

Liderança no contexto organizacional do futebol: qual a abordagem dos seus Stakeholders?

Autores

Dina Alexandra Marques Miragaia¹; Lourival Vianna da Silva Neto¹; Sergio José Ibáñez Godoy²

miragaia@ubi.pt

Resumo

O presente estudo visa analisar a liderança no futebol, de acordo com a abordagem dos *stakeholders*. A metodologia foi uma revisão sistemática sobre a liderança no futebol, publicada entre 1995 e 2020. Foram utilizadas as bases de dados Web of Science e Scopus, o que resultou numa amostra de 80 artigos. Foram analisados vários indicadores a fim de identificar os autores que mais estudaram este tópico, os artigos mais citados, as revistas onde foram publicados, e os *clusters* temáticos desenvolvidos em torno do tópico. Através de uma análise de conteúdo, foram distinguidos quatro *clusters* de investigação: Comportamento, Desempenho, Estilo e Formação. Os *clusters* com o maior número de publicações foram: Comportamento e Desempenho. Os resultados sugerem que o tema da liderança no futebol deveria ser mais desenvolvido no *cluster* da Formação, particularmente entre os treinadores. O estudo pode ser útil para todos os intervenientes envolvidos no contexto do futebol, quando se utiliza a liderança como uma ferramenta estratégica para melhorar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança; comportamento; estilo; desempenho; futebol; clubes de futebol; programas de treino, Federações

¹ NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais

² GOERD - Training Optimization and Sports Performance Research Group

1 - Introdução

Ao longo de várias décadas a comunidade científica tem desenvolvido diversos estudos com a finalidade de melhorar a eficiência das organizações desportivas [1-3]. De entre várias abordagens sugeridas, diversas investigações têm sido desenvolvidas no sentido de encontrar soluções que permitam otimizar os seus resultados, sendo que a liderança tem sido apontada como uma das vertentes influenciadora do desempenho organizacional [4-6]. A liderança tem sido mencionada como um dos mais importantes preditores sobre a capacidade de as organizações serem capazes de funcionar em ambientes dinâmicos e criativos [7-9].

Desde a década de 40 que a liderança tem sido o centro de inúmeras investigações, proporcionando o surgimento de diversas abordagens que visam clarificar o comportamento desta variável [10-20]. Deste modo, é possível verificar que inúmeros estudos foram desenvolvidos, tendo essencialmente como foco a procura de elementos que caracterizam o líder, estilos de liderança e comportamentos específicos que tornam alguns líderes mais eficazes do que outros [6, 21-23].

Também no contexto desportivo os estudos de liderança têm sido desenvolvidos, nomeadamente pela importância que esta variável tem no desempenho coletivo das equipas e nos seus níveis de confiança [24-26]. Contudo, as abordagens têm sido fundamentalmente focadas nas questões de identificação do perfil de liderança e estilos de liderança [1, 27-29].

Deste modo, como o ato de liderar é um processo coletivo e relacional entre diferentes agentes, importa também compreender cada vez melhor os *stakeholders* envolvidos dentro deste processo. Neste sentido, a teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman [30], permite compreender a forma como os indivíduos ou grupos são afetados por determinadas ações dos seus líderes e organizações. Uma vez que o ato de liderar implica interação entre indivíduos, importa identificar de que forma a liderança se manifesta entre *stakeholders* internos, ou seja, entre os indivíduos que estão dentro do ambiente organizacional, bem como entre os *stakeholders* externos, correspondente aos indivíduos ou instituições que estão fora do ambiente organizacional [3, 31, 32]. Face ao exposto, também no contexto desportivo é fundamental identificar as influências de liderança a partir desta sistematização [33, 34], procurando identificar como esta variável se comporta no âmbito dos *stakeholders*

internos (e.g. clubes, treinadores, jogadores, funcionários, pais), e dos *stakeholders* externos (e.g. adeptos, associações/federações, autoridades locais, media)

No que diz respeito ao estudo da liderança em contexto desportivo, o treinador tem sido o foco central, nomeadamente pela importância que lhe é apontada, não só pelo desenvolvimento da performance desportiva dos seus atletas, mas também pela influência que o estilo de liderança do treinador tem na retenção e continuidade dos jovens na prática desportiva [35-38]. Deste modo é fundamental que os treinadores sejam competentes do ponto de vista da sua atuação enquanto líderes, uma vez que são influenciadores diretos quando o assunto é o desempenho desportivo [36, 39, 40].

Face ao exposto, os estudos parecem apontar para a importância de se consolidar o conhecimento sobre esta competência, para que as dinâmicas organizacionais possam ser otimizadas. Este tipo de análise é fundamental ser feita em contexto de treino de crianças e jovens, nas fases de iniciação desportiva, uma vez que nesta fase a relação treinador-atleta vai muito além do treino de habilidades técnico/táticas, mas também de *skills* de inteligência emocional [41-44]. Isto porque, é dentro da iniciação desportiva organizada que podem ser reforçados e desenvolvidos alguns atributos dos jovens, tais como: autodisciplina, motivação intrínseca, cooperação, liderança, comunicação, socialização, autonomia, além do bem-estar psicológico que o desporto proporciona nestas idades [45, 46].

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

2 - Métodos

A metodologia utilizada no presente estudo foi uma revisão sistemática da literatura [47]. Para garantir a qualidade do estudo, foi seguido o protocolo recomendado na declaração Itens Preferidos para Relatórios para Revisões Sistemáticas e Meta-análises - PRISMA [48]. A Figura 1 mostra a estratégia de seleção seguida.

