



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Marta Catarina Fonseca Ribeiro

**Liderança, Satisfação e Perceção de  
Rendimento Desportivo: Estudo com  
Atletas Seniores**



**Universidade do Minho**

Escola de Psicologia

Marta Catarina Fonseca Ribeiro

**Liderança, Satisfação e Perceção de  
Rendimento Desportivo: Estudo com  
Atletas Seniores**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor António Rui Gomes**

junho de 2016

## **Declaração**

**Nome:** Marta Catarina Fonseca Ribeiro

**Endereço eletrónico:** a65534@alunos.uminho.pt

**Título da Dissertação:**

Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores

**Orientador:**

Professor Doutor António Rui Gomes

**Ano de conclusão:** 2016

**Designação do Mestrado:**

Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE:

Universidade do Minho, 13/06/2016

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	6
Método.....	8
Participantes.....	8
Instrumentos.....	9
Procedimento.....	11
Resultados.....	11
Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo.....	11
Correlações entre as Variáveis em Estudo.....	12
Diferenças na Perceção de Liderança em Função do Sexo dos Atletas.....	15
Variáveis Preditoras da Satisfação com a Liderança e da Perceção de Rendimento Desportivo.....	16
Variáveis Preditoras do Percorso Desportivo dos Atletas com os Treinadores.....	20
Discussão.....	22
Referências.....	27

## **Agradecimentos**

Começo por fazer um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Rui Gomes, pela ajuda e disponibilidade incansáveis, pelo gosto e sabedoria que demonstra por esta área de estudo e, acima de tudo, por aquilo que me ensinou ao longo deste ano. Muito obrigada, Professor! Não poderei deixar de agradecer à Professora Doutora Clara Simões, pela sua simpatia e disponibilidade constantes e pela contribuição fundamental na concretização desta dissertação. Obrigada, Professora!

Aos meus pais, São e Zé Luís, devo tudo aquilo que sou. Obrigada por me terem ajudado e incentivado sempre a seguir os meus sonhos, por me terem transmitido valores como a persistência, humildade, união e acima de tudo por me ensinarem a nunca baixar a cabeça perante as adversidades. Com vocês é tudo tão mais simples!

Especialmente ao meu mano, Fábio, que esteve ao meu lado ao longo destes cinco anos e que, sem ele teriam sido bem mais difíceis. Obrigada pela ajuda constante, pela preocupação, pelas brincadeiras nas viagens e por tudo aquilo que continuo a aprender contigo. Foste, sem dúvida, imprescindível nesta caminhada. Obrigada à minha princesa Camila, que assim que entrou na minha vida, me contagiou com a sua alegria e forma de ser tão próprias. Obrigada, também, à minha cunhada, Inês.

Aos meus amigos de sempre, Adriana e Cristóvão, obrigada por estarem sempre presentes e por continuarmos, à nossa própria maneira, fiéis àquilo que sempre fomos (“muito mais do que apenas um tempo verbal”).

Aos amigos que surgiram, Vera, Isabel, Luísa, Marta e Sofia, o meu muito obrigada, pela amizade, pelo companheirismo, pela boa disposição e por tudo aquilo que partilhámos nestes cinco anos. Foram das melhores coisas que Braga me deu!

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os atletas que se disponibilizaram a participar neste estudo, aos respetivos treinadores e clubes.

A todos vocês, o meu muito obrigada!

# **Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores**

## **Resumo**

Este estudo analisa a relação entre os estilos de liderança dos treinadores (tomada de decisão, transacional e transformacional), o modo como os atletas avaliam a liderança dos seus treinadores (e.g., satisfação com a liderança) e a forma como percebem o seu rendimento desportivo a nível individual e coletivo. Esta análise considerou a importância de variáveis pessoais (e.g., sexo) e desportivas (e.g., divisão competitiva, anos de trabalho com atual treinador e títulos desportivos obtidos com o atual treinador) dos atletas. Participaram no estudo 313 atletas de diferentes modalidades, com uma média de idades de 23 anos. Avaliou-se a percepção dos atletas em relação à liderança do treinador, a satisfação face à liderança e a percepção de obtenção de objetivos de rendimento desportivo. Os resultados demonstraram que as dimensões de liderança transformacional foram importantes na explicação da satisfação dos atletas com a liderança dos treinadores, bem como na explicação da percepção de rendimento desportivo. As variáveis de liderança foram também fundamentais para explicar os anos de trabalho com o mesmo treinador e os títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador. Em suma, as três formas de liderança avaliadas revelaram-se importantes para explicar o modo como os atletas avaliam a sua atividade desportiva.

**Palavras-chaves:** Liderança; Liderança Transformacional; Satisfação; Rendimento Desportivo; Objetivos Desportivos.

## **Leadership, Satisfaction and Sport Performance Perception: Study with Adult Athletes**

### **Abstract**

This study analyses the relationship between coaches' leadership styles (such as decision making, transactional and transformational), athletes' evaluation of their coaches' leadership (e.g., satisfaction with leadership) and how athletes evaluate their sport performance both at individual and team levels. This analysis considered the importance of athletes' personal variables (e.g., gender) and athletes' sports variables (e.g., competitive level, years of work with current coach and sports titles achieved with current coach). Thus, the study included 313 athletes with an average age of 23 years, practicing different types of sports. It was evaluated the athletes' perception of coaches' leadership, the athletes' satisfaction towards leadership, and the athletes' perception of sports performance, at individual and team levels. Our findings suggest that transformational leadership dimensions are fundamental to explain athletes' satisfaction regarding the coaches' leadership and their perception of sports performance. In addition, leadership variables also explain how long coaches and athletes have been working together and how many sport titles have been won within such timeframe. In sum, the three styles of leadership proved to be decisive to explain how athletes evaluate their sporting activity.

**Key-words:** Leadership; Transformational Leadership; Satisfaction; Sport Performance; Goal Achievement.

### **Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores**

Nos contextos organizacionais, o estudo sobre a liderança tem vindo a marcar a agenda do debate científico. A este nível reflete-se sobre o impacto dos líderes nos processos e resultados das organizações, equipas e indivíduos, aceitando-se que esta influência pode afetar o sucesso final (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). No caso do desporto, o impacto dos líderes, muitas vezes personalizado na figura do treinador, pode ser observado no rendimento dos atletas e na forma como reagem à atividade desportiva (Gomes, Pereira, & Pinheiro, 2008). De uma forma geral, pode dividir-se os estudos do impacto da liderança em medidas subjetivas (e.g., satisfação, compromisso, lealdade) e objetivas (e.g., produtividade, lucro) (Hobman, Jackson, Jimmieson, & Martin, 2012; Gomes, 2014), pelo que se torna fundamental compreender a relação entre os estilos de liderança, o modo como os membros do grupo reagem ao poder que lhes é exercido pelo líder e a forma como se sentem face às tarefas que devem desempenhar. Como referem Price e Weiss (2013), também nos contextos desportivos é importante que a investigação forneça indicações sobre a influência dos treinadores nos resultados individuais e coletivos das equipas e no modo como os atletas reagem à atividade desportiva.

