



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Catarina Maia Baptista Fonseca Almeida

**Eficácia da Liderança no Desporto:
Relação com a Satisfação e Rendimento
Desportivo**

Dissertação de Mestrado

Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Rui Gomes

outubro de 2017

Índice

I. Agradecimentos	3
II. Resumo	4
III. Abstract	5
IV. Introdução	6
V. Método	10
Participantes	10
Instrumentos	10
Procedimento	13
VI. Resultados	13
Correlações entre as variáveis em estudo	14
Índice de Eficácia da Liderança (IEL)	16
Diferenças na Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo em Função do IEL	18
Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Percepção de Rendimento Desportivo	21
VII. Discussão	27
VIII. Referências	30

Agradecimentos

Com a finalização desta dissertação de mestrado, não posso deixar de agradecer a algumas pessoas ou entidades que, direta ou indiretamente, me ajudaram neste percurso importante para a minha vida académica e profissional.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador Professor Doutor Rui Gomes pela oportunidade de poder trabalhar consigo e por toda a ajuda e suporte que me prestou durante este período académico.

De seguida, gostaria de prestar o meu mais sincero agradecimento aos meus pais, por todas as oportunidades que me deram, por todo o apoio ao longo de todo o meu percurso escolar e por nunca terem duvidado das minhas capacidades e da minha competência. Um obrigado especial ao meu irmão que sempre me auxiliou em todas as minhas dificuldades e sempre me tratou como a sua querida “mana mais nova”.

Aos meus amigos e companheiros que durante os últimos cinco anos partilharam comigo o seu dia-a-dia. Muito obrigada pelo companheirismo, pela amizade, pela partilha e pela boa disposição.

Uma palavra de agradecimento também para os elementos do grupo de investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano (ARDH) pelo tempo disponibilizado para me auxiliarem na conclusão do meu estudo.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os clubes, diretores, treinadores e atletas que se disponibilizaram para participar neste estudo.

A todos vocês, muito obrigada!

Eficácia da Liderança no Desporto: Relação com a Satisfação e Rendimento Desportivo

RESUMO

Este estudo pretendeu analisar o impacto e a eficácia da liderança, atendendo a três tipos de estilos de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão), a medidas subjetivas de rendimento (satisfação com a liderança e perceção de rendimento) e a medidas objetivas de rendimento desportivo (objetivos desportivos alcançados). Participaram no estudo 206 atletas de Andebol e Voleibol, com uma média de idades de 20 anos e os seus respetivos 15 treinadores, com uma média de idades de 38 anos. Avaliou-se tanto a perceção dos atletas em relação à eficácia da liderança dos treinadores, como a própria perceção dos treinadores, para além da satisfação e perceção de rendimento desportivo evidenciada pelos atletas. Os resultados demonstraram que a satisfação e a perceção de rendimento desportivo foram importantes na explicação da eficácia da liderança resultante da avaliação feita pelos atletas, bem como as dimensões e liderança transformacional. Resumindo, as ações dos treinadores produzem um impacto significativo na experiência desportiva dos atletas e na forma como estes avaliam a eficácia da sua liderança.

Palavras-chave: Liderança no Desporto, Eficácia da Liderança, Satisfação, Rendimento Desportivo.

Effectiveness of Leadership in Sport: Relation to Satisfaction and Sports Performance

Abstract

This study aimed to analyze the impact and effectiveness of leadership, addressing three types of leadership styles (transformational, transactional and decision making), subjective measures of performance (leadership satisfaction and performance perception) and objective measures of performance (goals achieved). Thus, the study included 206 Handball and Volleyball athletes, with an average age of 20 years and their respective 15 coaches, with a mean age of 38 years. We evaluated both athletes' and coaches' perception of effectiveness in leadership, as well as the satisfaction and perception of athletic performance evidenced by athletes. The results demonstrated that the satisfaction and the perception of sports performance were important in explaining the effectiveness of the leadership resulting from the evaluation made by the athletes, as well as the dimensions and transformational leadership. In short, coaches' actions have a significant impact on athletes' sporting experience and how they evaluate the effectiveness of their leadership.

Keywords: Leadership in Sports, Leadership Effectiveness, Satisfaction, Sports Performance.

Introdução

A liderança pode ser caracterizada como uma habilidade extraordinária para convencer os outros da sua capacidade para atingir elevados níveis de rendimento e para adotar novos princípios de trabalho (Gomes & Resende, 2014).

No contexto organizacional, a influência dos líderes tem vindo a ser alvo de uma grande reflexão, dado que o exercício da liderança pode ter impacto no resultado final, isto é, no sucesso ou insucesso das organizações e instituições sociais (Kaiser, Hogan & Craig, 2008).

Da mesma forma, o estudo da liderança exercida pelos treinadores em contextos desportivos representa um tema de bastante debate no domínio da Psicologia do Desporto (Gomes, Pereira & Pinheiro, 2008). Como líderes de equipa, os treinadores detêm um papel crucial no desempenho das suas equipas, na forma como os seus atletas respondem à atividade desportiva e na capacidade de os inspirar e influenciar em direção a uma determinada missão ou objetivo em comum.

Assim sendo, torna-se relevante estudar os diferentes estilos de liderança, a forma como os membros da equipa percebem o poder que lhes é exercido pelo líder e o impacto resultante deste poder no rendimento coletivo e individual de cada um.

Uma das facetas mais estudadas nas últimas décadas prende-se com a liderança transformacional. Esta diz respeito à capacidade do líder envolver os membros da equipa na missão e nos objetivos a alcançar, estimulando-os a dar o seu melhor em proveito de ideias positivas e desafiantes da equipa que se traduzem numa performance acima do esperado (Bass, 1985). No contexto desportivo, alguns esforços têm vindo a ser desenvolvidos no sentido de analisar o efeito potencialmente transformacional de alguns agentes desportivos, nomeadamente o treinador. De acordo com Gomes e Resende (2014), o treinador pode aumentar a sua influência junto dos seus atletas através de cinco comportamentos caracterizadores deste estilo: visão, inspiração, instrução, respeito e apoio. Uma outra faceta envolvida neste fenómeno é a liderança transacional, caracterizando-se através do estabelecimento de uma relação de “trocas” entre o líder, que define o que deve ser feito, e os membros da equipa, que realizam as tarefas em troca de uma recompensa material ou psicológica (e.g., prémio ou reconhecimento) (Avolio, 1999). No contexto desportivo, o treinador pode promover esta faceta da liderança através de dois comportamentos: *feedback* positivo e *feedback* negativo (Gomes & Resende, 2014). Por último, o modo como é gerido o poder também é uma faceta da liderança que importa considerar. Concretamente, a tomada de decisão refere-se ao modo como o líder gere o seu poder e traça o rumo a atingir (Yukl, 1998).

No contexto desportivo, o treinador pode utilizar dois comportamentos caracterizadores deste estilo: gestão ativa do poder e gestão passiva do poder (Gomes & Resende, 2014).