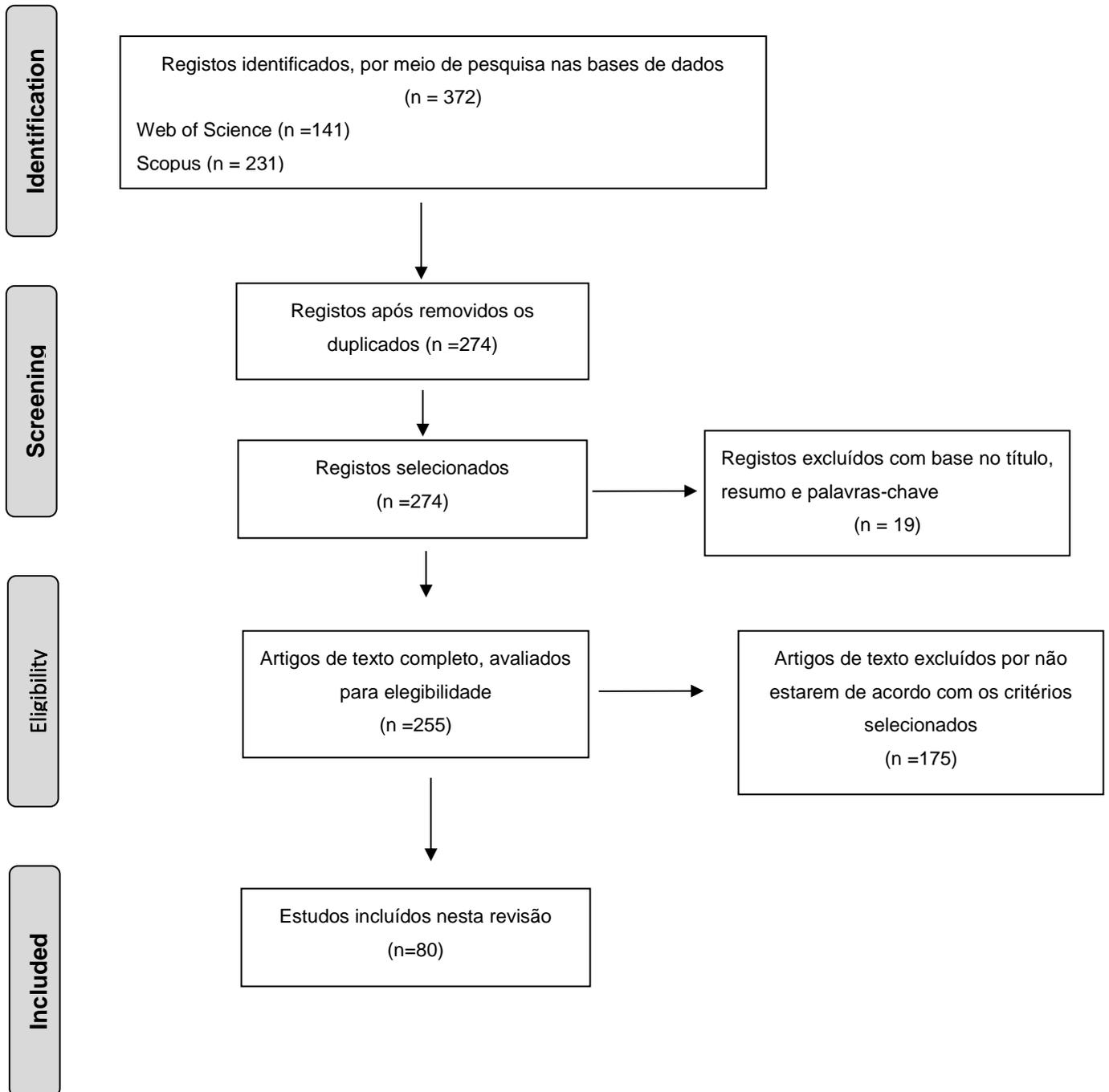


Figura 1. Diagrama de fluxo de processo de pesquisa e estratégia selecionada

2.1 Recolha de dados

A revisão foi conduzida a 18 de janeiro de 2021. Devido à sua credibilidade, história e âmbito das revistas no campo das ciências sociais, foram escolhidas as bases de dados Web of Science e Scopus [49]. O protocolo de investigação foi feito a fim de definir critérios de inclusão e exclusão, com o objetivo de fornecer um registo para controlo e verificação de dados [50-54].

A amostra foi obtida utilizando os seguintes critérios de inclusão: (i) duas equações de pesquisa foram igualmente introduzidas em cada uma das bases de dados (football and leadership*; soccer and leadership*) no tópico da opção (título, palavras-chave ou resumo); (ii) limitação de período (até 2020); (iii) artigos publicados em língua inglesa; (iv) classificados como artigo ou revisão; publicados nas seguintes áreas científicas (v): ciências do desporto, psicologia aplicada, psicologia, gestão, negócios, ciências sociais e economia; (vi) inclusão de todas as revistas independentemente do fator de impacto.

Para o número de citações, foi utilizada a base de dados da Web of Science (WoS), uma vez que é a base de dados mais frequentemente utilizada para estudos bibliométricos na área das Ciências Sociais [55]. Para os restantes artigos, foi utilizada a base de dados Scopus.

2.2 Identificação das Variáveis

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

A definição das categorias foi feita a partir de uma análise de conteúdo realizada a cada estudo, através de uma leitura integral do artigo. A classificação de cada artigo em cada uma das categorias foi validada através da integração das abordagens individuais dos pesquisadores, e os resultados foram debatidos até se chegar a um consenso. Nos casos em que várias variáveis foram abordadas num mesmo estudo, os investigadores identificaram a variável sobre a qual o estudo

apresentava um maior enfoque, incluindo assim esse estudo apenas em uma das categorias identificadas. Neste sentido, foi possível identificar categorias (designadas por *clusters* temáticos) e subdividi-las de acordo com a abordagem dos stakeholders internos e externos.

2.3 Procedimentos de análise de dados

Após a recolha dos dados através das bases de dados e a aplicação do protocolo PRISMA, os dados foram processados. Na primeira fase, foi organizada uma base de dados Excel para catalogar cada um dos artigos por ano de publicação, autor, título, nome da revista, resumo, tipo de artigo (teórico/empírico), metodologia, número de citações, e o respetivo *cluster* temático. Utilizando o software Excel, os resultados foram produzidos sob a forma de tabelas cruzadas [56], tabelas descritivas e figuras, a fim de clarificar a análise dos dados. Nesta fase, foram tratados os dados sobre a evolução das publicações ao longo dos anos, as revistas em que foram publicadas, bem como os estudos com mais citações. Foi feita e sistematizada uma análise das publicações agrupadas nos respetivos *clusters*, de acordo com o tipo de *stakeholder* (interno ou externo). Finalmente, cada *cluster* foi analisado para identificar as suas principais conclusões, bem como as pistas sugeridas para investigação futura.

3 – Resultados

A análise bibliométrica abrangeu o período de vinte e cinco anos (1995 a 2020). A Figura 2 mostra o número de publicações durante este período. É possível observar uma tendência da curva exponencial ascendente, com um valor de $R^2 = 0.4031$, indicando a emergência e o desenvolvimento deste tópico de investigação.

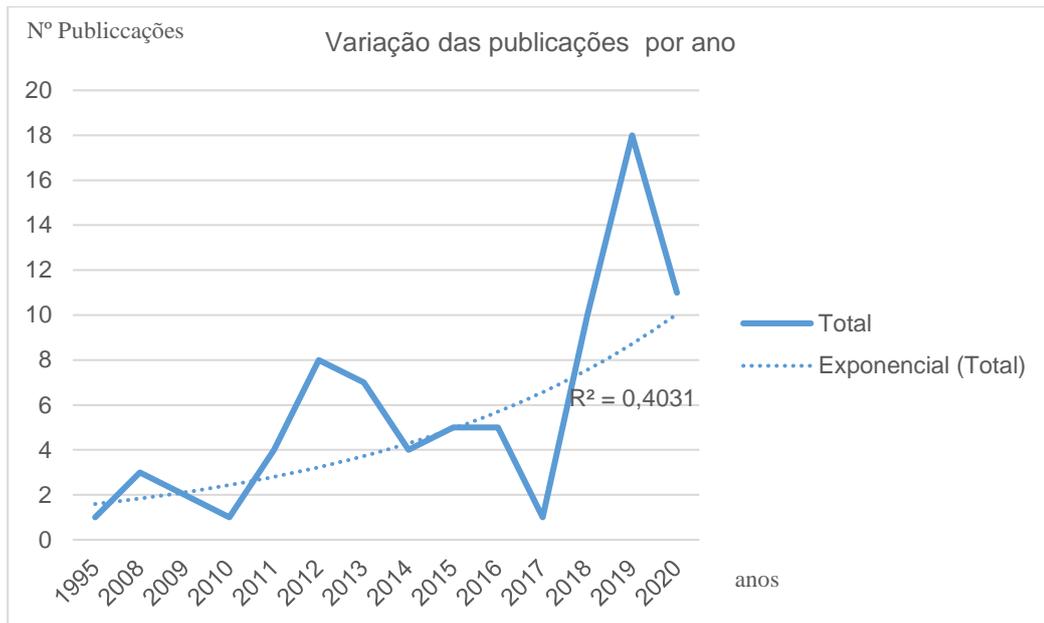


Figura 2. Variação de publicações no período analisado.

Os resultados mostraram que as publicações de artigos científicos sobre liderança, no contexto específico do futebol, não apresentaram uma evolução uniforme ao longo dos três períodos (Tabela 1).