Este estudo dedica-se a analisar este tema, testando a relação entre três formas específicas de estilos de liderança dos treinadores (tomada de decisão, transacional e transformacional), o modo como os atletas avaliam a liderança dos seus treinadores (e.g., satisfação com a liderança) e a forma como percebem o seu rendimento desportivo (e.g., perceção de obtenção de objetivos definidos a nível individual e coletivo). Considerando estes três modos de liderança, é de esperar que as ações de liderança transformacional contribuam de forma mais substancial para explicar a satisfação dos atletas face à liderança dos seus treinadores e contribuam mais significativamente para explicar a perceção de rendimento individual e coletivo. Dado a existência de poucos dados que testem esta possibilidade, mantivemos esta relação como um objetivo a explorar neste estudo e não como uma hipótese de relação entre variáveis. Por outro lado, importa clarificar se este poder superior da liderança transformacional face às outras formas de liderança depende de variáveis pessoais dos atletas (como, por exemplo, o sexo) e se pode explicar variáveis relevantes para os contextos desportivos como, por exemplo, os anos de trabalho com o mesmo treinador e os títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador. Novamente, a escassez de dados não nos permite estabelecer hipóteses de trabalho, mas a escolha destas variáveis baseia-se na



## LIDERANÇA NO DESPORTO

importância que têm vindo a assumir no estudo da liderança (ver Gomes & Paiva, 2010; Resende, Gomes, & Vieira, 2013).

Antes de analisarmos estes objetivos em pormenor, importa clarificar os estilos de liderança que podem caracterizar a ação dos treinadores. A liderança transformacional diz respeito à capacidade do treinador envolver os membros da equipa na missão e nos objetivos a alcançar, estimulando-os a dar o seu melhor em prol de ideais positivos e desafiadores de equipa que se traduzem, no final, numa performance que se situa acima do esperado (Bass, 1985). No caso desportivo, o treinador pode aumentar a sua influência transformacional através do uso de cinco ações: visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal (Gomes & Resende, 2014). A liderança transacional refere-se ao estabelecimento de uma relação de trocas entre o líder e os colaboradores, baseando-se na vontade dos membros de equipa seguirem as indicações do líder na expectativa de alcançar alguma recompensa (Bass, 1998). A este nível executam-se as tarefas pelo interesse em obter um dado reforço ou prémio e não tanto pelo valor intrínseco das tarefas. No caso desportivo, esta relação estabelece-se através do *feedback* positivo (quando o treinador reconhece e reforça os atletas que atingem os objetivos propostos) ou do *feedback* negativo (quando o treinador demonstra descontentamento e pune os atletas que não atingem os objetivos propostos) (Gomes & Resende, 2014). Finalmente, a tomada de decisão indica o modo como os líderes gerem o seu poder e traçam o rumo a atingir (Yukl, 1998). No caso desportivo, propõe-se que os treinadores possam gerir a sua autoridade de uma forma ativa (envolvendo os atletas nos aspetos importantes do treino e da competição) ou passiva (adiando ou evitando decisões perante um problema importante) (Gomes & Resende, 2014).

Devido ao interesse crescente no estudo da liderança transformacional em diferentes domínios da ação dos líderes (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Van Dick, 2012; Rowold, 2006; Schaubroeck, Cha, & Lam, 2007; Stenling & Tafvelin, 2014), aceitamos que em contexto desportivo possam ocorrer efeitos superiores da liderança transformacional face às outras duas formas de exercício do poder consideradas. A este nível existem algumas indicações que sugerem o potencial da liderança transformacional sobre o funcionamento das equipas. Price e Weiss (2013) verificaram que os líderes transformacionais produzem um impacto significativo sobre o funcionamento dos membros da equipa, seja ao nível individual (aumentando a competência percebida, a autoconfiança, as reações afetivas e a motivação intrínseca) e ao nível coletivo (inspirando os membros da equipa a acreditar nos objetivos estabelecidos, incentivando a partilha de ideias e a cooperação dos atletas). Mais

## LIDERANÇA NO DESPORTO

recentemente, Stenling e Tafvelin (2014) demonstraram que líderes transformacionais evidenciam uma maior capacidade de satisfazer as necessidades psicológicas dos seus atletas.

Não obstante da indicação clara destes resultados existe ainda uma escassez de estudos que se debruçam sobre a relação entre a liderança transformacional e as reações dos atletas face à liderança dos seus treinadores e à perceção de rendimento em contextos desportivos (Gomes, 2014; Stenling & Tafvelin, 2014). Neste sentido, este estudo procurou compreender os estilos de liderança em contextos desportivos, observando as relações com variáveis psicológicas (e.g., satisfação com liderança, perceção de rendimento desportivo), pessoais (e.g., sexo dos atletas) e desportivas (e.g., anos de trabalho com o mesmo treinador e títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador). Mais especificamente, os objetivos deste estudo foram:

- (a) Analisar as relações entre liderança, satisfação com a liderança e perceção subjetiva de rendimento desportivo.
- (b) Analisar as diferenças na perceção da liderança em função do sexo dos atletas.
- (c) Analisar as variáveis de liderança preditoras da satisfação com a liderança e da perceção subjetiva de rendimento desportivo.
- (d) Analisar as variáveis de liderança preditoras do percurso desportivo dos atletas com os respetivos treinadores.

## Método

### Participantes

Neste estudo participaram 313 atletas seniores, sendo 230 do sexo masculino (73%) e 83 do sexo feminino (27%), com idades compreendidas entre os 16 e os 42 anos ( $M = 23.00$ ;  $DP = 4.95$ ). Os atletas eram praticantes federados, sendo 58 (18.5%) atletas de modalidades individuais e 255 (81.5%) de modalidades coletivas. As modalidades praticadas foram andebol ( $n = 138$ , 44%), futebol ( $n = 41$ , 13%), voleibol ( $n = 28$ , 9%), basquetebol ( $n = 22$ , 7%), pólo aquático ( $n = 17$ , 5%), atletismo ( $n = 15$ , 5%), *kickboxing* ( $n = 16$ , 5%), natação ( $n = 14$ , 5%), futsal ( $n = 9$ , 3%), ginástica ( $n = 7$ , 2%) e canoagem ( $n = 6$ , 2%). Quanto à divisão competitiva, 230 atletas competiam na 1ª divisão (73%) e 83 competiam na 2ª divisão (27%).

## LIDERANÇA NO DESPORTO

Relativamente aos anos de prática desportiva, esta variou entre um e 29 anos ( $M = 12.00$ ;  $DP = 5.99$ ). Quanto ao número de anos de trabalho com o atual treinador, 109 atletas estão com o mesmo treinador no máximo há um ano (35%) e 201 estão com o mesmo treinador há mais de um ano (64%). No que diz respeito aos títulos desportivos ganhos nos últimos cinco anos pelos atletas com o atual treinador, 177 (56.5%) relataram não terem ganho qualquer título, já 134 (42.8%) atletas relataram terem ganho títulos distritais, nacionais e/ou internacionais.

### Instrumentos

**Questionário Demográfico.** Este instrumento avaliou variáveis pessoais como o sexo e a idade, bem como dados relativos ao clube atual, à modalidade praticada, à divisão e escalão competitivo. Além disso, permitiu também recolher informações relativamente aos anos de prática na atual modalidade e títulos obtidos com o atual treinador nos últimos cinco anos.

**Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – EMLD** (Gomes & Resende, 2014). A EMLD é uma escala constituída por 36 itens que avalia a perceção dos atletas acerca dos comportamentos e liderança dos respetivos treinadores. Divide-se em nove subescalas: (a) visão: definição de um cenário positivo e desafiador para os atletas (valor de  $\alpha$  neste estudo = .91); (b) inspiração: estimulação do entusiasmo dos atletas face às tarefas e trabalho a realizar (valor de  $\alpha$  neste estudo = .87); (c) instrução técnica: indicações sobre o que os atletas devem fazer para melhorarem as suas capacidades (valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (d) respeito pessoal: consideração pelos sentimentos e necessidades individuais dos atletas (valor de  $\alpha$  neste estudo = .80); (e) apoio pessoal: orientação para o bem-estar dos atletas e demonstração de interesse em estabelecer relações informais e pessoais (valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (f) *feedback* positivo: utilização de comportamentos de reforço face aos bons rendimentos dos atletas (valor de  $\alpha$  neste estudo = .86); (g) *feedback* negativo: utilização de comportamentos de punição face aos comportamentos inadequados dos atletas (valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (h) gestão ativa do poder: utilização de comportamentos do treinador para promover o envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão (valor de  $\alpha$  neste estudo = .81); e (i) gestão passiva do poder: evitamento ou distanciamento do treinador no processo de tomada de decisão (valor de  $\alpha$  neste estudo = .80). As subescalas visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal avaliam a liderança transformacional. As subescalas *feedback* positivo e *feedback* negativo avaliam a liderança transacional. As subescalas gestão ativa do poder e gestão passiva do poder avaliam a tomada de decisão. Os itens são respondidos numa

## LIDERANÇA NO DESPORTO

escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). Valores mais elevados correspondem a maior frequência do comportamento percebido pelos atletas. A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento ( $\chi^2(558 \text{ g.l.}) = 1015.679, p < .001$ ; RMSEA = .047, 90% C.I. [.042; .051]; CFI = .94; TLI = .93) (Bentler, 2007).

**Questionário de Satisfação dos Atletas – (QSA)** (Riemer & Chelladurai, 1998; traduzido por Gomes, 2008a). O QSA é um questionário que avalia diferentes aspetos da experiência desportiva dos atletas. Apesar de englobar 11 subescalas, utilizaram-se apenas quatro, relacionadas com a satisfação com a liderança, num total de 19 itens: (a) satisfação com a utilização das capacidades: avaliação do modo como o treinador utiliza as capacidades dos atletas (valor de  $\alpha$  neste estudo = .86); (b) satisfação com a estratégia: avaliação das estratégias e táticas seguidas pelo treinador durante as competições (valor de  $\alpha$  neste estudo = .94); (c) satisfação com o tratamento pessoal: avaliação do tratamento individual dado pelo treinador a cada membro da equipa (valor de  $\alpha$  neste estudo = .88); e (d) satisfação com o treino e instrução: avaliação das instruções técnicas fornecidas pelo treinador (valor de  $\alpha$  neste estudo = .86). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = *Mesmo nada satisfeito(a)*; 7 = *Extremamente satisfeito(a)*). Os valores mais elevados correspondem a maior satisfação dos atletas com a liderança do respetivo treinador. A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento ( $\chi^2(144 \text{ g.l.}) = 399.652, p < 0.001$ ; RMSEA = 0.075, 90% C.I. [0.067; 0.084]; CFI = 0.952; TLI = 0.943) (Bentler, 2007). A análise fatorial confirmatória para um fator de segunda ordem demonstrou igualmente boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(6 \text{ g.l.}) = 424.300, p < .001$ ; RMSEA = .79, 90% C.O [0.071; .088]; CFI = .95; TLI = .94).

**Escala de Avaliação dos Objetivos de Rendimento Desportivo – EAORD** (Crocker, & Graham, 1995; traduzido por Gomes, 2008b). A EAORD é uma escala constituída por seis itens, avaliando até que ponto os atletas percebem estar a alcançar o rendimento desportivo desejado na época. Divide-se em duas subescalas: (a) obtenção dos objetivos de rendimento individual: percepção dos atletas acerca da obtenção dos objetivos definidos a nível individual (valor de  $\alpha$  neste estudo = .74); e (b) obtenção dos objetivos de rendimento de equipa: percepção dos atletas sobre a obtenção dos objetivos definidos a nível coletivo (valor de  $\alpha$  neste estudo = .76). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Discordo*; 5 = *Concordo*) e resultados mais elevados significam uma percepção superior de

## LIDERANÇA NO DESPORTO

obtenção de objetivos individuais e de equipa. A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento ( $\chi^2(6 \text{ g.l.}) = 11.776, p < .05$ ; RMSEA = .050, 90% C.I. [.000; .093]; CFI = .99; TLI = .98) (Bentler, 2007).

### **Procedimento**

O estudo iniciou-se com a aprovação pela Comissão Ética da Universidade do Minho (CEUM 029/2014). De seguida, contactaram-se os clubes para solicitar a autorização para participarem no estudo. Nos casos onde foi obtida uma resposta positiva, contactaram-se os treinadores, explicando-se os objetivos do estudo e solicitou-se a autorização para os atletas fazerem parte do estudo. Assim que a participação dos atletas foi autorizada, explicou-se a cada um deles os objetivos do estudo e o carácter confidencial e anónimo da participação, recolhendo-se os consentimentos informados a todos os que concordaram em preencher o protocolo de avaliação. A recolha dos instrumentos foi efetuada sem a presença dos respetivos treinadores e em dias de treino, não coincidindo com períodos competitivos. Foram aplicados 463 protocolos de avaliação e recolhidos 313 documentos (68% de taxa de retorno).

### **Resultados**

Para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS – Versão 23.0). Encontram-se abaixo descritas todas as análises efetuadas.

#### **Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo**

A Tabela 1 apresenta os valores médios, os desvios-padrão e os valores mínimos e máximos obtidos para cada variável. Na liderança, as dimensões que os atletas percecionaram como mais prevalentes nos seus treinadores foram o respeito pessoal e a instrução técnica. As dimensões menos percecionadas foram a gestão passiva do poder e o *feedback* negativo. Na escala de satisfação com a liderança, a dimensão mais prevalente foi a satisfação com o tratamento pessoal e a menos prevalente foi a satisfação com a utilização das capacidades. Por fim, os atletas revelam maior perceção de obtenção de objetivos coletivos.

## LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 1

*Valores Médios de Liderança, Satisfação e Rendimento Desportivo*

<b>Liderança</b>	<b>M (DP)</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>
EMLD: Visão	3.54 (.92)	1.00	5.00
EMLD: Inspiração	3.92 (.82)	1.00	5.00
EMLD: Instrução técnica	4.03 (.77)	1.75	5.00
EMLD: Respeito pessoal	4.14 (.69)	2.00	5.00
EMLD: Apoio pessoal	3.17 (.95)	1.00	5.00
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	3.60 (.87)	1.00	5.00
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	2.66 (.95)	1.00	5.00
EMLD: Gestão ativa do poder	2.83 (.92)	1.00	5.00
EMLD: Gestão passiva do poder	1.99 (.85)	1.00	4.50
<b>Satisfação</b>	<b>M (DP)</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>
QSA: Satisfação utilização de capac.	4.82 (1.14)	1.00	7.00
QSA: Satisfação com estratégia	5.03 (1.22)	1.00	7.00
QSA: Satisfação com trata. pessoal	5.17 (1.25)	1.60	7.00
QSA: Satisfação com treino e instrução	5.08 (1.22)	1.00	7.00
<b>Rendimento desportivo</b>	<b>M (DP)</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>
EAORD: Objetivos individuais	3.37 (.95)	1.00	5.00
EAORD: Objetivos coletivos	3.41 (.95)	1.00	5.00

### Correlações entre as Variáveis em Estudo

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo, ou seja, liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo (primeiro objetivo deste estudo). De um modo geral, as dimensões transformacionais correlacionaram-se positivamente entre si, bem como com as dimensões de *feedback* positivo, da gestão ativa do poder, de satisfação com a liderança e da percepção de obtenção de objetivos de rendimento desportivo. O *feedback* positivo correlacionou-se positivamente com as dimensões de satisfação com a liderança e de percepção de obtenção de objetivos desportivos. Também as dimensões da satisfação com a liderança correlacionaram-se positivamente com as dimensões de percepção de obtenção de objetivos desportivos.