Ao longo da última década, “os investigadores na área da liderança têm-se voltado cada vez mais para a liderança transformacional, numa tentativa de entender melhor os comportamentos de liderança no desporto” (Mills & Boardley, 2016, p. 382) e o modo como estes se relacionam com a eficácia dos líderes (Gomes, 2014). Seguindo esta lógica, existem na literatura alguns resultados que nos remetem para que possam ocorrer efeitos superiores da liderança transformacional face aos outros dois estilos de liderança. Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) verificaram que comportamentos de liderança transformacional resultam em níveis mais elevados de performance individual, coletiva e organizacional do que comportamentos de liderança transacional. Mais recentemente, Gomes e Resende (2014) demonstraram que ao assumir um estilo de liderança transformacional, os treinadores adquirem vantagens na forma como se relacionam com os atletas e na forma como gerem as suas equipas.

Apesar destes resultados promissores, continua a existir uma escassez de estudos que se debrucem sobre a relação entre os diferentes tipos de liderança (particularmente a transformacional) exercidos pelos treinadores e a eficácia alcançada, tanto do ponto de vista subjetivo como do ponto de vista objetivo (Gomes, 2014; Ribeiro, Gomes, Simões, Resende & Moreira, 2016).

Considerando estes aspetos, procuramos, neste estudo, analisar o impacto e a eficácia da liderança atendendo a medidas subjetivas de bem-estar (e.g., satisfação com a liderança), medidas subjetivas de rendimento desportivo (e.g., perceção de rendimento individual e coletivo) e medidas objetivas de rendimento desportivo (e.g., objetivos desportivos alcançados no final da época desportiva).

Esta análise teve por base os três tipos de liderança que o treinador pode assumir tendo estes sido incorporados num modelo recente do estudo da liderança, denominado por Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2017). Esta abordagem surge na literatura como um modelo que procura conceptualizar o sucesso da liderança, atendendo à importância dos diferentes estilos de liderança e à sua conjugação, de forma a permitir potenciar a eficácia dos líderes junto dos membros da equipa.

Em primeiro lugar, é proposto neste modelo que os estilos de liderança podem ser divididos em três tipos (e.g., transformacional, transacional e tomada de decisão), sendo esperado que os melhores resultados, em termos de eficácia do líder, sejam alcançados pelo uso preferencial do estilo transformacional, pelo uso do *feedback* positivo do estilo transacional, e pelo uso da gestão ativa de poder da tomada de decisão. Alguns dados da investigação têm

vindo a confirmar as vantagens destes estilos de liderança no modo como os atletas avaliam os seus treinadores (ver Gomes & Resende, 2014).

Em segundo lugar, o modelo pretende explicar a eficácia dos líderes através de uma relação linear entre três fatores: (a) filosofia da liderança, que se caracteriza pelas ideias e princípios do líder, (b) prática da liderança, que consiste nos comportamentos assumidos pelo líder de forma a concretizar as suas ideias e princípios, e (c) critérios de liderança, que são os indicadores utilizados pelo líder para avaliar a implementação da sua filosofia de liderança na prática.

Em terceiro lugar, o modelo assume também a importância de estes três fatores se relacionarem entre si, em dois ciclos interdependentes: o ciclo conceptual e o ciclo prático (Gomes, Seixas & Resende, 2017). O ciclo conceptual é caracterizado pelas representações mentais do líder e resulta da relação entre as ideias e princípios que o líder considera importante, os comportamentos que assume para concretizar as suas ideias e princípios e os critérios que utiliza para avaliar a sua eficácia, enquanto chefe de equipa. Por sua vez, o ciclo prático envolve não só as representações mentais do líder, mas também as representações mentais dos membros da equipa e significa a implementação do ciclo conceptual, isto é, das representações mentais de liderança, na prática e no trabalho quotidiano da equipa. Entre estes dois ciclos estabelecem-se relações de informação e comunicação denominadas de circuito de *feedback* que permitem ao líder perceber de que forma pode ajustar o exercício da sua liderança às circunstâncias que encontra, aos desejos e expectativas dos membros da sua equipa e refletir sobre o modo como está a exercer a sua liderança (Gomes *et al.*, 2017).

De acordo com Gomes (2014), os melhores resultados alcançados pelo líder devem-se ao estabelecimento de uma relação entre o ciclo conceptual (“o que deve ser feito”) e o ciclo prático (“o que realmente está a ser feito”). Quando o líder é capaz de transformar a sua filosofia de liderança em termos práticos, de forma a reforçar os valores acerca da liderança, estabelecendo uma congruência entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, obtém-se a Hipótese de Congruência. Por outras palavras, um líder obtém uma eficácia de liderança de “baixa congruência” quando não é percecionada, pelos seus colaboradores, uma capacidade de implementar o seu ciclo conceptual de liderança no ciclo prático de trabalho com a equipa e uma “elevada congruência” quando essa capacidade é percecionada e gera aceitação por parte dos membros da equipa.

Em quarto lugar, o Modelo da Eficácia da Liderança considera as características situacionais (e.g., expectativas e valores da organização), as características pessoais do líder (e.g., crenças, objetivos e motivação do líder) e as características dos membros da equipa (e.g.,

biológicas e psicológicas, crenças, objetivos e nível de experiência) como “variáveis moderadoras da relação entre aquilo que o líder gostaria de fazer (ciclo conceptual) e aquilo que o líder realmente faz na prática (ciclo prático)” (Gomes *et al.*, 2017). Estas características que podem facilitar ou inibir a ação do líder, moderando a eficácia da sua liderança, denominam-se fatores antecedentes.

Neste sentido, este estudo pretende analisar a eficácia da liderança, testando a relação entre os estilos de liderança exercida pelos treinadores (transformacional, transacional e tomada de decisão), 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 rendimento desportivo individual e coletivo e objetivos classificativos alcançados). Mais concretamente, os objetivos deste estudo são:

- (a) Analisar a hipótese de congruência na forma como os treinadores e atletas percebem a liderança, verificando-se o impacto produzido nas medidas subjetivas e objetivas de eficácia de liderança.
- (b) Analisar se o estilo de liderança transformacional produz maior eficácia na liderança face aos restantes dois estilos de liderança.

Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: Atletas que avaliem a eficácia da liderança do seu treinador com maior congruência no IEL estarão mais satisfeitos com a liderança exercida.

H2: Atletas que avaliem a eficácia da liderança do seu treinador com maior congruência no IEL perceberão obtenção de melhor rendimento desportivo individual.

H3: Atletas que avaliem a eficácia da liderança do seu treinador com maior congruência no IEL perceberão obtenção de melhor rendimento desportivo coletivo.

H4: Quanto maior a congruência no IEL do treinador, mais bem sucedida será a sua equipa.

H5: A liderança transformacional produz um efeito de aumento relativamente à eficácia da liderança, à liderança transacional e à tomada de decisão.