No primeiro período (1995-2004), foi encontrada apenas uma publicação [57]. No entanto, este estudo teve um grande impacto, que forneceu a base para os estudos encontrados em períodos subsequentes de liderança no futebol. Através do estudo de Riemer e Chelladurai [57], foram avaliados jogadores de futebol ativos em diferentes sectores do campo, para tentar compreender certos tipos de comportamentos entre treinadores e atletas, bem como compreender os níveis de satisfação dentro das relações. No segundo período (2005-2014), foram publicados 29 artigos, centrados nas questões "comportamentais" e de "desempenho" dos líderes. No terceiro período (2015-2020), foram identificados 50 artigos, já com os temas apontando para o "perfil" ou "estilos" dos líderes e as suas "formações". Com respeito aos "comportamentos" e "desempenho" dos líderes, observou-se que estes temas tinham pouca variação em comparação com o período anterior.

Através da Tabela 1, é possível verificar que na produção científica sobre o tema "liderança no futebol" o maior número de publicações concentra-se no "The Sport Psychologist", "Soccer and Society" e "International Journal of Sports Science and Coaching". Já Tabela 2 permite visualizar os estudos mais citados.

Tabela 1- Evolução das publicações por ano e jornal

Jornal	1995-2004	2005-2014	2015-2020	Total
Physical Culture and Sport			1	1
Anxiety Stress Coping		1		1
Behavioral Sciences			1	1
Biology of Sport		1		1
British Journal of Sports Medicine			1	1
Collegium Antropologicum		1		1
Corporate Governance-the International Journal of Business in Society			1	1
Deviant Behavior			1	1
Economists Voice			1	1
Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies		2		2
European Journal of Sport Science			1	1
European Sport Management Quarterly			1	1
Human Movement Science			1	1
International Journal of Applied Exercise Physiology			1	1
International Journal of Cross-Cultural Management		1		1
International Journal of Human Movement and Sports Sciences			1	1
International Journal of Sport and Exercise Psychology		1	1	2
International Journal of Sport Psychology			1	1
International Journal of Sports Science & Coaching		3	1	4
Israel Affairs			1	1
Journal of Applied Sport Psychology		2		2
Journal of Business Ethics			1	1
Journal of Global Sport Management			1	1
Journal of Human Kinetics		1		1
Journal of Sport & Exercise Psychology	1	1		2
Journal of Sport and Social Issues			1	1
Journal of Sport Management		1	2	3
Journal of Sport Psychology in Action			1	1
Journal of Sports Sciences		1	2	3
Journal of the Operational Research Society			1	1
Labour Economics		1		1
Leadership		1		1
Managing Sport and Leisure			1	1
Monographs in Leadership and Management			1	1
Nonprofit Management and Leadership			1	1
Perceptual and Motor Skills			1	1
Physical Education and Sport Pedagogy		1	1	2
Psychology of Sport and Exercise		1	1	2
Qualitative Research in Sport, Exercise and Health			1	1
Research Quarterly for Exercise and Sport			1	1
Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Fisica y del Deporte			1	1
Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports		1	1	2
Soccer & Society		3	2	5
Social Behavior and Personality		2	1	3
Sport Business and Management-an International Journal			2	2
Sport in Society		1	1	2
Sport Management Review			1	1
Sports Coaching Review			1	1
Strategic Change			1	1
Strategic Direction		1		1
The Sport Psychologist		1	5	6
Universal Journal of Educational Research			1	1
Women in Sport and Physical Activity Journal			1	1
Total	1	29	50	80

Tabela 2 - Os 10 artigos mais citados entre 1995-2020

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

Os dois estudos com mais citações são de Ferkins, Shilbury e McDonald [58] e Vella et al. [43], respetivamente. O primeiro estudo analisa como o desempenho dos líderes poderia ter impacto na capacidade estratégica das organizações. O segundo estudo testou a relação entre os estilos de liderança do treinador no sucesso e na experiência positiva dos atletas. Confirma-se também a importância do estudo desenvolvido por Riemer e Chelladurai [57], o terceiro mais citado, por ser a publicação com mais anos de divulgação, mas também o mérito do estudo em compreender melhor a relação de "liderança" no contexto das equipas de futebol.

Neste sentido, através de uma análise de conteúdo foi possível identificar quatro *clusters* estruturais, subdivididos em *stakeholders* internos e externos, que representam as linhas de investigação desenvolvidas na liderança, particularmente no contexto do futebol (Tabela 3).

O primeiro *cluster*, "Comportamento", teve como critérios a seleção de estudos que tratavam da conduta dos líderes, os seus padrões de comportamento e atitudes no ato de liderança [59-64]. O segundo *cluster* "Desempenho" está ligado ao desempenho das equipas [65-68]. No que diz respeito ao terceiro *cluster*, nomeado por "Estilo" de liderança, trata dos traços e personalidade que os líderes têm, e que influenciam os estilos de liderança [69, 70]. Finalmente, o quarto grupo "Formação",

incluiu estudos diretamente ligados aos processos de formação de desenvolvimento e obtenção de capacidades de liderança pelos intervenientes envolvidos [71-73].

Tabela 3. *Clusters, stakeholders*, e número de estudos.

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

A Figura 3 mostra o cenário geral dos *clusters* identificados. Muitas das publicações concentram-se no *cluster* 1 "Comportamento" com 30 publicações (43.75%), seguido do *cluster* 2 "Desempenho" com 15 publicações (26.25%), *cluster* 3 "Estilo" com 14 publicações (17.50%), e finalmente o *cluster* 4 "Formação" com apenas 10 publicações (12.8%).

4 – Discussão

Os resultados indicam que a "liderança no futebol" está mais centrada nos temas do "Comportamento" e "Desempenho" [40, 65, 74], e menos no "Estilo" e "Formação" dos líderes.

Considerando os *stakeholders*, os resultados mostram que uma grande parte das investigações concentra-se principalmente nos *stakeholders* internos, onde 69 investigações (86.25%) têm como tema os treinadores e atletas, enquanto apenas 11 publicações (13.75%) são dirigidas aos *stakeholders* externos, particularmente as Associações Desportivas (8 estudos). Uma análise dos quatro *clusters* de investigação, considerando a tipologia de stakeholders em que foram desenvolvidos, bem como a indicação de futuras oportunidades de investigação, são apresentadas na Tabela 4.