## LIDERANÇA NO DESPORTO

Relativamente às correlações negativas, de registar os seguintes dados: as dimensões de liderança transformacional correlacionaram-se negativamente com a gestão passiva do poder; o respeito pessoal e o *feedback* positivo correlacionaram-se negativamente com o *feedback* negativo; o *feedback* negativo correlacionou-se negativamente com as dimensões de satisfação com a utilização das capacidades e tratamento pessoal, bem como com a dimensão de perceção de obtenção de objetivos desportivos individuais.

## LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 2

*Correlações entre as Variáveis em Estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Liderança</b>															
1. EMLD: Visão	--														
2. EMLD: Inspiração	.69***	--													
3. EMLD: Instrução técnica	.53***	.80***	--												
4. EMLD: Respeito pessoal	.48***	.55***	.49***	--											
5. EMLD: Apoio pessoal	.54***	.50***	.39***	.57***	--										
6. EMLD: <i>Feedback</i> positivo	.57***	.58***	.46***	.59***	.52***	--									
7. EMLD: <i>Feedback</i> negativo	-.02	.05	.06	-.26***	-.03	-.19***	--								
8. EMLD: Gestão Ativa	.41***	.42***	.33***	.43***	.53***	.50***	-.17**	--							
9. EMLD: Gestão passiva	-.26***	-.50***	-.57***	-.35***	-.17**	-.23***	.13*	-.08	--						
<b>Satisfação</b>															
10. QSA: Satisfação utiliz. capac.	.49***	.54***	.41***	.46***	.41***	.43***	-.20***	.45***	-.22***	--					
11. QSA: Satisfação com estratégia	.49***	.72***	.73***	.52***	.47***	.48***	-.05	.38***	-.55***	.63***	--				
12. QSA: Satisfação trata. Pessoal	.61***	.65***	.52***	.73***	.58***	.68***	-.26***	.53***	-.33***	.76***	.70***	--			
13. QSA: Satisfação treino e instr.	.55***	.79***	.77***	.53***	.49***	.52***	-.02	.38***	-.53***	.65***	.89***	.71***	--		
<b>Rendimento desportivo</b>															
14. EAORD: Objetivos individuais	.24***	.19***	.10	.15**	.17**	.21***	-.16**	.22***	-.09	.48***	.27***	.31***	.25***	--	
15. EAORD: Objetivos coletivos	.23***	.21***	.23***	.17**	.18***	.25***	-.08	.09	-.24	.30***	.35***	.28***	.29***	.53***	--

\* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$



**Diferenças na Perceção de Liderança em Função do Sexo dos Atletas**

O objetivo principal desta análise consistiu na verificação das diferenças entre homens e mulheres ao nível da perceção dos estilos de liderança dos treinadores (segundo objetivo deste estudo). Para a obtenção dos resultados recorreu-se a análises multivariadas de variância (MANOVA) (ver Tabela 3).

Relativamente à comparação nas dimensões da EMLD observaram-se diferenças entre os grupos,  $Wilks'\lambda = .92$ ,  $F(9, 303) = 3.00$ ,  $p = .002$ ,  $\eta_p^2 = .08$ . Neste caso, os testes univariados apontaram diferenças entre homens e mulheres na dimensão gestão ativa do poder,  $F(1, 311) = 7.39$ ;  $p = .01$ ,  $\eta_p^2 = .02$ , sendo esta dimensão mais percecionada pelos homens.

Tabela 3

*Diferenças na Perceção de Liderança de Acordo com o Sexo dos Atletas*

	<u>Homens</u> ( <i>n</i> = 230) <i>M</i> ( <i>DP</i> )	<u>Mulheres</u> ( <i>n</i> = 83) <i>M</i> ( <i>DP</i> )	<i>g.l.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta_p^2$
<b>Liderança</b>						
EMLD: Visão	3.57 (.91)	3.43 (.93)	1,311	1.44	.23	.005
EMLD: Inspiração	3.96 (.75)	3.82 (.98)	1,311	1.66	.20	.005
EMLD: Instrução técnica	4.04 (.76)	3.97 (.80)	1,311	.53	.47	.002
EMLD: Respeito pessoal	4.15 (.69)	4.13 (.70)	1,311	.05	.83	.000
EMLD: Apoio pessoal	3.13 (.96)	3.26 (.93)	1,311	.93	.34	.003
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	3.64 (.85)	3.46 (.92)	1,311	2.63	.11	.008
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	2.61 (.91)	2.78 (1.03)	1,311	1.91	.17	.006
EMLD: Gestão ativa do poder	2.91 (.92)	2.59 (.89)	1,311	7.39	.01	.023
EMLD: Gestão passiva do poder	2.04 (.88)	1.87 (.76)	1,311	2.59	.11	.008

### **Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Perceção de Rendimento Desportivo**

Nesta parte do trabalho procurou-se analisar quais as variáveis pessoais e desportivas dos atletas e as dimensões dos estilos de liderança que poderiam explicar a satisfação com a liderança e a perceção de rendimento desportivo individual e coletivo (terceiro objetivo deste estudo). Para tal, efetuaram-se análises de regressão múltipla (método “enter”), constatando-se a ausência de problemas nos modelos testados, através da observação de indicadores de multicolinearidade (Índices de Tolerância, “Variance Inflation Factor” e “Condition Index”), a independência das observações (valores de “Durbin-Watson”).

As variáveis introduzidas foram semelhantes nas três análises: a variável sexo foi introduzida no primeiro bloco, seguida das variáveis anos com o treinador, títulos desportivos e divisão competitiva no segundo bloco. Seguindo uma lógica conceptual de teste do efeito de aumento da liderança transformacional face à liderança transacional e de tomada de decisão (ver Bass, 1985; Gomes & Resende, 2014), as variáveis de liderança foram introduzidas na seguinte ordem: no terceiro bloco, incluíram-se as dimensões de tomada de decisão (gestão ativa e gestão passiva); no quarto bloco incluíram-se as dimensões da liderança transacional (*feedback* positivo e *feedback* negativo) e no quinto, e último bloco, incluíram-se as dimensões da liderança transformacional (visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal) (ver Tabela 4).

Começando pela predição da satisfação com a liderança, o modelo final revelou-se significativo,  $F(13, 311) = 56.25, p < .001$ , explicando 70% da variância total. Os preditores significativos da satisfação com a liderança foram o sexo, a gestão ativa do poder, a gestão passiva do poder, o *feedback* negativo, a inspiração, a instrução técnica e o respeito pessoal. Assim, a satisfação com a liderança foi predita pelo facto dos atletas serem do sexo masculino, por percecionarem mais gestão ativa, mais inspiração transmitida pelo treinador, mais instrução técnica, mais respeito pessoal e mais apoio pessoal. E, inversamente, foi predita por menor gestão passiva e menor *feedback* negativo percecionado pelos atletas. De salientar que os blocos com maior contributo preditivo foram a tomada de decisão (38%), seguida da liderança transformacional (15%, comprovando o efeito de aumento da liderança) e a liderança transacional (9%). O modelo final foi obtido após a retirada de dois *outliers*.

# LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 4

*Modelos de Regressão para a Predição da Satisfação dos Atletas*

<i>Satisfação dos atletas com a liderança do treinador</i>									
	$R^2$ ( $R^2$ Aj.)	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$F$	$\beta$	$\beta$ IC 95%	$t$	$IT$	$VIF$
<b>Bloco 1: Variável pessoal</b>	.02 (.02)	.02	5.66**	(1, 311) 5.66**					
Sexo <sup>(a)</sup>					-0.13	[-.59, -.06]	-2.38*	1.00	1.00
<b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>	.09 (.08)	.07	8.33***	(4, 311) 7.76***					
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					-0.01	[-.29, .26]	-.12	.75	1.33
Títulos <sup>(c)</sup>					.01	[-.24, .29]	.17	.77	1.30
Divisão <sup>(d)</sup>					-.28	[-.94, -.40]	-4.93***	.94	1.06
<b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>	.47 (.46)	.38	109.33***	(6, 311) 45.29***					
EMLD: Gest.ativa					.46	[.44, .63]	10.72***	.95	1.06
EMLD: Gest.passi.					-.41	[-.62, -.40]	-9.21***	.90	1.12
<b>Bloco 4: Lider. transaccional</b>	.56 (.55)	.09	31.28***	(8, 311) 48.53***					
EMLD: F. positivo					.36	[.33, .55]	7.90***	.70	1.43
EMLD: F. negativo					.02	[-.07, .11]	.47	.91	1.10
<b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>	.71 (.70)	.15	30.63***	(13, 311) 56.25***					
Sexo <sup>(a)</sup>					-0.10	[-.40, -.08]	-2.98**	.85	1.17
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					.06	[-.03, .29]	1.57	.71	1.41
Títulos <sup>(c)</sup>					-.03	[-.23, .08]	-.93	.72	1.40
Divisão <sup>(d)</sup>					-.05	[-.28, .05]	-1.38	.81	1.23
EMLD: Gest. ativa					.11	[.04, .23]	2.78**	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					-.10	[-.23, -.03]	-2.48*	.57	1.76
EMLD: F. positivo					.06	[-.04, .18]	1.21	.47	2.13
EMLD: F. negativo					-.08	[-.17, -.01]	-2.29*	.76	1.33
EMLD: Visão					.06	[-.03, .18]	1.39	.45	2.22
EMLD: Inspiração					.33	[.27, .60]	5.14***	.24	4.24
EMLD: Inst. técnico					.14	[.05, .35]	2.57**	.31	3.23
EMLD: Resp. pess					.16	[.10, .38]	3.39***	.46	2.19
EMLD: Apoio pess					.09	[.00, .20]	2.05*	.48	2.10

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano;

<sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

No segundo modelo, procurou explicar-se a predição da perceção de rendimento individual (ver Tabela 5). No último bloco, verificou-se um modelo significativo,  $F(13, 311) = 3.80$ ,  $p < .001$ , explicando-se 10% da variância total. Neste modelo emergiram como preditores significativos o sexo, a divisão competitiva, o *feedback* negativo e a visão assumida pelo treinador. Assim, a perceção de objetivos de rendimento individual foi explicada pelos atletas serem do sexo masculino, por competirem na primeira divisão e por percecionarem uma maior visão transmitida pelo treinador. Inversamente foi predita por menor *feedback*

## LIDERANÇA NO DESPORTO

negativo assumido pelo treinador. Uma vez mais comprovou-se o efeito de aumento da liderança transformacional face às outras formas de liderança, na medida em que o modelo final foi significativo e contribuiu para a melhoria da variância explicada. O modelo final obteve-se após a retirada de um *outlier*.

Tabela 5

*Modelos de Regressão para a Predição da Objetivos de Rendimento Individual*

<i>Objetivos de rendimento individual no desporto</i>									
	$R^2$ ( $R^2$ Aj.)	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$F$	$\beta$	$\beta$ IC 95%	$t$	$IT$	$VIF$
<b>Bloco 1: Variável pessoal</b>	.02 (.02)	.02	6.58**	(1, 312) 6.58**					
Sexo <sup>(a)</sup>					-0.14	[-.55, -.07]	-2.57**	1.00	1.00
<b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>	.06 (.05)	.04	4.17**	(4, 312) 4.82***					
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					-0.03	[-.30, .20]	-0.41	.75	1.33
Títulos <sup>(c)</sup>					.07	[-.11, .37]	1.09	.77	1.30
Divisão <sup>(d)</sup>					-0.19	[-.64, -.16]	-3.24***	.94	1.06
<b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>	.10 (.08)	.04	6.07**	(6, 312) 5.34***					
EMLD: Gest. ativa					.19	[.08, .31]	3.36***	.95	1.06
EMLD: Gest. pass.					-0.04	[-.17, .09]	-0.62	.89	1.12
<b>Bloco 4: Lider. transaccional</b>	.12 (.09)	.02	3.87*	(8, 312) 5.05***					
EMLD: F. positivo					.09	[-.05, .23]	1.32	.70	1.43
EMLD: F. negativo					-0.13	[-.24, -.02]	-2.28*	.91	1.10
<b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>	.14 (.10)	.02	1.70	(13, 312) 3.80***					
Sexo <sup>(a)</sup>					-0.14	[-.55, -.06]	-2.44*	.85	1.17
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					-0.02	[-.28, .22]	-0.24	.71	1.41
Títulos <sup>(c)</sup>					.04	[-.16, .32]	.67	.72	1.40
Divisão <sup>(d)</sup>					-0.18	[-.64, -.13]	-3.00**	.81	1.23
EMLD: Gest. ativa					.12	[-.02, .27]	1.75	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					-0.04	[-.20, .12]	-0.50	.57	1.75
EMLD: F. positivo					.05	[-.12, .22]	.58	.47	2.13
EMLD: F. negativo					-0.13	[-.26, -.01]	-2.18*	.76	1.31
EMLD: Visão					.16	[.00, .33]	1.97*	.45	2.22
EMLD: Inspiração					.10	[-.14, .37]	.89	.23	4.27
EMLD: Inst. técnico					-0.18	[-.45, .02]	-1.83	.31	3.23
EMLD: Resp. pess					-0.04	[-.27, .16]	-0.50	.46	2.19
EMLD: Apoio pess					-0.02	[-.17, .14]	-0.22	.48	2.09

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano;

<sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

No terceiro modelo, procurou-se explicar a perceção de rendimento coletivo (ver Tabela 6). No último bloco, verificou-se um modelo significativo,  $F(13, 311) = 3.85$ ,  $p < .001$ , que

## LIDERANÇA NO DESPORTO

explicou 11% da variância total. Neste bloco, emergiram como preditores significativos o sexo, a gestão passiva e o *feedback* positivo. Neste sentido, a percepção de objetivos de rendimento coletivo foi explicada pelos atletas serem do sexo masculino e pela maior percepção de utilização de *feedback* positivo pelo treinador. Inversamente foi explicada por menor utilização da gestão passiva por parte do treinador. O modelo final foi obtido após a retirada de um *outlier*.