Método

Participantes

Neste estudo participaram 206 atletas, sendo 98 do sexo masculino (47.6%) e 108 do sexo feminino (52.4%), com idades compreendidas entre os 13 e os 39 anos ($M = 19.57$; $DP = 4.67$). Todos os atletas eram praticantes federados estando divididos em duas modalidades, 128 praticavam Andebol (62.1%) e 78 praticavam Voleibol (37.9%), e integrados nos escalões de juvenis e juniores (54.4%) e seniores (45.6%). Quanto à divisão competitiva, 63 atletas competiam na 1ª divisão (30.6%) e 143 atletas competiam na 2ª divisão e campeonato nacional (69.4%), das respetivas modalidades. Os anos de prática variam entre um e 25 anos ($M = 9.49$; $DP = 5.10$) e, em média, os atletas trabalharam com o treinador em questão durante duas épocas desportivas ($M = 2.12$; $DP = 1.85$). Relativamente ao número de títulos conquistados com o atual treinador nos últimos cinco anos, 146 (70.9%) atletas não obtiveram qualquer título e 60 (29.1%) atletas obtiveram títulos regionais, nacionais e/ou internacionais. No que diz respeito ao objetivo classificativo, 120 (58.3%) atletas tinham o objetivo de serem campeões nacionais e 86 (41.7%) tinham como objetivo outras classificações.

Para além destes atletas, também participaram neste estudo os seus respetivos treinadores. Esta amostra foi constituída por oito treinadores de Andebol (53.3%) e sete de Voleibol (46.7%), sendo representada no seu total por 15 treinadores, maioritariamente do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 54 anos ($M = 38.43$; $DP = 11.40$). No que diz respeito aos anos de prática como treinadores, estes variam entre dois e 38 ($M = 15.33$; $DP = 10.36$) e, em média, trabalhavam com a mesma equipa durante duas épocas desportivas.

A amostra foi recolhida por conveniência, embora fossem estabelecidos os seguintes critérios tendo em vista uniformizar os participantes: modalidade e escalão desportivo.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico. Este questionário recolheu dados pessoais (e.g., idade e sexo) e desportivos (e.g., modalidade praticada, escalão competitivo, número de anos de prática da modalidade, número de anos de trabalho, títulos obtidos) dos atletas e dos treinadores.

Questionário da Eficácia da Liderança – QEL (Gomes, 2016). O QEL é um questionário que avalia a eficácia dos líderes, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança

(Gomes, 2017). Este questionário foi proposto para testar a hipótese da congruência e avalia três dimensões: filosofia de liderança, prática de liderança e critérios de liderança. Estas três dimensões estão divididas em seis subescalas: (a) filosofia de liderança: ação atual (α neste estudo = .83); (b) filosofia de liderança: ação desejada (α neste estudo = .85); (c) prática de liderança: ação atual (α neste estudo = .87); (d) prática de liderança: ação desejada (α neste estudo = .89); (e) critérios de liderança: ação atual (α neste estudo = .89); e (f) critérios de liderança: ação desejada (α neste estudo = .86). De modo a permitir o teste da hipótese de congruência, este instrumento possui uma “versão para o líder” e uma “versão para os membros da equipa”. No nosso estudo, utilizaram-se as duas versões, uma para o treinador e uma para os atletas. O número de itens e o formato de resposta é igual para ambas as versões. O QEL é constituído por 15 itens, distribuídos pelas três dimensões referidas e pelas respetivas seis subescalas. Quer para a versão dos comportamentos atuais, quer para a dos comportamentos preferidos do treinador, os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*) e a pontuação é obtida através do valor médio de cada subescala. O cálculo do índice de eficácia da liderança (IEL) para cada subescala é feito através da subtração do valor obtido na versão dos comportamentos preferidos pelo valor obtido na versão dos comportamentos atuais. Desta forma, o IEL total é obtido através da soma dos valores obtidos no IEL das três subescalas, na versão dos comportamentos preferidos, subtraindo à soma dos valores obtidos no IEL das três subescalas, na versão dos comportamentos atuais do treinador. A análise fatorial exploratória (procedimento “diret oblmin”; “delta”=0) mostrou um KMO (“Kaiser-Meyer-Olkin”) de .931 e um resultado significativo no teste de esfericidade de Barlett (1807.732, *df* 105, $p=.000$) para a versão atual do questionário e um KMO (“Kaiser-Meyer-Olkin”) de .919 e um resultado significativo no teste de esfericidade de Barlett (1837.778, *df* 105, $p=.000$) para a versão preferida.

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – EMLD (Gomes, 2005). A EMLD avalia a perceção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respetivos treinadores (versão para os atletas) e a perceção dos treinadores acerca dos seus próprios comportamentos (versão para o treinador). Este instrumento avalia nove dimensões: (a) visão: definição de um futuro positivo e desafiador para os atletas (α neste estudo = .92); (b) inspiração: comportamentos do treinador no sentido de estimular o desejo e esforço máximo dos atletas na realização de tarefas (α neste estudo = .85); (c) instrução: indicações sobre o que os atletas devem fazer para corrigir e melhorar as suas capacidades desportivas (α neste estudo = .79); (d) respeito: consideração pelas decisões, sentimentos e necessidades individuais dos

atletas (α neste estudo = .80); (e) apoio: tendência do treinador para o bem estar dos atletas e demonstração de interesse em estabelecer relações informais e pessoais (α neste estudo = .81); (f) *feedback* positivo: comportamentos de reforço face ao bom desempenho dos atletas (α neste estudo = .87); (g) *feedback* negativo: comportamentos de punição face aos comportamentos inadequados dos atletas (α neste estudo = .85); (h) gestão ativa do poder: envolvimento do treinador e dos membros da equipa no processo de tomada de decisão (α neste estudo = .81); (i) gestão passiva do poder: evitamento e adiamento do treinador no processo de tomada de decisão (α neste estudo = .83). Destas nove subescalas, a visão, a inspiração, a instrução, o respeito e o apoio correspondem à avaliação da liderança transformacional. As subescalas *feedback* positivo e *feedback* negativo correspondem à avaliação da liderança transacional. As subescalas gestão ativa do poder e gestão passiva do poder correspondem à avaliação da tomada de decisão. O instrumento é constituído por 36 itens e todos os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). A pontuação é obtida através do valor médio de cada subescala. Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do treinador na faceta em causa (AFE ver Gomes & Cruz, 2006).

Questionário de Satisfação em Atletas – QSA (Riemer & Chelladurai, 1998; traduzido e adaptado por Gomes, 2008). O QSA foi apenas preenchido pelos atletas, destinando-se a avaliar diferentes aspetos da satisfação com a sua atividade desportiva. Para efeitos deste estudo, foram apenas utilizadas quatro das 11 dimensões relativas à satisfação com a liderança: (a) satisfação com a utilização das capacidades: modo como o treinador avalia e utiliza as capacidades dos atletas (α neste estudo = .86); (b) satisfação com a estratégia: avaliação das estratégias e táticas utilizadas pelo treinador nas competições (α neste estudo = .94); (c) satisfação com o tratamento pessoal: satisfação dos atletas pela forma como o treinador trata individualmente cada um deles (α neste estudo = .88); e (d) satisfação com o treino e instrução: satisfação dos atletas acerca do treino e das instruções fornecidas pelo treinador (α neste estudo = .87). O instrumento é constituído por 19 itens, respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = *Mesmo nada satisfeito*; 7 = *Extremamente satisfeito*). A pontuação é obtida através do valor médio de cada subescala. As pontuações mais altas significam valores mais elevados de satisfação em cada uma das dimensões avaliadas. Para efeitos deste estudo, somaram-se as quatro subescalas deste instrumento, resultando numa subescala total da satisfação com a liderança (AFE ver Gomes & Paiva, 2010).

Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo – QPRD (Gomes, 2016). O QPRD foi apenas preenchido pelos atletas avaliando a sua perceção do rendimento desportivo. Neste caso, o instrumento é constituído por 10 itens, divididos por dois fatores: (a) perceção de rendimento desportivo individual (α neste estudo = .86); (b) perceção de rendimento desportivo coletivo (α neste estudo = .91). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Não concordo*; 5 = *Concordo totalmente*). A pontuação é obtida através da média aritmética de cada dimensão. Valores mais elevados em cada dimensão representam uma perceção mais elevada de sucesso no rendimento desportivo. Para os efeitos deste estudo, os atletas responderam pensando no rendimento que tinham tido até aquele momento da época desportiva. A análise fatorial exploratória (procedimento “diret oblmin”; “delta”=0) mostrou um KMO (“Kaiser-Meyer-Olkin”) de .844 e um resultado significativo no teste de esfericidade de Barlett (1562.956, df 45, p =.000).

Procedimento

Este estudo foi inicialmente submetido à Comissão de Ética da Universidade do Minho (SECSH 008/2016).

Após a sua aprovação, foi estabelecido o contacto com os clubes para se explicar os objetivos do estudo, solicitar a respetiva colaboração e agendar o preenchimento dos questionários pelos atletas e respetivos treinadores. Antes de se proceder à recolha dos dados, foram distribuídos e assinados os consentimentos informados que incluíam indicações sobre os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação e a confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados e que foram assinados pelos treinadores e atletas. No caso dos atletas menores de idade foram os encarregados de educação que assinaram os respetivos consentimentos informados. A recolha de dados foi efetuada sem a presença dos treinadores e no início ou final de uma sessão de treino.

Foram entregues 234 protocolos de avaliação e recolhidos 218 documentos (93% taxa de retorno).

Resultados

Para efeitos de análise e estatística dos dados recolhidos, recorreu-se ao programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS – Versão 23.0).

Correlações entre as Variáveis em Estudo

A Tabela 1 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo: liderança, percepção de rendimento desportivo e satisfação com a liderança.

Relativamente às correlações positivas, de mencionar que as cinco dimensões transformacionais de liderança se correlacionaram positivamente entre si, para além de também se terem correlacionado positivamente com as dimensões de *feedback* positivo, de gestão ativa do poder, de percepção de rendimento desportivo e de satisfação com a liderança. A dimensão transacional de liderança *feedback* positivo correlacionou-se positivamente com a gestão ativa do poder, com a percepção de rendimento desportivo e com a satisfação com a liderança. A dimensão gestão ativa do poder, que se trata de uma dimensão da tomada de decisão da liderança, também se correlacionou positivamente com a percepção de rendimento quer individual, quer coletivo, e com a satisfação com a liderança. Também as dimensões de percepção de rendimento desportivo, tanto individual, como coletivo, se correlacionaram positivamente com a satisfação da liderança.

No que diz respeito às correlações negativas, é importante assinalar que a dimensão da eficácia da liderança correlacionou-se negativamente com todas as outras dimensões em análise, exceto com a gestão passiva do poder (dimensão da tomada de decisão da liderança). Para além disso, as dimensões de liderança transformacional correlacionaram-se negativamente com a gestão passiva do poder e o respeito pessoal correlacionou-se negativamente com o *feedback* negativo. Também a dimensão transacional da liderança, *feedback* positivo, se correlacionou negativamente com a gestão passiva do poder, tal como aconteceu com as dimensões transformacionais. Por sua vez, a gestão passiva do poder correlacionou-se negativamente com as dimensões de percepção de rendimento desportivo individual e coletivo e com a satisfação com a liderança.

Tabela 1

Correlações entre as Variáveis em Estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Liderança													
1. QEL: Ind. Efic. Lider. Total	--												
2. EMLD: Visão	-.27***	--											
3. EMLD: Inspiração	-.37***	.74***	--										
4. EMLD: Instrução técnica	-.37***	.51***	.68***	--									
5. EMLD: Respeito pessoal	-.06	.51***	.49***	.49***	--								
6. EMLD: Apoio pessoal	-.18**	.64***	.53***	.41***	.58***	--							
7. EMLD: <i>Feedback</i> positivo	-.24***	.67***	.69***	.54***	.48***	.54***	--						
8. EMLD: <i>Feedback</i> negativo	-.31***	.21**	.28***	.21**	-.13	.18*	.26***	--					
9. EMLD: Gestão ativa	-.23**	.43***	.41***	.37***	.34***	.43***	.42***	.26***	--				
10. EMLD: Gestão passiva	.23**	-.16*	-.28***	-.33***	-.25***	-.04	-.06	.14*	.10	--			
Rendimento desportivo													
11. QPRD: Rend. individual	-.25***	.31***	.41***	.40***	.17**	.19**	.29***	.24**	.29***	-.12	--		
12. QPRD: Rend. coletivo	-.24***	.20**	.26***	.32***	.04	.12	.21**	.30***	.32***	-.09	.66***	--	
Satisfação													
13. QSA: Satisf. lider. Total	-.35***	.63***	.79***	.70***	.59***	.50***	.60***	.13*	.40***	-.38***	.44***	.26***	--

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

Índice de Eficácia da Liderança (IEL)

Com esta análise pretendeu-se compreender a relação entre as variáveis pessoais e desportivas dos atletas e dos treinadores e o IEL. Olhando para os resultados da Tabela 2, a variável pessoal sexo e a variável desportiva objetivo classificativo obtiveram resultados estatisticamente significativos face ao IEL. Os atletas do sexo masculino avaliaram os seus respetivos treinadores como mais congruentes na eficácia da liderança do que os atletas do sexo feminino e, de igual modo, os atletas que tinham como objetivo classificativo serem campeões nacionais também avaliaram em maior número os seus treinadores como mais eficazes no exercício da liderança, do que os atletas que tinham outros objetivos classificativos.

