fim, é essencial realçar o seguinte “quando a qualidade é equilibrada, a crença coletiva pode fazer a diferença, mas em objetivos realistas” (Jogadora 2, 26 anos), pois a crença coletiva funciona em algo mais credível, e não em ganhos inalcançáveis.

Apesar de todas estas referências relativas a ações que os treinadores desempenham, existe, ainda assim, 9 jogadoras, correspondendo a 27% do total das atletas entrevistadas, que declara que o

seu treinador não pratica nenhuma ação para o grupo desenvolver a crença coletiva *“Ele diz que toda a gente é precisa na equipa, mas acho que depois o que transmite para dentro de campo não é bem a mensagem que ele quer passar. Passa aquela coisa de que não confia ou que não arrisca nesta ou naquela e isso transmite um mau espírito para a jogadora”* (Jogadora 5, 28 anos), *“Houve momentos em que estava a correr mal, e nós olhávamos para o banco e em vez de termos alguém dinâmico a tentar encontrar soluções, víamos alguém encostado ou sentado no banco. Por isso aquele conceito de coletivo eu sinto que não existia”* (Jogadora 19, 25 anos).

### **Eficácia e eficiência da equipa**

Relativamente à eficácia e eficiência da equipa, 24% das entrevistadas (8 atletas) diz sentir que a sua equipa é eficaz e eficiente a realizar tarefas *“Estamos num patamar bastante bom e acima do expectável”* (Jogadora 24, 23 anos), face a 70% das entrevistadas (23 atletas) que assumem que a sua equipa ainda tem que trabalhar mais para atingir a eficácia e eficiência *“Ainda podemos melhorar sem dúvida”* (Jogadora 2, 26 anos), *“Houve mudanças a nível técnico e de jogadoras e a mudança, sendo pouca ou muita, (...) estamos a saber lidar com essa mudança”* (Jogadora 15, 27 anos), e *“Posso dizer que já tivemos jogos com 40 remates e 2 para a baliza, ou nem termos golo nenhum (...) podemos ter jogos logo a seguir e vamos lá 3 vezes e fizemos 3 golos. Temos sempre margem para evoluir, mas depende sempre de jogo para jogo.”* (Jogadora 7, 25 anos). Outras 4 jogadoras, que representam 12% do total, diz que a sua equipa é eficaz mas não é eficiente *“Hoje acho que somos eficazes e estamos a agir na eficiência”* (Jogadora 33, 23 anos). Mais uma vez, como o somatório destas afirmações supera o número de entrevistas realizadas, o somatório verificado é explicado por existirem 2 atletas que dizem sentir ambas as situações no seu grupo.

As jogadoras realçam ainda alguns aspetos que condicionam diretamente a eficácia e a eficiência das equipas, sendo elas a pressão e exigência que os seus clubes fazem pela obtenção de bons resultados, referido por 8 atletas, 24%, *“Somos constantemente pressionadas para sermos eficazes e eficientes no treino. Ao estabelecermos altos padrões de treino, temos a preparação mental para realizar tarefas no nosso nível mais alto durante um jogo”* (Jogadora 3, 27 anos), e *“Temos que ter sempre em mente que é para trabalhar mais porque há sempre alguém melhor do que nós”* (Jogadora 4, 28 anos), onde é necessário ter noção do patamar que a equipa ocupa *“Nós somos uma equipa amadora e há certas coisas que também não se podem exigir”* (Jogadora 10, 45 anos); o psicológico das atletas também como fator decisivo, mencionado por 3 jogadoras (9%) *“Às vezes pode ser do psicológico de cada uma (...) acho que muitas vezes não acontecem coisas que deviam acontecer, que temos qualidade para elas”* (Jogadora 26, 22 anos); e por fim, apesar de ser apenas referido por 1 atleta (3%), tem-se as lesões e problemas físicos, ocorridas ao longo da época, que restringem e levam, muitas das vezes, a equipa a ter que reformular estratégias.