Tabela 6

### Modelos de Regressão para a Predição da Objetivos de Rendimento Coletivo

Objetivos de rendimento coletivo no desporto									
	$R^2$ ( $R^2$ Aj.)	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$F$	$\beta$	$\beta$ IC 95%	$t$	IT	VIF
<b>Bloco 1: Variável pessoal</b>	.01 (.00)	.01	1.70	(1, 312) 1.70					
Sexo <sup>(a)</sup>					-.07	[-.40, .08]	-1.30	1.00	1.00
<b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>	.05 (.04)	.05	5.27***	(4, 312) 4.39**					
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					.06	[-.12, .37]	1.01	.75	1.33
Títulos <sup>(c)</sup>					.04	[-.17, .31]	.59	.77	1.30
Divisão <sup>(d)</sup>					-.21	[-.69, -.21]	-3.71***	.94	1.06
<b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>	.10 (.09)	.05	8.24***	(6, 312) 5.81***					
EMLD: Gest. ativa					.04	[-.07, .16]	.79	.95	1.06
EMLD: Gest. pass.					-.22	[-.37, -.12]	-3.89***	.89	1.12
<b>Bloco 4: Lider. transaccional</b>	.13 (.11)	.03	5.41**	(8, 312) 5.84***					
EMLD: F. positivo					.20	[.08, .35]	3.11**	.70	1.43
EMLD: F. negativo					-.04	[-.15, .07]	-.72	.91	1.10
<b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>	.14 (.11)	.01	.71	(13, 312) 3.85***					
Sexo <sup>(a)</sup>					-.13	[-.52, -.03]	-2.25*	.85	1.17
Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>					.09	[-.07, .42]	1.39	.71	1.41
Títulos <sup>(c)</sup>					.02	[-.20, .27]	.30	.72	1.40
Divisão <sup>(d)</sup>					-.12	[-.52, -.02]	-2.09	.81	1.23
EMLD: Gest. ativa					-.08	[-.23, .06]	-1.19	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					-.19	[-.36, -.05]	-2.63**	.57	1.75
EMLD: F. positivo					.17	[.02, .36]	2.23*	.47	2.13
EMLD: F. negativo					-.06	[-.18, .07]	-.91	.76	1.31
EMLD: Visão					.10	[-.06, .26]	1.24	.45	2.22
EMLD: Inspiração					-.10	[-.37, .14]	-.91	.23	4.27
EMLD: Inst. técnic					.06	[-.15, .31]	.67	.31	3.23
EMLD: Resp. pess					-.06	[-.29, .14]	-.70	.46	2.19
EMLD: Apoio pess					.08	[-.08, .23]	.99	.48	2.09

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano;

<sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

### Variáveis Predictoras do Percorso Desportivo dos Atletas com os Treinadores

Para determinar em que medida a perceção dos atletas acerca dos estilos de liderança dos treinadores poderia explicar o percurso desportivo com os respetivos treinadores (quarto objetivo deste estudo), conduzimos uma análise de regressão logística, na qual as variáveis dependentes dicotomizadas foram o tempo de trabalho com o treinador (até um ano de trabalho e mais de um ano de trabalho) e os resultados desportivos obtidos com o atual treinador nos últimos cinco anos (com e sem títulos).

Começando pelo tempo de trabalho com o respetivo treinador, o modelo da análise de regressão logística revelou-se significativo,  $\chi^2(12) = 146.78$ ,  $p < .001$ , sendo retirados dez casos de *outliers*. O teste de *Hosmer e Lemeshow* avaliou a hipótese nula de que as probabilidades preditas coincidiriam com as probabilidades obtidas. Neste modelo observou-se um valor de  $p$  não significativo, indicando assim tratar-se de um modelo ajustado,  $\chi^2_{HL}(8) = 10.73$ ,  $p = .22$ . O pseudo- $R^2$  *Nagelkerke* indicou que o modelo explicou 52.8% da variância total, o que sugere que o conjunto de preditores discriminou entre sujeitos nas duas subamostras. A percentagem total de casos corretamente classificados foi de 79.7% (um incremento de 13.8% comparativamente com a percentagem proporcional de casos corretamente classificados ao acaso). Neste âmbito registou-se uma taxa de predição correta de 84.1 % para os atletas com mais de um ano de trabalho com o treinador (sensibilidade) e 71.2% para os atletas até um ano de trabalho com o treinador (especificidade). A Tabela 7 apresenta os valores finais do modelo de regressão, verificando-se que as variáveis que mais contribuem para o modelo preditivo foram o sexo, a divisão competitiva, os títulos desportivos obtidos com o treinador e o apoio pessoal. Atendendo aos valores do beta e o teste *Wald*, o grupo com mais de um ano de trabalho com o treinador foi explicado pelos atletas serem do sexo feminino, competirem na 2ª divisão, terem obtido títulos desportivos com o treinador (variável com maior peso) e percecionarem maior apoio pessoal por parte dos respetivos treinadores. Para cada aumento de um ponto na maior experiência de apoio pessoal percecionado pelos atletas, existe 1.23 vezes maior probabilidade dos atletas pertencerem ao grupo que trabalha mais de um ano com o respetivo treinador, controlando as outras variáveis do modelo. No sentido de determinar o valor de corte ótimo, procedeu-se a análise da curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*). A área abaixo da curva foi de .89, o que é significativamente maior do que .05 ( $p < .0001$ ), sugerindo que o modelo apresenta um bom poder discriminante (Marôco, 2014).

## LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 7

*Regressão Logística para a Predição do Maior Tempo de Trabalho com o Treinador*

	$\beta$	EP	$\chi^2_{wald}(1)$	p	Exp( $\beta$ )	IC 95% Exp( $\beta$ )
Sexo <sup>(a)</sup>	-1.21	.43	7.81	.01	.30	].13; .70[
Divisão <sup>(b)</sup>	-.88	.41	4.55	.03	.42	].19; .93[
Títulos <sup>(c)</sup>	-3.81	.53	51.42	.00	.02	].01; .06[
EMLD: Gestão ativa	-.08	.22	.13	.72	.92	].60; 1.43[
EMLD: Gestão passiva	.41	.26	2.51	.11	1.50	].91; 2.48[
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	.30	.28	1.14	.29	1.35	].78; 2.36[
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	.34	.20	3.02	.08	1.41	].96; 2.07[
EMLD: Visão	-.25	.25	.95	.33	.78	].48; 1.28[
EMLD: Inspiração	-.48	.42	1.36	.24	.62	].27; 1.39[
EMLD: Instrução técnica	-.20	.37	.30	.58	.82	].39; 1.69[
EMLD: Respeito pessoal	.30	.33	.83	.36	1.35	].71; 2.56[
EMLD: Apoio pessoal	.66	.25	7.11	.01	1.94	].19; 3.15[
Constante	2.88	1.70	2.85	.09	17.75	

$\chi^2_{(12)} = 146.78$ ;  $p < .001$

$Pseudo-R^2_{(Nagelkerke)} = .53$

% Classificações Corretas = 79.7

% Especificidade = 71.2; % Sensibilidade = 84.1; Área abaixo da Curva = .89 (EP = .02)

Nota. <sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Feminino, 1 = Masculino; <sup>(b)</sup> Divisão: 0 = 2ª Divisão, 1 = 1ª Divisão; <sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Com títulos, 1 = Sem títulos.

O segundo modelo testado considerou como variável dependente os resultados desportivos obtidos pelos atletas com o atual treinador no período dos últimos cinco anos. O modelo de análise de regressão logística revelou-se significativo,  $\chi^2(12) = 177.22$ ;  $p < .001$ , sendo obtido após a retirada de três *outliers*. O teste de *Hosmer e Lemeshow* avaliou a hipótese nula de que as probabilidades preditas coincidirem com as probabilidades obtidas. O modelo final revelou um valor de  $p$  não significativo, sugerindo tratar-se de um modelo ajustado,  $\chi^2_{HL}(8) = 7.30$ ,  $p = .51$ . O  $pseudo-R^2_{Nagelkerke}$  indicou que o modelo explicou 42% da variância total. A percentagem total de casos corretamente classificados foi de 77.4% (um aumento de 19.7% em comparação com a percentagem de casos corretamente classificados ao acaso). Neste âmbito, encontrou-se uma taxa de predição correta de 80.2% para os atletas com títulos desportivos (sensibilidade) e 75.4% para os atletas sem qualquer título desportivo (especificidade). A Tabela 8 apresenta os valores do modelo final de regressão, verificando-se que as variáveis que mais contribuem para explicar os títulos obtidos com o atual treinador foram a gestão ativa do poder, a gestão passiva do poder, o

## LIDERANÇA NO DESPORTO

*feedback* positivo e o respeito pessoal. Observando os valores do beta e o teste *Wald*, o grupo de atletas com títulos foi explicado pelos atletas estarem há mais de um ano com o mesmo treinador (variável com maior peso), percecionarem mais gestão ativa e mais *feedback* positivo e, inversamente, percecionarem menos gestão passiva e menos respeito pessoal. De forma a determinar o valor de corte ótimo efetuou-se a análise da curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*). A área abaixo da curva foi de .83, sendo significativamente maior do que .05 ( $p < .001$ ), sugerindo que o modelo apresenta um bom poder discriminante (Marôco, 2014).