Tabela 2

Índice de Eficácia de Liderança (IEL) versus Variáveis Pessoais e Desportivas

	<u>Baixa</u> <u>Congruência</u> <i>n (%)</i>	<u>Elevada</u> <u>Congruência</u> <i>n (%)</i>	<i>g.l</i>	<i>p</i>
<i>Atletas</i>				
Sexo			1	.041
Masculino	30 (38.5)	68 (53.1)		
Feminino	48 (61.5)	60 (46.9)		
Escalão			1	.326
Juvenis e Juniores	39 (50.0)	73 (57.0)		
Seniores	39 (50.0)	55 (43.0)		
Nº anos com o atual treinador			1	.197
1 ano	45 (57.7)	62 (48.4)		
Mais do que 1 ano	33 (42.3)	66 (51.6)		
Títulos			1	.136
Sem títulos	60 (76.9)	86 (67.2)		
Com títulos	18 (23.1)	42 (32.8)		
Objetivo classificativo			1	.001
Campeão nacional	34 (43.6)	86 (67.2)		
Outras classificações	44 (56.4)	42 (32.8)		
Resultados alcançados			1	.445
Objetivo não alcançado	39 (50.0)	71 (55.5)		
Objetivo alcançado	39 (50.0)	57 (44.5)		
<i>Treinadores</i>				
Objetivo classificativo			1	.605
Campeão nacional	2 (66.7)	1 (33.3)		
Outras classificações	6 (50.0)	6 (50.0)		
Resultados alcançados			1	.447
Objetivo não alcançado	5 (62.5)	3 (37.5)		
Objetivo alcançado	3 (42.9)	4 (57.1)		

Na Tabela 3, é possível analisar a frequência de atletas de cada equipa que avaliou o seu treinador como menos eficaz ou mais eficaz (“baixa congruência” ou “elevada congruência”) ao nível da liderança e a perceção do próprio treinador face ao próprio exercício da liderança. Como se pode verificar, são mais as equipas cujos atletas avaliaram, na sua maioria, os seus treinadores com eficácia de liderança de “elevada congruência” do que as equipas cujos treinadores foram avaliados pelos atletas com “baixa congruência”. No entanto, das 18 equipas representadas, apenas 10 equipas obtiveram coerência nos resultados obtidos entre a avaliação da eficácia de liderança que foi feita pelos atletas e a avaliação que foi feita pelo respetivo treinador, tanto para uma avaliação de “elevada congruência” como para uma avaliação de “baixa congruência”. Nas restantes oito equipas verificou-se uma discrepância nos resultados obtidos, ou seja, em equipas cujo IEL dos atletas foi de “elevada congruência”, o IEL do respetivo treinador foi de “baixa congruência” e vice-versa.

Tabela 3

Índice de Eficácia da Liderança versus Equipa versus Treinador

Equipas	<u>Atletas</u>		<u>Treinadores</u>	
	Baixa Congruência <i>n (%)</i>	Elevada Congruência <i>n (%)</i>	Baixa Congruência <i>n (%)</i>	Elevada Congruência <i>n (%)</i>
Andebol				
Equipa 1: Juvenis Masculinos	5 (33.3)	10 (66.7)	1 (100)	
Equipa 2: Seniores Masculinos	9 (42.9)	12 (57.1)	1 (100)	
Equipa 3: Seniores Masculinos	0 (0)	13 (100)		1 (100)
Equipa 4: Juvenis Femininos	4 (44.4)	5 (55.6)		1 (100)
Equipa 5: Seniores Femininos	14 (73.7)	5 (26.3)	1 (100)	
Equipa 6: Juniores Masculinos	5 (38.5)	8 (61.5)	1 (100)	
Equipa 7: Juvenis Masculinos	1 (10.0)	9 (90.0)	1 (100)	
Equipa 8: Seniores Femininos	5 (29.4)	12 (70.6)		1 (100)
Equipa 9: Juvenis Femininos	0 (0)	11 (100)		1 (100)
Voleibol				
Equipa 10: Juniores Femininos	3 (23.1)	10 (76.9)	1 (100)	
Equipa 11: Seniores Masculinos	3 (30.0)	7 (70.0)	1 (100)	
Equipa 12: Juniores Masculinos	1 (25.0)	3 (75.0)		1 (100)
Equipa 13: Seniores Femininos	0 (0)	9 (100)		1 (100)
Equipa 14: Juvenis Femininos	0 (0)	8 (100)	1 (100)	
Equipa 15: Juvenis Masculinos	5 (41.7)	7 (58.3)	1 (100)	
Equipa 16: Seniores Femininos	6 (66.7)	3 (33.3)	1 (100)	
Equipa 17: Juvenis Femininos	7 (100)	0 (0)	1 (100)	
Equipa 18: Juniores Femininos	1 (16.7)	5 (83.3)		1 (100)

Diferenças na Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo em Função do Índice de Eficácia da Liderança (IEL)

O objetivo desta análise consistiu na verificação das diferenças entre o IEL (baixa ou elevada congruência) e as medidas: liderança exercida pelos treinadores, satisfação com a liderança, e perceção de rendimento desportivo. Será que ter percebido maior ou menor congruência na liderança dos treinadores levaria os atletas a avaliações distintas da liderança exercida pelos seus treinadores (estilos de liderança da EMLD), diferentes níveis de satisfação

com essa liderança e, mesmo, percepções distintas de rendimento desportivo? Neste caso, testamos a hipótese de congruência proposta no Modelo da Eficácia da Liderança na perspetiva dos atletas.

No que diz respeito à liderança exercida pelos treinadores (ver Tabela 4), nas dimensões transformacionais da EMLD verificaram-se diferenças entre os grupos, $Wilks'\lambda = .85$, $F(5, 200) = 6.95$, $p = .000$, $\eta_p^2 = .15$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da sua liderança atribuíram-lhes maior visão, inspiração, instrução e apoio.

Quanto às dimensões transacionais da EMLD, verificaram-se diferenças entre os grupos, $Wilks'\lambda = .83$, $F(2, 203) = 20.34$, $p = .000$, $\eta_p^2 = .17$. Neste caso, os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência na liderança, perceberam a ocorrência de mais comportamentos de reforço face ao seu bom desempenho (*feedback* positivo) e mais comportamentos de punição face ao desempenho aquém do esperado (*feedback* negativo).

Por fim, no que respeita às duas dimensões de tomada de decisão da EMLD, verificaram-se diferenças entre os grupos, $Wilks'\lambda = .91$, $F(2, 203) = 9.46$, $p = .000$, $\eta_p^2 = .08$. Os atletas que avaliaram a eficácia da liderança dos seus treinadores com maior congruência perceberam mais comportamentos para promover o envolvimento de todos os membros da equipa no processo de tomada de decisão.