### **Afinco e dedicação para realizar o que parece impossível**

O afinco e a dedicação como fatores para realizar uma tarefa que pareça impossível. Questionadas sobre esta situação, 72% das entrevistadas, representando 24 jogadoras, considera o afinco e a dedicação como fatores cruciais e determinantes para fazer isso acontecer, *“Se uma equipa entrar com convicção de que vai ganhar o jogo e de que pode ganhar, acredito que pode vencer”* (Jogadora 5, 28 anos), e *“Eu uso muito a frase “uma equipa feliz consegue fazer coisas impossíveis” porque se toda a gente estiver feliz, está a fazer uma coisa que gosta e as coisas saem naturalmente e mais facilmente conseguimos os nossos objetivos”* (Jogadora 4, 28 anos).

Para além disso, 13 jogadoras, 39%, realça a força de vontade, o esforço e o companheirismo como aliados ao afinco e à dedicação *“Se trabalhares com dedicação, propósito e paixão, acho que te poderás surpreender até a ti mesmo”* (Jogadora 18, 24 anos), e fazendo com que o foco da equipa seja um *“Ter apenas um remo na equipa”* (Jogadora 15, 27 anos), e todas caminham para o mesmo lado. O afinco e a dedicação serem um processo de reforço coletivo foi referido por 12 atletas, 36% do total *“O trabalho árduo traz à tona o que há de melhor nas jogadoras, bem como em todo o grupo”* (Jogadora 3, 27 anos), *“E as palavras de motivação umas entre as outras levounos a vencer jogos, mais com palavras do que com treinos”* (Jogadora 5, 28 anos), *“Sabemos que individualmente não somos as melhores, porque há equipas com muitas individualidades melhores que as nossas, mas acho que o grupo pode fazer a diferença, sem dúvida”* (Jogadora 31, 23 anos). Das entrevistadas, 6 jogadoras, 18%, mencionaram que estes comportamentos também ajudam o grupo a manter o foco nos objetivos independentemente dos resultados obtidos *“Em tudo na vida temos de ser realistas e ter objetivos e metas que sejam alcançáveis. A meta de sermos campeãs nacionais é super difícil, mas é possível e realista. Mas não é realista o sermos campeãs da Europa na próxima época”* (Jogadora 2, 26 anos), até porque *“Se as pessoas não tiverem os seus objetivos bem delineados, vão andar perdidas”* (Jogadora 13, 27 anos).

Apesar disto, é importante realçar que 7 jogadoras, 21% das entrevistadas, assume que o afinco e a dedicação sejam cruciais, no entanto, que isoladamente não funcionem, e seja necessário aliá-las a outros comportamentos *“Até porque ainda está a equipa do outro lado e a equipa de arbitragem (...) há situações em que podem falhar e isso pode prejudicar a equipa, mas toda a gente erra e são situações”* (Jogadora 1, 30 anos), assim como *“Também temos a nossa vida pessoal cá fora, e podemos estar mais em baixo e isso refletir-se no campo, e tem que ser uma coisa a trabalhar-se semana após semana”* Outras atletas reforçam dizendo *“Acho que nem sempre é suficiente, mas acho que sim, que é o grande objetivo trabalhar dessa forma. Às vezes não é suficiente por diversas questões, mas é a base de tudo”* (Jogadora 20, 27 anos).

Fazendo um balanço sobre esta categoria, relativamente ao afínco e dedicação ajudarem a fazer acontecer coisas que por vezes parecem impossíveis, *“O afínco e a dedicação são das coisas mais importantes que podes ter. Tu podes ter muito talento e jeito mas isso não chega, se não correres atrás da bola, se não ajudares as tuas colegas...”* (Jogadora 24, 23 anos), isso explica que são características que fazem muita diferença, mas que não se pode esperar ter apenas isso e que as coisas funcionem e resultem por si.