Tabela 8

*Resultados da Regressão Logística para os Preditores de Títulos*

	$\beta$	EP	$\chi^2_{wald}(1)$	$p$	Exp( $\beta$ )	IC 95% Exp( $\beta$ )
Sexo <sup>(a)</sup>	-.50	.33	2.32	.13	.60	].32; 1.16[
Divisão <sup>(b)</sup>	.53	.36	2.24	.14	1.70	].85; 3.41[
Anos com treinador <sup>(c)</sup>	-2.90	.39	54.19	.00	.06	].03; .12[
EMLD: Gestão ativa	.61	.20	9.11	.00	1.83	].124; 2.72[
EMLD: Gestão passiva	-.43	.22	3.88	.05	.65	].42; 1.00[
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	.50	.25	3.91	.05	1.65	].100; 2.71[
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	.32	.17	3.46	.06	1.38	].98; 1.94[
EMLD: Visão	.29	.24	1.53	.22	1.34	].84; 2.14[
EMLD: Inspiração	-.16	.36	.19	.66	.86	].42; 1.74[
EMLD: Instrução técnica	-.26	.33	.64	.42	.77	].41; 1.46[
EMLD: Respeito pessoal	-.90	.32	8.12	.00	.41	].22; .76[
EMLD: Apoio pessoal	-.23	.22	1.10	.29	.80	].52; 1.22[
Constante	1.93	1.43	1.82	.18	6.87	

$\chi^2_{(12)} = 177.22$ ;  $p < .001$

$Pseudo-R^2_{(Nagelkerke)} = .42$

% Classificações Corretas = 77.4

% Especificidade = 80.2; % Sensibilidade = 75.4; Área abaixo da Curva = .83 ( $EP = .02$ )

Nota. <sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Feminino, 1 = Masculino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Mais de um ano, 1 = Até um ano; <sup>(c)</sup> Divisão: 0 = 2ª Divisão, 1 = 1ª Divisão.

## Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal entender o fenómeno da liderança numa perspetiva multidimensional, analisando as relações entre três formas de liderança (tomada de decisão, transacional e transformacional), a satisfação que os atletas evidenciam face à liderança dos respetivos treinadores, incluindo também a perceção de rendimento individual e



## LIDERANÇA NO DESPORTO

coletivo que evidenciam na sua prática desportiva. Esta análise considerou ainda o peso que algumas variáveis pessoais (e.g., sexo) e desportivas (e.g., anos de trabalho com o mesmo treinador e títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador) poderiam assumir na explicação da relação treinador-atleta.

No que se refere ao primeiro objetivo deste estudo, alguns aspetos merecem realce. Como esperado, as dimensões mais “positivas” da liderança (a área transformacional, o *feedback* positivo e a gestão ativa do poder) foram mais perçecionadas pelos atletas e correlacionaram-se positivamente entre si. Ou seja, uma ação mais evidente por parte dos treinadores nestas áreas significa maior satisfação com a liderança e maior perceção de rendimento desportivo. Pelo lado inverso, o *feedback* negativo correlacionou-se negativamente com as áreas da relação pessoal com os treinadores (e.g., respeito pessoal e tratamento pessoal), da relação técnica com os treinadores (e.g., utilização das capacidades) e mesmo da tomada de decisão dos treinadores (e.g., gestão ativa do poder). Neste sentido, e com efeitos ainda mais generalizados, a gestão passiva correlacionou-se negativamente com as áreas positivas da liderança e com a satisfação com a liderança, sugerindo assim os seus efeitos nefastos sobre a perceção e a avaliação dos atletas perante os seus treinadores. Este padrão de resultados tem sido evidenciado noutros estudos (ver Price & Weiss, 2013; Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy, 2009).

O segundo objetivo deste estudo encontrou evidência limitada para a importância da variável sexo no modo como os atletas avaliam os respetivos treinadores. De facto, para o conjunto das nove dimensões avaliadas pela EMLD, apenas na gestão ativa se verificou que esta foi mais perçecionada pelos atletas do sexo masculino. No entanto, os dados do nosso estudo alargam de forma substancial a importância da variável sexo na compreensão do fenómeno da liderança, o que tem paralelo na investigação (Chelladurai & Arnott, 1985; Gomes, Lopes, & Mata, 2011; Vella, Oades, & Crowe, 2013). Repare-se que ser do sexo masculino foi uma variável importante para explicar a maior satisfação com a liderança, bem como as maiores perceções de obtenção dos objetivos de rendimento individual e coletivo (ver resultados dos modelos de regressão do terceiro objetivo deste estudo). Curiosamente, o maior tempo de trabalho com o mesmo treinador foi explicado pelos atletas serem do sexo feminino (ver resultados dos modelos de regressão do quarto objetivo deste estudo). No cômputo geral, estes dados demonstram as relações diferenciais da variável sexo em domínios da liderança dos treinadores, da satisfação com a liderança e da perceção de rendimento

## LIDERANÇA NO DESPORTO

desportivo (onde o sexo masculino assume maior preponderância), bem como do maior tempo de trabalho com o mesmo treinador (onde o sexo feminino assume maior preponderância).

O terceiro objetivo deste estudo comprovou o efeito de aumento da liderança transformacional relativamente às formas de liderança de tomada de decisão e transacional. De facto, nos três modelos testados relativos à satisfação com a liderança, à percepção de rendimento individual e à percepção de rendimento coletivo, as dimensões de liderança transformacional foram significativas, embora se registe que o aumento da variância explicada não foi evidente na percepção de rendimento coletivo (embora os valores sejam significativos). Estes dados encontram-se de acordo com estudos da liderança em contextos organizacionais (Avolio & Howell, 1992; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990) e mesmo em contextos desportivos (Gomes & Resende, 2014; Hampson & Jowett, 2014).

Quanto às variáveis preditoras em cada um dos modelos testados, alguns aspetos merecem particular relevo. No que se refere à satisfação com a liderança, a divisão competitiva assumiu-se como preditora no seu bloco de entrada (atletas das divisões principais evidenciaram maior satisfação com a liderança do que atletas de divisões secundárias), mas com a entrada das dimensões transformacionais, no último bloco, tornou-se irrelevante a sua importância para a explicação da satisfação com a liderança. Estes dados sugerem o potencial abrangente da liderança transformacional entre diferentes níveis competitivos dos atletas. Quanto às dimensões de liderança, o modelo de regressão sugere um forte potencial da tomada de decisão (com maior gestão ativa e menor gestão passiva do poder), seguido da importância do maior *feedback* positivo (que perde também importância com a entrada da liderança transformacional), do menor *feedback* negativo (que ganha poder preditivo apenas no modelo final) e de quase todas as dimensões transformacionais (e.g., maior uso da inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal). É desta conjugação de fatores que melhor se explica a satisfação dos atletas relativamente à liderança dos seus treinadores, numa percentagem assinalável de variância explicada (70%). Outros estudos têm vindo a demonstrar essencialmente a importância da liderança transformacional na explicação da satisfação dos atletas com a liderança (ver Gomes & Machado, 2010; Gomes, Lopes, & Mata, 2011; Resende, Gomes, & Vieira, 2013; Rowold, 2006).