Tabela 4

Diferenças na Percepção de Liderança em Função do Índice de Eficácia da Liderança

	<u>Baixa</u>		<u>Elevada</u>		g.l	F	p	η_p^2
	<u>Congruência</u>		<u>Congruência</u>					
	M (DP)	(n)	M (DP)	(n)				
Liderança Transformacional								
EMLD: Visão	2.93 (.87)	(69)	3.44 (.97)	(137)	1, 204	13.62	<.001	.06
EMLD: Inspiração	3.39 (.84)	(69)	3.96 (.81)	(137)	1, 204	21.75	<.001	.09
EMLD: Instrução	3.62 (.73)	(69)	4.16 (.71)	(137)	1, 204	26.10	<.001	.11
EMLD: Respeito	3.79 (.76)	(69)	3.96 (.81)	(137)	1, 204	2.16	.143	.01
EMLD: Apoio	2.65 (.94)	(69)	3.12 (1.02)	(137)	1, 204	10.48	.001	.05
Liderança Transacional								
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	2.88 (.87)	(69)	3.54 (.92)	(137)	1, 204	24.91	<.001	.11
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	2.72 (1.03)	(69)	3.42 (.96)	(137)	1, 204	23.11	<.001	.10
Tomada de Decisão								
EMLD: Gestão ativa do poder	2.28 (.88)	(69)	2.83 (.93)	(137)	1, 204	16.46	<.001	.07
EMLD: Gestão passiva do poder	2.34 (.82)	(69)	2.19 (1.03)	(137)	1, 204	1.13	.289	.01

Relativamente à comparação entre o IEL e a satisfação com a liderança (ver Tabela 5), observaram-se diferenças entre os grupos, Wilks' $\lambda = .86$, $F(4, 201) = 8.35$, $p = .000$, $\eta_p^2 = .14$. Os atletas que avaliaram a eficácia dos seus treinadores com maior congruência apreciaram o modo como o seu treinador utilizava as suas capacidades, as estratégias que utilizava durante as competições, o tratamento pessoal e as instruções técnicas fornecidas.

Tabela 5

Diferenças na Satisfação com a Liderança em Função do Índice de Eficácia da Liderança

	<u>Baixa</u>		<u>Elevada</u>		g.l	F	p	η_p^2
	<u>Congruência</u>		<u>Congruência</u>					
	M (DP)	(n)	M (DP)	(n)				
QSA: Utilização das capacidades	4.03 (1.12)	(69)	4.65 (1.15)	(137)	1, 204	13.39	<.001	.06
QSA: Estratégia	3.91 (1.11)	(69)	4.86 (1.31)	(137)	1, 204	26.74	<.001	.12
QSA: Tratamento pessoal	4.18 (1.26)	(69)	4.84 (1.24)	(137)	1, 204	12.85	<.001	.06
QSA: Treino e instrução	4.05 (1.14)	(69)	5.03 (1.23)	(137)	1, 204	31.12	<.001	.13

A Tabela 6 apresenta a comparação entre o IEL e a percepção de rendimento desportivo. Face a esta análise, observaram-se diferenças entre os grupos, Wilks' $\lambda = .95$, $F(2, 202) = 4.80$, $p = .009$, $\eta_p^2 = .04$. Os atletas que avaliaram com maior congruência a eficácia da liderança dos seus treinadores, perceberam maior obtenção de rendimento desportivo a nível individual e coletivo.

Tabela 6

Diferenças na Percepção de Rendimento Desportivo em Função do Índice de Eficácia da Liderança

	<u>Baixa</u>		<u>Elevada</u>		g.l	F	p	η_p^2
	<u>Congruência</u>		<u>Congruência</u>					
	M (DP)	(n)	M (DP)	(n)				
QPRD: Rendimento individual	2.37 (.87)	(69)	2.67 (.91)	(136)	1, 203	5.38	.021	.03
QPRD: Rendimento coletivo	2.08 (.96)	(69)	2.52 (.95)	(136)	1, 203	9.48	.002	.04

Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Percepção de Rendimento Desportivo

O objetivo destas análises foi testar o Modelo da Eficácia da Liderança na explicação da satisfação dos atletas com a liderança e a percepção que demonstraram face ao seu rendimento desportivo. Para tal, foram efetuadas análises de regressão múltipla (método “enter”), com a inserção das variáveis seguindo os pressupostos do modelo teórico, nos seguintes blocos: (1) variáveis pessoais e desportivas dos atletas (fatores antecedentes do modelo); (2) IEL através das dimensões filosofia de liderança, prática de liderança e critérios de liderança, que se refere à congruência entre os ciclos conceptual e prático da liderança; (3) dimensões de tomada de decisão; (4) dimensões de liderança transaccional; e (5) dimensões de liderança transformacional.

Na predição de satisfação com a liderança, o modelo final revelou-se estatisticamente significativo, $F(16, 189) = 36.25$, $p < .001$, explicando 73% da variância total (ver Tabela 7). A satisfação com a liderança foi predita pelo facto dos atletas terem como objetivo classificativo serem campeões nacionais e por perceberem mais inspiração, instrução e respeito transmitidos pelo treinador. Inversamente, foi predita por uma menor percepção de *feedback* negativo transmitido por parte do treinador. Importa notar que o bloco com maior contributo

preditivo foi o da liderança transformacional (18%), seguido do bloco da tomada de decisão (16%) e, por último, o bloco da liderança transacional (15%).

Tabela 7

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.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
Bloco 1: Variáveis pessoais e desportivas	.11 (.09)	.10	5.92***	(4, 201) 5.92***					
Sexo ^(a)					-.01	[-.38, .32]	-.16	.66	1.52
Anos c/ treinador ^(b)					.04	[-.22, .38]	.53	.89	1.12
Títulos ^(c)					.05	[-.25, .49]	.64	.71	1.40
Objetivo classificativo ^(d)					-.28	[-1.01, -.23]	-3.11**	.54	1.84
Bloco 2: Índice de Eficácia de Liderança	.26 (.24)	.16	14.11***	(7, 198) 10.09***					
QEL: Filosofia					.12	[-.02, .57]	1.82	.84	1.19
QEL: Prática					.29	[.32, .91]	4.14***	.78	1.28
QEL: Critérios					.14	[.00, .61]	1.98*	.79	1.27
Bloco 3: Tomada de decisão	.42 (.39)	.16	26.35***	(9, 196) 15.71***					
EMLD: Gest.ativa					.34	[.25, .52]	5.55***	.79	1.26
EMLD: Gest.passi.					-.35	[-.52, -.26]	-5.85***	.84	1.19
Bloco 4: Lider. transacional	.57 (.55)	.15	35.05***	(11, 194) 23.69***					
EMLD: F. positivo					.47	[.41, .66]	8.37***	.69	1.44
EMLD: F. negativo					-.10	[-.22, .02]	-1.67	.66	1.50
Bloco 5: Lider. transformacio.	.75 (.73)	.18	27.81***	(16, 189) 36.24***					
Sexo ^(a)					-.01	[-.22, .18]	-.20	.57	1.76
Anos c/ treinador ^(b)					.04	[-.08, .27]	1.10	.80	1.24
Títulos ^(c)					.04	[-.11, .31]	.91	.65	1.53
Objetivo classificativo ^(d)					-.12	[-.50, -.02]	-2.11*	.41	2.43
QEL: Filosofia					.01	[-.16, .20]	.21	.77	1.30
QEL: Prática					.07	[-.02, .34]	1.71	.71	1.42
QEL: Critérios					.06	[-.05, .33]	1.42	.69	1.45
EMLD: Gest. ativa					.02	[-.09, .12]	.36	.59	1.68
EMLD: Gest. pass.					-.06	[-.17, .04]	-1.26	.60	1.65
EMLD: F. positivo					.06	[-.06, .19]	.99	.39	2.54
EMLD: F. negativo					-.11	[-.22, -.02]	-2.36*	.57	1.76
EMLD: Visão					.01	[-.13, .15]	.13	.33	3.03
EMLD: Inspiração					.46	[.40, .75]	6.55***	.27	3.72
EMLD: Instrução					.17	[.09, .40]	3.10**	.42	2.40
EMLD: Respeito					.18	[.10, .40]	3.35**	.43	2.33
EMLD: Apoio					.01	[-.10, .13]	.20	.44	2.25

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

^(a) Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; ^(b) Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; ^(c) Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; ^(d) Objetivo classificativo: 0 = Campeão nacional, 1 = Outras classificações.