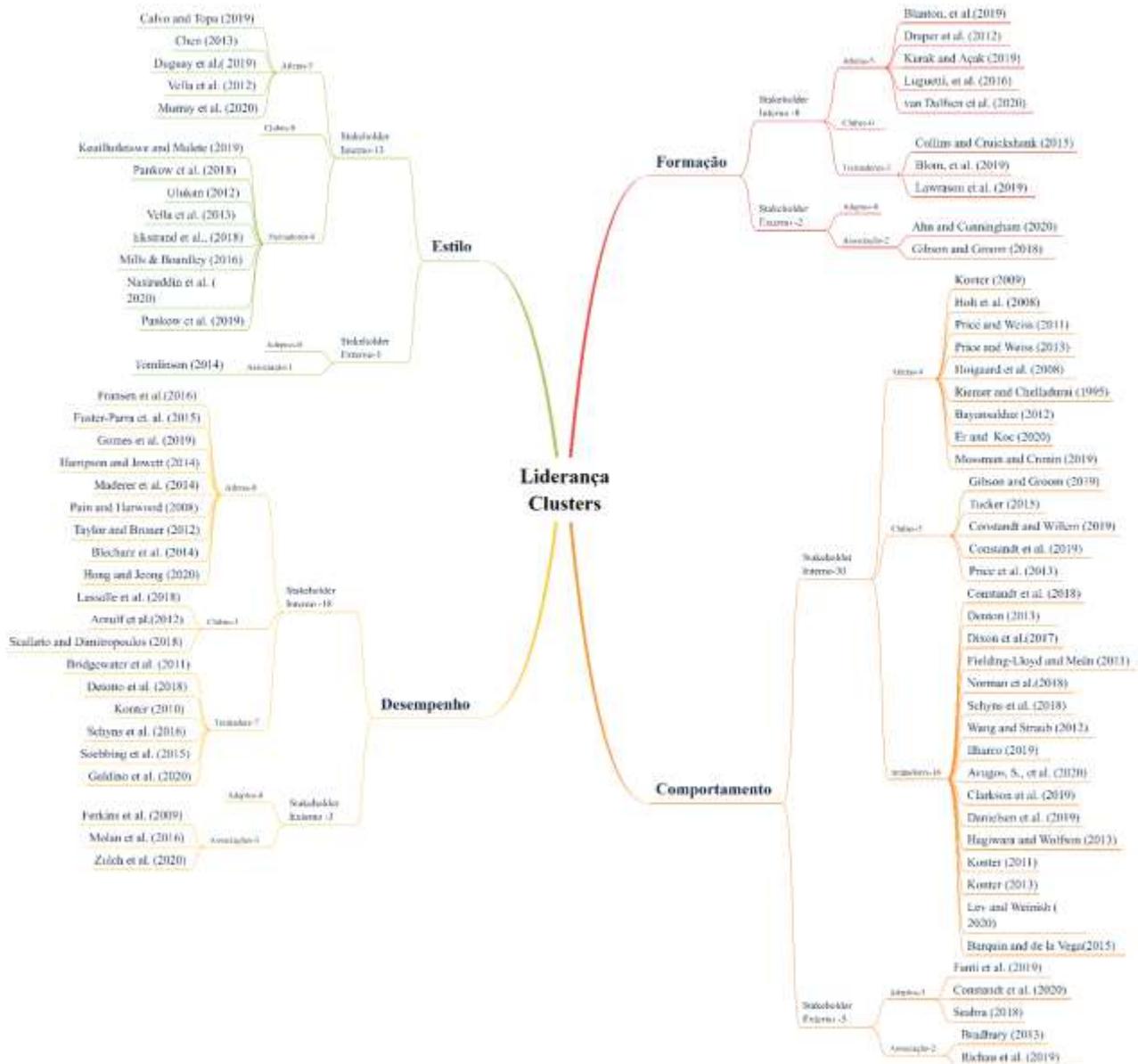


Figura 3. Mapa dos Clusters Temáticos

Tabela 4 – Análise dos Clusters

1.1 - Cluster Comportamento

O cluster designado por “Comportamento” de liderança, apresentou-se como sendo o tópico com o maior número de investigações no período em análise, evidenciando através de diferentes modelos de liderança a importância das condutas e o conjunto de ações e atitudes adotadas pelos líderes dentro do ambiente em que se encontra [59, 77].

Stakeholders internos	<p>A maior parte de publicações sobre este cluster temático têm como foco principal os stakeholders internos, em particular treinadores e atletas. Deste modo, é possível verificar que a abordagem principal dentro deste tópico pode ser dividida em duas componentes: i) modelos que abordam como a liderança tem vindo a ser trabalhada, seja ela de caráter formal ou informal; e ii) questões éticas, onde se investigam os princípios morais que orientam, disciplinam ou até mesmo distorcem o comportamento humano, principalmente no que diz respeito às normas, valores e regras presentes, não só no desporto, mas também na sociedade [64, 78-80].</p> <p>Na análise do primeiro item, sobre os modelos de liderança, foi verificado que o modelo informal por pares, ganhou relevância nas publicações ao longo dos anos [42, 81]. Com a evolução dos estudos referentes ao processo de liderança desportiva, a perspetiva relacional ganha espaço neste âmbito, uma vez que trata a relevância de os treinadores compreenderem a relação com os seus pares, através de uma maior competência, habilidade, motivação intrínseca, bem como da sua capacidade para lidarem com os conflitos entre eles próprios [81, 82]. Foi verificado também, que a literatura aponta para investigações com a utilização do modelo formal multidimensional de liderança proposto por Chelladurai [83]. Por sua vez Dixon et al. [77] e Blascovich e Mendes [84] utilizam o modelo Biopsicosocial como referencial teórico, onde são analisadas as questões de desafios e ameaças.</p> <p>Já no que se refere ao segundo item identificado, sobre a ética na liderança, acaba por assumir um papel fundamental no desenvolvimento de todos os stakeholders envolvidos no futebol [79, 80]. Dentro dos principais assuntos sobre o tópico ética, verifica-se que são discutidas por uma parte considerável da comunidade científica, as questões sociais e de género. Tucker [80], analisa o ambiente como um potencial de mudança, sugerindo que o desporto pode ser um espaço de transformação social e deve ser um local para melhorar a consciencialização de todas as questões sociais, sendo o papel do líder fundamental na condução desse processo.</p> <p>Por outro lado, as questões que envolvem principalmente os temas do preconceito e género, estão muito institucionalizadas [79, 85], o que realmente é identificado pelo fato de no futebol, poucas mulheres ocuparem as posições de chefia dentro dos clubes. Neste sentido, o futebol é um reflexo do que é a sociedade atualmente. Ainda que a participação das mulheres no futebol esteja a aumentar, a sua presença continua ainda a ser ideologicamente desafiadora, dada a importância do desporto para a construção da identidade de género [79].</p>
Stakeholders externos	<p>Em seus estudos Ilharco [87] e Denton [86], revelam como os treinadores conseguiram lidar com todos stakeholders externos, sejam eles, associações, media e adeptos. Muito se deve à capacidade e habilidade individual de cada treinador, mas também suas formas específicas de dirigir, visto que a liderança ética do treinador tem relação direta com o compromisso organizacional dos atletas [86, 88].</p> <p>Outro fator importante a ser discutido neste tópico, são as relações diretas com a liderança ética, através da teoria da aprendizagem social [89]. Pode verificar-se que determinados tipos de comportamento, tem impacto indireto no futebol e seus stakeholders externos, como é o caso do estudo de Fanti et al. [78] sobre o hooliganismo, no qual a agressividade humana se transforma num motor social negativo. Na mesma linha de pensamento também o estudo de Bradbury [65] procura analisar criticamente a relação entre processos e práticas de racismo institucional e a sub-representação das minorias em posições de liderança no futebol europeu, sugerindo formas para desafiar e quebrar estas práticas de fechamento institucional.</p>
Futuras linhas de Investigação	<p>Deste modo, o futebol profissional e amador é continuamente defrontado com uma série de questões éticas, admitindo-se que os treinadores, um stakeholder fundamental neste processo, sejam cruciais na luta contra comportamentos antiéticos [64]. Neste processo, as relações entre os principais stakeholders internos, em particular os treinadores, tornam-se de elevada importância. Sendo assim é essencial saber como o treinador se relaciona com a estrutura interna do clube, bem como com o ambiente externo, nomeadamente com os media, adeptos e outros stakeholders envolvidos no futebol, sempre com o objetivo de criar um ambiente mais transparente e equilibrado possível [86].</p>

1.2- Cluster Desempenho

O desempenho é o segundo *cluster* com maior número de publicações no período analisado. Para se entender melhor este *cluster*, partiu-se da premissa que a grande maioria dos autores retratam o desempenho a partir do sucesso, processos de gestão organizados, coesão das equipas, autoeficácia e confiança dos líderes [25, 90, 91].

Stakeholders internos

Foi observado que a maioria das publicações estão concentradas entre os atletas e treinadores, e apenas duas publicações neste período tiveram como foco de estudo os clubes. É evidente que para o desempenho de um clube de futebol, os atletas e treinadores são agentes diretos e fundamentais dentro deste processo [90, 92]. Como o desempenho está ligado em grande parte ao alcance dos resultados de campo, os treinadores e atletas podem ser identificados, ou não, como elementos-chave na explicação do sucesso das equipas de futebol [25, 93].