No que se refere à percepção de rendimento individual, os dados revestem-se de alguma complexidade. De facto, enquanto as variáveis sexo (particularmente o masculino), divisão

## LIDERANÇA NO DESPORTO

competitiva (competir nas divisões principais) e *feedback* negativo (usar menos esta faceta de liderança) se mantiveram estáveis no modelo explicativo, a gestão ativa perdeu valor preditivo quando se considerou os efeitos da liderança transformacional. E no último bloco de entrada do modelo, apenas o estabelecimento de uma visão positiva e desafiadora de futuro para os atletas representou um aspeto que parece contribuir para uma maior perceção de rendimento individual por parte dos atletas. Em síntese, é de considerar a importância de variáveis pessoais e desportivas dos atletas para explicar a sua perceção de rendimento individual, mas acima de tudo é importante que o treinador evite usar uma abordagem negativa ao rendimento dos atletas e trace cenários motivadores face ao futuro dos mesmos.

Quanto à perceção de rendimento coletivo, é interessante verificar que o sexo (ser do sexo masculino) apenas se constituiu como preditor no bloco final, tendo, uma vez mais, a variável divisão competitiva (competir nas divisões principais) perdido valor preditivo no modelo final. Na verdade, quando se consideram todas as dimensões da ação dos treinadores foi determinante considerar o sexo dos atletas em causa, mas não tanto a divisão desportiva em que competem. Paralelamente utilizar o menos possível a gestão passiva e usar o mais possível o *feedback* positivo parecem igualmente importantes para a perceção de rendimento coletivo.

No que se refere ao quarto e último objetivo deste estudo, os dados evidenciaram aspetos importantes para a compreensão da relação treinador-atleta. Assim, no que se refere à maior estabilidade temporal de trabalho dos atletas com os respetivos treinadores, os dados indicaram que ser do sexo feminino, competir na 2ª divisão, ter obtido títulos desportivos com o treinador (variável com maior peso) e percecionar maior apoio pessoal por parte dos respetivos treinadores, representam as dimensões explicativas da permanência dos treinadores com as mesmas equipas ao longo do tempo. Por outras palavras, uma maior estabilidade nas equipas que trabalham com o mesmo treinador pode ser encontrado em atletas do sexo feminino, em divisões secundárias, em equipas com maior sucesso desportivo e em equipas onde existe maior apoio pessoal dado pelos treinadores.

No que se refere à tendência para obter títulos desportivos com o mesmo treinador, os dados sugerem que estar mais de um ano com o mesmo treinador (variável com maior peso), percecionar mais gestão ativa, mais *feedback* positivo e, inversamente, percecionar menos gestão passiva e menos respeito pessoal são aspetos que melhor explicam o sucesso desportivo obtido pelos treinadores e atletas. Deste conjunto de dados há que salientar acima

## LIDERANÇA NO DESPORTO

de tudo a possibilidade dos treinadores poderem trabalhar mais tempo com os atletas para maximizarem a possibilidade de terem sucesso desportivo, em conjugação com uma tomada de decisão que considere as opiniões e expectativas dos atletas, uma boa resposta ao rendimento dos atletas e, de forma inesperada, uma menor preocupação com a relação pessoal. Este último dado revelou-se um dos mais inesperados do conjunto dos resultados deste estudo, ainda que deva ser relativizado se pensarmos que esta dimensão foi uma das mais percebidas pelos atletas na ação dos respetivos treinadores. Ou seja, sendo de registar esta relação negativa entre a relação pessoal e o sucesso desportivo obtido por treinadores e atletas, também é verdade que esta é uma das dimensões que os atletas atribuem maior frequência no conjunto de comportamentos dos seus treinadores.

De um modo geral, os dados obtidos neste estudo sugerem que o processo de liderança não é linear (Rhind, Jowett, & Yang, 2012). No entanto, é possível retirar algumas pistas que podem auxiliar os treinadores a promover a satisfação e a perceção de rendimento desportivo dos atletas, quer a nível individual, quer a nível coletivo. Mais concretamente, um treinador que consiga gerir o processo de tomada de decisão, usando a gestão ativa e evitando a gestão passiva; que consiga reforçar os comportamentos e atitudes desejáveis nos atletas, usando o *feedback* positivo e evitando o *feedback* negativo; e que consiga liderar os seus atletas demonstrando visão de futuro, inspiração face ao sucesso, fornecendo instrução técnica positiva e que consiga construir uma relação com os atletas baseada no respeito pessoal, poderá desencadear experiências mais positivas dos atletas face à atividade desportiva, o que tem paralelo noutros estudos (ver Mata & Gomes, 2013). Tal como referem Price e Weiss (2013), os treinadores devem ter a consciência de que os atletas podem preferir diferentes tipos de liderança pelos seus treinadores e estes devem conseguir ser flexíveis para obter um maior impacto na relação mantida com os atletas.

Finalmente torna-se pertinente realçar algumas das limitações deste estudo, tais como o baixo equilíbrio entre os grupos, principalmente ao nível do sexo, onde se verifica uma maior prevalência de atletas homens. Também o facto de ser uma amostra de conveniência dificulta a generalização destes resultados para a população desportiva. Em todo o caso, este estudo demonstra que não existe uma exclusividade num estilo de liderança que explique a satisfação e a perceção de rendimento desportivo, mas antes uma ação conjunta e complexa de diferentes estilos positivos de liderança.

**Referências**

- Avolio, B. J., & Howell, J.M. (1992). The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. In K.E. Clark, M.B. Clark, & D.R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 225-235). Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bentler, P. M. (2007). On tests and indices for evaluating structural models. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 825-829. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.024.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.
- Chelladurai, P., & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24. doi: 10.1080/02701367.1985.10608426.
- Crocker, P. R. E., & Graham, T. R. (1995). Coping by competitive athletes with performance stress: Gender differences and relationships with affect. *The Sport Psychologist*, 92, 35-338.
- Gomes, A. R. (2008a). Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2008b). *Avaliação dos Objetivos de Rendimento Desportivo (AORD)*. Relatório técnico não publicado. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R, Lopes, H., & Mata, R. T. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicologia*, 28(1), 31-42.

## LIDERANÇA NO DESPORTO

- Gomes, A. R., & Machado, A. A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In M.R.F. Brandão & A.A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp. 187-218). São Paulo: Editora Atheneu.
- Gomes, A. R., & Paiva, P. (2010). Liderança, compatibilidade treinador-atleta e satisfação no andebol: Percepção de atletas novatos e experientes. *PsicoUSF*, *15*(2), 235-248.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P., & Pinheiro, A. R. (2008). Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *21*(3), 482-491.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Hampson, R., & Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, *24*(2), 454-460.
- Hobman, E. V., Jackson, C. J., Jimmieson, N. L., & Martin, R. (2011). The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis. *European journal of work and organizational psychology*, *20*(4), 553-580.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, *63*(2), 96-110. doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1031-1052.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2013). Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport and Exercise*, *8*(4), 986-995.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of applied sport psychology*, *25*(2), 265-279.

## LIDERANÇA NO DESPORTO

- Resende, R., Gomes, A. R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: Importância dos resultados desportivos. *Motriz*, *19*(2), 502-512.
- Rhind, D. J. A., Jowett, S., & Yang, S. X. (2012). A comparison of athletes' perceptions of the coach-athlete relationship in team and individual sports. *Journal of Sport Behavior*, *35*(4), 433.
- Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *20*, 127-156.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, *18*(4), 312-325. doi: 10.1080/10413200600944082.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, *92*(4), 1020. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1020.
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, *26*, 182-196. doi: 10.1080/10413200.2013.819392.
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical education and sport pedagogy*, *18*(5), 549-561.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior-the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, *15*(4), 381-394. doi: 10.1177/105960119001500404.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.