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

Na predição da percepção de rendimento desportivo individual, o modelo final revelou-se estatisticamente significativo, $F(16, 186) = 6.88, p < .001$, explicando 10% da variância total (ver Tabela 8). O rendimento desportivo individual foi predito pelo facto dos atletas serem do sexo masculino e perceberem mais inspiração e mais instrução transmitidos pelo treinador. O bloco com maior contributo preditivo foi o das variáveis pessoais e desportivas (16%), seguido pelo bloco da liderança transformacional (10%), pelo bloco da da liderança transaccional (6%) e, por fim, o bloco da tomada de decisão (4%).

Tabela 8

Modelos de Regressão para a Predição da Percepção de Rendimento Desportivo Individual

<i>Percepção de rendimento desportivo individual</i>									
	R^2 (R^2 Aj.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
Bloco 1: Variáveis pessoais e desportivas	.16 (.14)	.16	9.54***	(4, 198) 9.54***					
Sexo ^(a)					-.27	[-.76, -.20]	-3.37**	.66	1.52
Anos c/ treinador ^(b)					.05	[-.16, .32]	.69	.89	1.12
Títulos ^(c)					.13	[-.05, .54]	1.63	.71	1.40
Objetivo classificativo ^(d)					-.12	[-.52, .10]	-1.33	.55	1.82
Bloco 2: Índice de Eficácia de Liderança	.18 (.15)	.02	1.38	(7, 195) 6.07***					
QEL: Filosofia					.04	[-.18, .34]	.60	.84	1.20
QEL: Prática					.12	[-.05, .46]	1.58	.77	1.29
QEL: Critérios					.01	[-.25, .28]	.11	.78	1.28
Bloco 3: Tomada de decisão	.22 (.18)	.04	4.50*	(9, 193) 5.90***					
EMLD: Gest.ativa					.21	[.07, .33]	2.96**	.79	1.27
EMLD: Gest.passi.					-.08	[-.20, .05]	-1.19	.84	1.18
Bloco 4: Lider. transaccional	.27 (.23)	.06	7.53**	(11, 191) 6.52***					
EMLD: F. positivo					.24	[.08, .35]	3.19**	.69	1.44
EMLD: F. negativo					.12	[-.02, .23]	1.60	.65	1.52
Bloco 5: Lider. transformacio.	.37 (.32)	.10	5.85***	(16, 186) 6.88***					
Sexo ^(a)					-.30	[-.80, -.26]	-3.91***	.57	1.75
Anos c/ treinador ^(b)					.07	[-.10, .35]	1.07	.79	1.27
Títulos ^(c)					.13	[-.01, .54]	1.88	.65	1.53
Objetivo classificativo ^(d)					.03	[-.27, .37]	.29	.41	2.41
QEL: Filosofia					-.01	[-.27, .21]	-.21	.77	1.29
QEL: Prática					.00	[-.24, .25]	.03	.71	1.41
QEL: Critérios					.07	[-.37, .13]	-.94	.69	1.45
EMLD: Gest. ativa					.00	[-.14, .14]	.04	.58	1.71
EMLD: Gest. pass.					.08	[-.06, .21]	1.04	.60	1.67
EMLD: F. positivo					-.07	[-.24, .10]	-.76	.39	2.55
EMLD: F. negativo					.09	[-.05, .21]	1.17	.56	1.78
EMLD: Visão					.13	[-.06, .31]	1.31	.33	3.01
EMLD: Inspiração					.27	[.06, .51]	2.47*	.27	3.64
EMLD: Instrução					.18	[.00, .42]	1.99*	.41	2.41
EMLD: Respeito					.10	[-.09, .31]	1.10	.43	2.33
EMLD: Apoio					-.08	[-.22, .08]	-.93	.43	2.31

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

^(a) Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; ^(b) Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; ^(c) Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; ^(d) Objetivo classificativo: 0 = Campeão nacional, 1 = Outras classificações.

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

Na predição da percepção de rendimento desportivo coletivo, o modelo final revelou-se estatisticamente significativo, $F(16, 189) = 1.43$, $p < .001$, explicando 3% da variância total (ver Tabela 9). Os preditores significativos da percepção de rendimento desportivo coletivo foram o sexo, a gestão ativa do poder e a instrução. Neste caso, a percepção de rendimento desportivo coletivo foi predita pelo facto dos atletas serem do sexo masculino e percecionarem mais gestão ativa e mais instrução transmitidos pelo treinador.

Tabela 9

Modelos de Regressão para a Predição da Percepção de Rendimento Desportivo Coletivo

Percepção de rendimento desportivo coletivo dos atletas									
	R^2 (R^2 Aj.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
Bloco 1: Variáveis pessoais e desportivas	.19 (.18)	.19	12.10***	(4, 201) 12.10***					
Sexo ^(a)					-.17	[-.64, -.04]	-2.22*	.66	1.52
Anos c/ treinador ^(b)					.07	[-.12, .40]	1.08	.89	1.12
Títulos ^(c)					.13	[-.04, .59]	1.70	.71	1.40
Objetivo classificativo ^(d)					-.23	[-.80, -.13]	-2.73*	.54	1.84
Bloco 2: Índice de Eficácia de Liderança	.20 (.17)	.00	.36	(7, 198) 7.00***					
QEL: Filosofia					.00	[-.27, .28]	.05	.84	1.19
QEL: Prática					-.03	[-.33, .23]	-.36	.78	1.28
QEL: Critérios					.07	[-.14, .43]	1.02	.79	1.27
Bloco 3: Tomada de decisão	.24 (.21)	.05	5.99**	(9, 196) 7.05***					
EMLD: Gest.ativa					.24	[.10, .38]	3.42**	.79	1.26
EMLD: Gest.passi.					-.02	[-.15, .11]	-.29	.84	1.19
Bloco 4: Lider. transaccional	.28 (.24)	.04	4.79*	(11, 194) 6.86***					
EMLD: F. positivo					.11	[-.04, .25]	1.44	.69	1.44
EMLD: F. negativo					.18	[.03, .31]	2.45*	.66	1.50
Bloco 5: Lider. transformacio.	.31 (.25)	.03	1.43	(16, 189) 5.22***					
Sexo ^(a)					-.18	[-.65, -.04]	-2.21*	.57	1.76
Anos c/ treinador ^(b)					.06	[-.14, .38]	.87	.80	1.24
Títulos ^(c)					.14	[-.01, .62]	1.91	.65	1.53
Objetivo classificativo ^(d)					-.11	[-.58, .16]	-1.13	.41	2.43
QEL: Filosofia					-.08	[-.43, .12]	-1.10	.77	1.30
QEL: Prática					-.08	[-.42, .13]	-1.06	.71	1.42
QEL: Critérios					-.10	[-.33, .25]	-.26	.69	1.45
EMLD: Gest. ativa					.18	[.03, .34]	2.30*	.59	1.68
EMLD: Gest. pass.					-.02	[-.17, .14]	-.23	.60	1.65
EMLD: F. positivo					.06	[-.13, .26]	.65	.39	2.53
EMLD: F. negativo					.15	[-.01, .29]	1.85	.57	1.76
EMLD: Visão					.03	[-.18, .23]	.24	.33	3.03
EMLD: Inspiração					-.03	[-.30, .23]	-.26	.27	3.72
EMLD: Instrução					.23	[.06, .53]	2.46*	.42	2.40
EMLD: Respeito					-.08	[-.33, .12]	-.92	.43	2.33
EMLD: Apoio					-.04	[-.21, .13]	-.44	.44	2.25