Alguns estudos têm sugerido que o nível de experiência e habilidade dos treinadores, tem uma relação direta com o desempenho [40, 67]. Detotto et al. [67], observaram que algumas características do líder como a sua experiência, sucesso passado e empatia, desempenham um papel importante no esclarecimento dos resultados alcançados pela equipa. Contudo, o fato de o treinador ou atleta, ter no passado um histórico de bons resultados, não garante que obterão o mesmo sucesso no presente, mas sim os credencia pelo simples fato de já terem vivido a experiência.

Outro fator importante quando o assunto é o desempenho, é o fato de no desporto de alto rendimento poderem existir atletas com diversas culturas e oriundos de países que falam idiomas diferentes dos quais estão habituados. Para Maderer, Holtbrügge e Schuster [70], é muito importante definir um modelo de estrutura liderança-desempenho em que os clubes de futebol façam uso de um conjunto global de talentos e combinem os pontos fortes específicos de indivíduos com diferentes origens culturais.

Ainda sobre a influência dos treinadores no desempenho das equipas, algumas investigações realizadas no futebol, têm estudado a influência que a mudança no comando técnico das equipas pode provocar, evidenciando que as alterações de treinadores (liderança) podem gerar comportamentos positivos/negativos nos atletas [39, 69, 93]. Para Soebbing et al. [69], para que mudanças mínimas sejam realizadas e que efeitos positivos sejam esperados, são necessárias no mínimo oito semanas de trabalho para que ocorram tais melhorias no desempenho das equipas. Deste modo, culturalmente os treinadores são analisados pelos resultados alcançados, ou seja, a partir do momento em que os resultados e o desempenho não sejam atingidos, é normal que ocorram alterações no comando técnico das equipas [39].

Quando o assunto são os atletas, em sua grande maioria os estudos foram aplicados em camadas jovens de jogadores de futebol, que tinham como principal objetivo de estudo dos fatores que mais impactavam no desempenho desportivo, a eficácia coletiva e os níveis de confiança [25, 91, 94, 95]. Por outro lado, outros estudos procuraram entender de que forma fatores como o ambiente, coesão de equipa e as experiências de desenvolvimento dos atletas são importantes para atingir o maior desempenho desportivo [70, 95].

Gomes et al. [90] analisaram a percepção dos atletas sobre a liderança dos treinadores e de que modo os diferentes modelos de comportamento de liderança influenciavam os atletas para atingir a realização individual e da equipa. Estes estudos indicam claramente a natureza dinâmica da relação treinador-atleta, nomeadamente o fato de as variações nos estilos de liderança dos treinadores terem consequências para o desempenho dos atletas e equipas.

Stakeholders externos

De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado na presente investigação, somente dois estudos foram identificados neste âmbito, ambos referentes a Associações de futebol. Ferkins et al. [60] trabalharam com uma linha de pesquisa com a finalidade de melhorar os conselhos de gestão das organizações desportivas nacionais através da sua capacidade estratégica. Ou seja, estudaram a importância da liderança compartilhada entre Conselhos de Clubes e Associações, na busca de um equilíbrio de relacionamento entre as partes. Ainda que neste estudo se tenha verificado um aumento da colaboração entre o Conselho do clube e o CEO no desenvolvimento do plano estratégico, o resultado acabou por evidenciar que a liderança compartilhada não aumentou. Embora o Conselho sentisse maior domínio da estratégia, também foi verificado que este tinha uma falta de controlo em relação às atividades do CEO. Os resultados sugerem que os Conselhos de Administração dos clubes, precisam participar mais no desenvolvimento estratégico da organização, fazendo uma participação mais integral. Já para Molan et al. [68], o objetivo foi o de fazer uma triangulação de dados entre diretores de Associações, gerentes de futebol e atletas, com a finalidade de observar as diferentes perspetivas da expectativa do desempenho. Este tipo de abordagem pode fornecer informações importantes sobre o papel de liderança exercido entre os stakeholders de clubes de futebol semiprofissionais.

Futuras linhas de Investigação

Para este cluster ficam indicadas pistas para futuras investigações no que diz respeito a um maior desenvolvimento de estudos a partir da abordagem de como a confiança dos líderes impacta em aspetos da dinâmica do grupo [25]. Outro ponto a ser explorado é a comunicação nomeadamente o desenvolvimento das habilidades linguísticas dos jogadores e treinadores de futebol, devido a multiculturalidade de atletas e treinadores. Será importante perceber de que forma as formas de comunicação afetam a relação entre a diversidade cultural de uma equipa e o sucesso da equipa [70]. Sugere-se ainda que seja analisado de que modo as expectativas de desempenho afetam a promoção interna e externa dos líderes, dada a importância das expectativas de desempenho em relação às demissões dos treinadores [69]. No que diz respeito às pistas para futuros trabalhos aplicados a stakeholders externos, Molan et al. [68] indicam que a posição do gestor de futebol profissional tornou-se cada vez mais importante, porém instável nos últimos anos. Neste sentido, sugerem futuras pesquisas, através da análise de programas de desenvolvimento de gestores (dirigentes) e como pode impactar na relação entre os stakeholders envolvidos no futebol. Já para Ferkins et al. [60], é importante desenvolver estudos adicionais para esclarecer o papel do CEO em relação ao papel de outros membros do Conselho de Administração dos clubes. Segundo Ferkins et al. [60], outro ponto a ser investigado é o relacionamento diádico entre o presidente (figura política dentro de um clube de futebol, mas com capacidade de decisão) e o CEO (diretor executivo, responsável direto pela estruturação do futebol), de modo a identificar como esses dois agentes compartilham liderança no desenvolvimento da estratégia organizacional e nos processos do Conselho de Administração.

1.3- Cluster Estilo

Os estilos de liderança têm vindo a ser estudados com certa frequência e atenção pela comunidade científica, pela influência direta que têm na eficiência das relações e dinâmicas das equipas, bem como no clima organizacional em geral [26, 62, 96].

Stakeholders internos	<p>Grande parte da investigação desenvolvida sobre o estilo de liderança, giram em torno do estudo do perfil dos treinadores e o quanto influenciam outros stakeholders internos do futebol, em particular os atletas [43, 62, 97].</p> <p>No presente estudo foi possível identificar com mais destaque quatro tipos de abordagem de estilos de liderança: transformacional, democrática, paternalista e mista [63, 96-98]. No que se refere aos perfis de liderança transformacional, os estudos têm indicado um efeito positivo da sua utilização dentro do contexto desportivo para jovens atletas [43, 62].</p> <p>De acordo com Calvo e Topa [62] o incentivo e estímulo para criar, desenvolver e inovar os processos de mudanças são o alicerce para o crescimento individual e do grupo, pode ter sido o propulsor para que o estilo de liderança transformacional tenha obtido mais espaço dentro das camadas mais jovens. A liderança transformacional foi também utilizada em atletas e treinadores de elite no futebol, porém com resultados menos expressivos [26, 72, 98].</p> <p>Charbonneau, Barling e Kelloway [99], testaram os efeitos da liderança transformacional, através da motivação intrínseca, evidenciado que existe uma relação entre o desempenho desportivo e a liderança transformacional, através do aumento do interesse intrínseco na tarefa, que afeta não só a disponibilidade dos atletas para os treinos, mas também para os jogos. A mesma tendência foi identificada em outros estudos [26, 63, 98].</p> <p>Ainda neste tópico, foram encontrados estudos sobre a liderança democrática e paternalista. Ulukan [97] investigou o impacto que o estilo de liderança democrática tem diretamente com o desempenho. Seguindo esta mesma abordagem, vários outros estudos foram desenvolvidos reforçando a ideia de que existe uma relação significativa entre a utilização do estilo de liderança democrático e o desempenho [26, 100].</p> <p>Também através do estudo de Chen [96], que teve como objetivo examinar a influência da liderança paternalista na coesão da equipa, foi possível perceber-se que se trata de um estilo caracterizado pelo poder de decisão centralizado na gestão de conflitos internos e uma comunicação eficaz no seu meio de atuação, sendo muito utilizado no ambiente organizacional. Embora seja um estilo de liderança que se assemelha com o estilo autocrático [101], diferencia-se pelo fato de ser mais sensível à perspetiva dos atletas. Ambos os estudos chegaram a resultados que indicam que o estilo de liderança paternalista pode ser um preditor de melhoria no desempenho desportivo.</p>
Stakeholders externos	<p>De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado neste estudo, não foram detetados estudos sobre para este tópico no contexto dos stakeholders externos (Figura 4).</p>
Futuras linhas de Investigação	<p>Dos estudos analisados relativos ao cluster estilo de liderança, ficam indicadas algumas pistas para futuras investigações. Para Calvo e Topa [62] é importante analisar a influência do clima motivacional nos stakeholders envolvidos escalões de formação, como os pais, colegas de escola, situação familiar ou status social, e quais fatores que podem afetá-los.</p> <p>Por sua vez Duguay et al. [102] sugerem que seja aprofundado o estudo da relação entre liderança do atleta (seja ela compartilhada ou centralizada) com vários fatores, nomeadamente: a diferentes características situacionais, tamanho da equipa, época da temporada, nível de competitivo (profissional ou recreativo), características demográficas e fatores de dinâmica de grupo (coesão, eficácia, confiança) [102].</p> <p>Também Keathletswe e Maletle [26] sugerem que o aprofundamento do estudo desses relacionamentos deve passar pela utilização de outros modelos metodológicos, como séries temporais e métodos mistos, através de projetos quase experimentais ou longitudinais que envolvam múltiplas observações de treinadores e atletas no início, no meio e no final da temporada. Sugerem ainda, que também seria interessante para esta linha de pesquisa investigar vários desportos para além do futebol.</p>

4.4 - Cluster Formação

A formação é o cluster com o menor número de investigações encontrados no período em análise. Partindo da premissa que a liderança pode e deve ser trabalhada, de modo a poderem ser desenvolvidas competências que permitam melhorar a condução dos processos internos e externos das equipas, importa saber como os skills de liderança estão a ser trabalhados e desenvolvidos pelas instituições competentes para o efeito [73-75].

Os estudos de formação estão concentrados especificamente nos atletas e treinadores. Para os atletas, os estudos apontam para aquisição de habilidades de vida como liderança, trabalho em equipa, autoconfiança, definições de metas, gestão de tempo, entre outros fatores [73, 74, 103].

Para Collins e Cruickshank [75], devido a uma rápida evolução da psicologia na área desportiva, esta pode e deve ser utilizada como ferramenta, no desenvolvimento de skills de formação, isto porque, existe uma necessidade de rápida adaptação dos treinadores e organizações em geral, em particular no futebol de alto rendimento.

Stakeholders internos

Deste modo, através de equipas multidisciplinares, atualmente é recorrente a integração de psicólogos que trabalham diretamente com os treinadores, como forma de diminuir um conjunto de barreiras, e tornar a equipas mais eficientes. A formação do líder passa inevitavelmente pela aquisição de skills, podendo os psicólogos do desporto auxiliar na sugestão de qual poderá ser o estilo de liderança a adotar em determinada circunstância, para que o treinador possa tomar decisões mais assertivas.

Outro fator importante a destacar é que apesar de terem surgido nos últimos anos uma série de cursos específicos de gestão e treino no âmbito do futebol, ainda assim é necessário um olhar mais aprofundado por parte da comunidade científica, sobre o desenvolvimento dos skills de liderança que permitam otimizar o trabalho dos treinadores no terreno [74, 75].

Nesta linha de pensamento, estudos realizados em outros desportos, como o rugby, têm vindo a indicar a importância de se fazer formação específica no âmbito liderança, evidenciando uma melhoria na eficácia e habilidades gerais dos treinadores que se envolveram nesses programas [104].

Stakeholders externos

De acordo com os critérios de seleção e protocolo utilizado nesta investigação, não foram identificados estudos no âmbito deste grupo de stakeholders.

Futuras linhas de Investigação

Para o cluster formação, várias foram as pistas sugeridas pelos autores para futuras investigações. Uma delas passa pela necessidade de se estudar o impacto que o desporto pode ter na formação e aquisição das habilidades de vida, e ainda analisar se a relação entre a prática desportiva precoce e com maior frequência, pode afetar a aquisição de skills de liderança, comunicação e trabalho em equipa [73]. Draper et al. [103] sugerem ainda que o foco de estudo futuro passe por escolhas metodológicas que permitam fazer uma análise qualitativa dos grupos focais, nomeadamente através de entrevistas, combinando assim abordagens quantitativas e qualitativas.

5 - Conclusão

O presente estudo realizou o levantamento do estado da arte sobre a investigação desenvolvida nos últimos vinte e quatro anos referente ao tópico liderança no futebol e seus *stakeholders*. Foram identificados quatro *clusters* temáticos em torno do tópico liderança (Comportamento; Performance; Perfil e Formação). Por sua vez, o menor número de publicações ficou reunido no *cluster* “Formação”.

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

Deste modo, o estudo oferece uma oportunidade de avaliação de como os processos dentro do futebol estão a ser estudados, evidenciando-se que por vezes muitos *stakeholders*, no interesse de alcançar resultados e desempenho, acabam por ultrapassar as fases de maturação nos processos formativos. Outra importante implicação deste estudo passa por se evidenciar que é possível obter melhores resultados com o desenvolvimento de líderes eficazes.

Foi identificado que atualmente existem poucos estudos sobre a avaliação de programas de intervenção e desenvolvimento de *skills* de liderança, apontando-se assim para a necessidade de se estudar este fenómeno. Torna-se assim fundamental analisar mais aprofundadamente, a forma como estão a ser desenvolvidos e administrados os processos de formação que estão sob a responsabilidade das Federações desportivas, nomeadamente os que são direcionados para os treinadores.

Neste sentido, a liderança constitui-se um dos pontos essenciais a ser avaliado, pela sua importância em diversos cenários dentro do futebol, seja ele de alto rendimento ou dentro da formação dos jovens atletas. Abre-se assim uma janela importante de estudos sobre como a formação de *skills* de liderança estão a ser

trabalhados e desenvolvidos, e se eles se encontram dentro das expectativas dos diversos *stakeholders* envolvidos.

Sendo assim, o presente estudo é uma ferramenta importante na análise da evolução e desenvolvimento da liderança, como variável fundamental para auxiliar na melhoria da eficiência organizacional, em particular, no contexto do futebol.

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

6 - Referências

1. Cameron, K., *Critical Questions in assessing Organizational Effectiveness*. 1980. p. 66-80.
2. Gerrard, B., *A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams*. *Journal of Sport Management*, 2016. **19**(2): p. 143-169.
3. Miragaia, D.A.M., M. Brito, and J. Ferreira, *The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2016. **27**(1): p. 113-134.
4. Desai, M.N., A. Lockett, and D. Paton, *The Effects of Leader Succession and Prior Leader Experience on Postsuccession Organizational Performance*. *Human Resource Management*, 2016. **55**(6): p. 967-984.
5. Svensson, P.G., S. Kang, and J.-P. Ha, *Examining the Influence of Shared Leadership and Organizational Capacity on Performance and Innovative Work Behavior in Sport for Development and Peace*. *Journal of Sport Management*, 2019. **33**(6): p. 546-559.
6. Steffens, N.K., et al., *How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance*. *The Leadership Quarterly*, 2018. **29**(6): p. 637-647.
7. Peterson, S.J., et al., *The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts*. *Leadership Quarterly*, 2012. **23**(3): p. 502-516.
8. Lee, A., et al., *Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019. **29**(1): p. 1-35.

9. Koh, D., K. Lee, and K. Joshi, *Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model*. Journal of Organizational Behavior, 2019. **40**(6): p. 625-650.
10. Bass, B.M., *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 1990. **18**(3): p. 19-31.
11. Blake, R.R. and J.S. Mouton, *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
12. Burns, J.M., *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
13. Fiedler, F.E., *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. 1978. **11**.
14. Geier, J.G., *A trait approach to the study of leadership in small groups*. Journal of Communication Inquiry, 1967. **17**(4): p. 316-323.
15. Greenleaf, R.K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, 2002.
16. House, R.J., *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 1976: p. 76-06.
17. Katz, R., *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, 1955(Jan-Feb).
18. Parris, D.L. and J.W. Peachey, *A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts*. Journal of business ethics, 2013. **113**(3): p. 377-393.
19. Stogdill, R.M., *Personal factors associated with leadership; a survey of the literature*. The Journal of psychology, 1948. **25**(1): p. 35-71.
20. Vroom, V.H. and P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*. Decision Sciences, 1973. **5**: p. 743-755.
21. Lord, R.G., et al., *Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research*. J Appl Psychol, 2017. **102**(3): p. 434-451.
22. Day, D.V., et al., *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. The Leadership Quarterly, 2014. **25**(1): p. 63-82.
23. Ibáñez, S.J., *Variables que afectan al establecimiento de los modelos de entrenador de baloncesto* Habilidade Motriz. Revista de ciencias de la actividad física y del deporte, 1997(10): p. 30-37.
24. Bormann, K.C., et al., *Athlete Characteristics and Team Competitive Performance as Moderators for the Relationship Between Coach Transformational Leadership and Athlete Performance*. Journal of Sport and Exercise Psychology, 2016. **38**(3): p. 268-281.
25. Fransen, K., et al., *We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance*. Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports, 2016. **26**(12): p. 1455-1469.
26. Keatleholetswe, L. and L. Maletle, *Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer*. Research Quarterly for Exercise and Sport, 2019. **90**(1): p. 71-79.
27. Avolio, B.J. and W.L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. Leadership Quarterly, 2005. **16**(3): p. 315-338.
28. Chemers, M., *Leadership, Change, and Organizational Effectiveness* 1997.

29. Ibáñez, S.J. and J. Medina Casaubón, *Relaciones entre la formación del entrenador desportivo y la formación del profesor de educación física*. Apuntes, Educación Física y Deportes., 1999. **56**: p. 39-45.
30. Freeman, R., *Strategic management: A stakeholder approach*. Toronto: Pitman Publishing, 1984: p. 152 p.
31. Walters, G., *The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium*. Managing Leisure, 2011. **16**(1): p. 49-64.
32. Ferkins, L. and D. Shilbury, *Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship*. Sport Management Review, 2010. **13**(3): p. 235-254.
33. Anagnostopoulos, C., *Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience*. Soccer & Society, 2011. **12**(2): p. 249-264.
34. Miragaia, D.A.M., J. Ferreira, and A. Carreira, *Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?* Revista de Administração de Empresas, 2014. **54**(6): p. 647-658.
35. Fransen, K., et al., *The power of competence support: The impact of coaches and athlete leaders on intrinsic motivation and performance*. Scand J Med Sci Sports, 2018. **28**(2): p. 725-745.
36. Mertens, N., et al., *An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance*. Scand J Med Sci Sports, 2018. **28**(12): p. 2734-2750.
37. Reynders, B., et al., *Coaching the coach: Intervention effects on need-supportive coaching behavior and athlete motivation and engagement*. Psychology of Sport and Exercise, 2019. **43**: p. 288-300.
38. Pulido, J.J., et al., *Influence of Coaches Training on Athletes Motivation*. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, 2016. **64**(2016).
39. Schyns, B., S. Gilmore, and G. Dietz, *What lessons can we learn from football about leadership and management?*, in *Monographs in Leadership and Management*. 2016. p. 95-127.
40. Bridgewater, S., L.M. Kahn, and A.H. Goodall, *Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football*. Labour Economics, 2011. **18**(3): p. 275-286.
41. Adie, J.W., J.L. Duda, and N. Ntoumanis, *Perceived coach-autonomy support, basic need satisfaction and the well- and ill-being of elite youth soccer players: A longitudinal investigation*. Psychology of Sport and Exercise, 2012. **13**(1): p. 51-59.
42. Price, M.S. and M.R. Weiss, *Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory*. Journal of Applied Sport Psychology, 2013. **25**(2): p. 265-279.
43. Vella, S.A., L.G. Oades, and T.P. Crowe, *The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players*. Physical Education and Sport Pedagogy, 2013. **18**(5): p. 549-561.
44. González, L., García-Merita, M., Castillo, I., & Balaguer, I. , *Young athletes' perceptions of coach behaviors and their implications on their well-and ill-being*

- over time. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 2016. **30**(4): p. 1147-1154.
45. Watson, J.C., I. Connole, and P. Kadushin, *Developing Young Athletes: A Sport Psychology Based Approach to Coaching Youth Sports*. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2011. **2**(2): p. 113-122.
 46. Fraser-Thomas, J.L., J. Côté, and J. Deakin, *Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development*. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 2005. **10**(1): p. 19-40.
 47. Ato, M., J.J. López-García, and A. Benavente, *Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología*. *Anales de Psicología*, 2013. **29**(3).
 48. Moher, D., et al., *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement*. *Annals of internal medicine*, 2009. **151**(4): p. 264-269.
 49. Ankrah, S. and A.T. Omar, *Universities–industry collaboration: A systematic review*. *Scandinavian Journal of Management*, 2015. **31**(3): p. 387-408.
 50. Cucciniello, M., G.A. Porumbescu, and S. Grimmelikhuijsen, *25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions*. *Public Administration Review*, 2017. **77**(1): p. 32-44.
 51. Feng, F., et al., *Visualization and quantitative study in bibliographic databases: A case in the field of university–industry cooperation*. *Journal of Informetrics*, 2015. **9**(1): p. 118-134.
 52. Jones, M.V., N. Coviello, and Y.K. Tang, *International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis*. *Journal of Business Venturing*, 2011. **26**(6): p. 632-659.
 53. Podsakoff, P.M., et al., *The influence of management journals in the 1980s and 1990s*. *Strategic Management Journal*, 2005. **26**(5): p. 473-488.
 54. Tranfield, D., D. Denyer, and P. Smart, *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. *British journal of management*, 2003. **14**(3): p. 207-222.
 55. Zupic, I. and T. Čater, *Bibliometric Methods in Management and Organization*. *Organizational Research Methods*, 2014. **18**(3): p. 429-472.
 56. Ibáñez, S.J., et al., *Coaching in Spain Research on the Sport Coach in Spain: A Systematic Review of Doctoral Theses*. *International Sport Coaching Journal*, 2019. **6**(1): p. 110-125.
 57. Riemer, H.A. and P. Chelladurai, *Leadership and Satisfaction in Athletics*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 1995. **17**(3): p. 276-293.
 58. Ferkins, L., D. Shilbury, and G. McDonald, *Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations*. *Journal of Sport Management*, 2009. **23**(3): p. 245-277.
 59. Keattholetswe, L. and L. Maletse, *Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer*. *Res Q Exerc Sport*, 2019. **90**(1): p. 71-79.
 60. Calvo, C. and G. Topa, *Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players*. *Behavioral Sciences*, 2019. **9**(3).
 61. Pankow, K., A.D. Mosewich, and N.L. Holt, *The development of leadership in model youth football coaches*. *Sport Psychologist*, 2018. **32**(4): p. 253-262.

62. Constandt, B., E. De Waegeneer, and A. Willem, *Coach ethical leadership in soccer clubs: An analysis of its influence on ethical behavior*. Journal of Sport Management, 2018. **32**(3): p. 185-198.
63. Bradbury, S., *Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe*. Soccer and Society, 2013. **14**(3): p. 296-314.
64. Vella, S.A., L.G. Oades, and T.P. Crowe, *Validation of the Differentiated Transformational Leadership Inventory as a Measure of Coach Leadership in Youth Soccer*. Sport Psychologist, 2012. **26**(2): p. 207-223.
65. Detotto, C., D. Paolini, and J.D. Tena, *Do managerial skills matter? An analysis of the impact of managerial features on performance for Italian football*. Journal of the Operational Research Society, 2018. **69**(2): p. 270-282.
66. Molan, C., J. Matthews, and R. Arnold, *Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football*. European Sport Management Quarterly, 2016. **16**(3): p. 274-291.
67. Soebbing, B.P., P. Wicker, and D. Weimar, *The Impact of Leadership Changes on Expectations of Organizational Performance*. Journal of Sport Management, 2015. **29**(5): p. 485-497.
68. Maderer, D., D. Holtbrügge, and T. Schuster, *Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance*. International Journal of Cross Cultural Management, 2014. **14**(2): p. 215-238.
69. Ekstrand, J., et al., *Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries*. Br J Sports Med, 2018. **52**(8): p. 527-531.
70. Mills, J.P. and I.D. Boardley, *Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study*. International Journal of Sports Science & Coaching, 2016. **11**(3): p. 382-394.
71. Kurak, K. and M. Açak, *Investigation of the effects of football on life skills of individuals*. Universal Journal of Educational Research, 2019. **7**(6): p. 1442-1447.
72. Blanton, J.E., C. Linhart, and K.J. Ault, *Flipping the script: Using an online captain's course to leverage leadership development training with youth club soccer athletes*. Journal of Sport Psychology in Action, 2019. **10**(3): p. 151-159.
73. Collins, D. and A. Cruickshank, *Take a walk on the wild side: Exploring, identifying, and developing consultancy expertise with elite performance team leaders*. Psychology of Sport and Exercise, 2015. **16**: p. 74-82.
74. Arnulf, J.K., J.E. Mathisen, and T. Hærem, *Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers*. Leadership, 2012. **8**(2): p. 169-185.
75. Dixon, M., M.J. Turner, and J. Gillman, *Examining the relationships between challenge and threat cognitive appraisals and coaching behaviours in football coaches*. Journal of Sports Sciences, 2017. **35**(24): p. 2446-2452.
76. Fanti, K.A., E. Phylactou, and G. Georgiou, *Who is the Hooligan? The Role of Psychopathic Traits*. Deviant Behavior, 2019.
77. Fielding-Lloyd, B. and L. Meân, *'I don't think i can catch it': Women, confidence and responsibility in football coach education*. Soccer and Society, 2011. **12**(3): p. 345-364.

78. Tucker, L., *'It's not just about the football': leading social change in a Sunday league football team*. *Sport in Society*, 2015. **18**(4): p. 410-424.
79. Holt, N.L., et al., *Levels of social complexity and dimensions of peer experiences in youth sport*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 2008. **30**(4): p. 411-431.
80. Price, M.S. and M.R. Weiss, *Peer Leadership in Sport: Relationships among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2011. **23**(1): p. 49-64.
81. Chelladurai, P. and S.D. Saleh, *Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale*. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1980. **2**(1): p. 34-45.
82. Blascovich, J. and W.B. Mendes, *Challenge and threat appraisals*. *Feeling and thinking: The role of affect in social contagion*, Cambridge, 2001: p. 59-82.
83. Norman, L., A.J. Rankin-Wright, and W. Allison, *"It's a Concrete Ceiling; It's Not Even Glass": Understanding Tenets of Organizational Culture That Supports the Progression of Women as Coaches and Coach Developers*. *Journal of Sport and Social Issues*, 2018. **42**(5): p. 393-414.
84. Denton, A., *Can business leaders build teams like Alex Ferguson?* *Strategic Direction*, 2013. **29**(9): p. 3-5.
85. Ilharco, F., *The relevance of media in football coaching: the case of José Mourinho's leadership approach*. *Soccer and Society*, 2019. **20**(2): p. 307-324.
86. Constandt, B. and A. Willem, *The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2019. **29**(3): p. 401-417.
87. Bandura, A. and R.H. Walters, *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1977. **1**.
88. Gomes, A.R., A. Almeida, and R. Resende, *Athletes' Perception of Leadership According to Their Perceptions of Goal Achievement and Sport Results*. *Perceptual and Motor Skills*, 2019.
89. Fuster-Parra, P., et al., *Team performance and collective efficacy in the dynamic psychology of competitive team: A Bayesian network analysis*. *Human Movement Science*, 2015. **40**: p. 98-118.
90. Lassalle, F., P.X. Meschi, and E. Metais, *Experience discrepancy in leadership succession: Does it matter? Evidence from the Elite European Soccer Clubs (1994–2015)*. *Strategic Change*, 2018. **27**(4): p. 403-416.
91. Konter, E., *Leadership power perception of amateur and professional soccer coaches and players according to their belief in good luck or not*. *Collegium Antropologicum*, 2010. **34**(3): p. 1001-1008.
92. Hampson, R. and S. Jowett, *Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy*. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 2014. **24**(2): p. 454-460.
93. Pain, M.A. and C.G. Harwood, *The performance environment of the England youth soccer teams: A quantitative investigation*. *Journal of Sports Sciences*, 2008. **26**(11): p. 1157-1169.
94. Chen, C.C., *How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching?* *Social Behavior and Personality*, 2013. **41**(1): p. 83-94.

95. Ulukan, M., *The democratic leadership in the football clubs*. Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies, 2012. **4**(1): p. 531-536.
96. Ekstrand, J., et al., *Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries*. British Journal of Sports Medicine, 2018. **52**(8): p. 527-+.
97. Charbonneau, D., J. Barling, and E.K. Kelloway, *Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1*. Journal of Applied Social Psychology, 2001. **31**(7): p. 1521-1534.
98. Moen, F., R. Høigaard, and D.M. Peters, *Performance progress and leadership behavior*. International Journal of Coaching Science 2014. **8**(1): p. 67-79.
99. Jing-Horng Lu and Y. F. and Hsu, *The interaction between paternalistic leadership and achievement goals in predicting athletes' sportpersonship*. Kinesiology, 2015. **47**(1): p. 115-122.
100. Duguay, A.M., T.M. Loughead, and J.M. Cook, *Athlete Leadership as a Shared Process: Using a Social-Network Approach to Examine Athlete Leadership in Competitive Female Youth Soccer Teams*. Sport Psychologist, 2019. **33**(3): p. 189-202.
101. Draper, C.E., et al., *Empowering Professional Soccer Players in South Africa: Evaluation of Project Ithuseng*. International Journal of Sports Science & Coaching, 2012. **7**(3): p. 579-591.
102. Thelwall-Jones, C. and S. Stockdale, *Developing rugby club leaders is a long game*. Industrial and Commercial Training, 2016. **48**(7): p. 338-342.