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

^(a) Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; ^(b) Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; ^(c) Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; ^(d) Objetivo classificativo: 0 = Campeão nacional, 1 = Outras classificações.

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

Discussão

O presente estudo tem como principais objetivos: (a) analisar a hipótese de congruência na forma como os atletas e os treinadores percebem a liderança, averiguando o impacto produzido nas medidas subjetivas (e.g., satisfação com a liderança e percepção de rendimento desportivo) e objetivas (e.g., objetivos alcançados) de eficácia de liderança; e (b) analisar se o estilo de liderança transformacional produz maior eficácia na liderança face aos estilos transacional e tomada de decisão. Para este efeito, tornou-se relevante considerar variáveis pessoais (e.g., sexo) e desportivas (e.g., objetivo classificativo) que poderiam ajudar a explicar e/ou moderar a relação treinador-atleta e, conseqüentemente, a avaliação da eficácia da liderança.

Analisando com mais detalhe os resultados, a comparação entre atletas que avaliaram com maior ou com menor congruência a eficácia de liderança do seu treinador no IEL mostrou que os atletas que consideraram a eficácia da liderança exercida pelo seu respetivo treinador como de “elevada congruência” estavam mais satisfeitos com esta liderança. De igual modo, a prática de liderança e os critérios de liderança (dimensões da eficácia da liderança) assumiram-se como variáveis preditoras no modelo da satisfação com a liderança. Seguindo esta lógica, os atletas que avaliaram a eficácia da liderança do seu treinador com maior congruência, perceberam maior obtenção de rendimento desportivo individual e coletivo. Isto significa que, quanto mais os atletas percebem uma relação entre a filosofia, a prática e os critérios de liderança, tanto no ciclo conceitual, como no ciclo prático da liderança exercida pelos seus treinadores, mais satisfeitos ficam com esta liderança, mais sentido atribuem às decisões e aos comportamentos dos treinadores e mais sucesso percebem na obtenção de rendimento desportivo a nível individual e coletivo. Estes dados suportam as hipóteses apresentadas referentes às medidas subjetivas de bem-estar associadas ao impacto e à eficácia da liderança.

No que diz respeito às medidas objetivas de rendimento desportivo (e.g., objetivos desportivos alcançados), alguns aspetos merecem reflexão. Nomeadamente, a variável desportiva objetivo classificativo, quando analisada na perspetiva dos atletas, apresentou resultados que evidenciam que os atletas que tinham como objetivo serem campeões nacionais avaliaram a eficácia da liderança dos seus treinadores como mais congruente do que os atletas que tinham outras classificações como objetivo para aquela época desportiva. Todavia, esta mesma variável, quando analisada na perspetiva dos treinadores, não evidenciou nenhum resultado conclusivo quanto à sua influência para a avaliação do IEL. Estes resultados parecem insuficientes para irem de encontro com a literatura no que diz respeito à importância atribuída

ao sucesso desportivo para uma avaliação mais positiva da liderança (Resende, Gomes & Vieira, 2013). É, contudo, importante fazer a distinção entre objetivo classificativo e resultado alcançado. O facto de um objetivo classificativo ser desafiador não quer dizer que seja concretizado. Neste caso, nem na perspectiva dos atletas, nem na dos treinadores, a variável desportiva resultado alcançado obteve um resultado que demonstrasse alguma relação com o IEL.

Relativamente ao efeito produzido pela liderança transformacional face à eficácia da liderança, as comparações realizadas entre as dimensões transformacionais da liderança e o IEL demonstraram que os atletas avaliaram os seus treinadores com maior congruência quando perceberam mais comportamentos de visão, inspiração, instrução e apoio por parte destes. Por outras palavras, para potenciarem uma avaliação mais positiva da liderança por parte dos seus atletas, os treinadores devem recorrer à utilização de um maior número de comportamentos transformacionais. Num estudo realizado por Rowold (2006) com praticantes de artes marciais, verificou-se que os comportamentos transformacionais dos treinadores foram variáveis significativas para explicar a eficácia da liderança. Na mesma linha de pensamento, os resultados mostraram que as dimensões de liderança transformacional apresentaram maior variância explicada face aos restantes dois estilos de liderança nos modelos testados para a satisfação com a liderança e para a perceção de rendimento desportivo individual dos atletas. Apenas no modelo da perceção de rendimento desportivo coletivo é que este resultado não se verificou (podendo ser explicado pela força preditiva da variável gestão ativa do poder). Estes resultados reforçam os dados de outras investigações que salientam o efeito de aumento da liderança transformacional relativamente aos outros dois estilos de liderança (Gomes & Resende, 2014; Ribeiro *et al.*, 2016).

Analisando agora os modelos de regressão, os resultados evidenciaram que os comportamentos dos treinadores direcionados para a instrução técnica e tática dos conteúdos da respetiva modalidade, bem como o respeito e a forma como são tratados, representam comportamentos muito importantes para a predição da satisfação dos atletas com a liderança. A instrução volta a ser a uma variável preditora, desta vez para a perceção de rendimento desportivo individual e coletivo, indicando a importância que os atletas atribuem à forma como o treinador é capaz de explicar e treinar individualmente os atletas para as competências que estes devem adquirir para as suas modalidades. Este resultado vai de encontro ao estudo de Resende, Gomes & Vieira, 2013. A capacidade do treinador envolver todos os membros da equipa nos objetivos propostos demonstrou ser mais uma variável preditora da perceção de rendimento coletivo.

De um modo geral, os dados obtidos neste estudo sugerem que não existe um único estilo de liderança que permita obter uma maior eficácia e que explique a satisfação e a percepção de rendimento desportivo dos membros da equipa, mas sim uma utilização de diversas dimensões dos diferentes estilos existentes por forma a procurar o sucesso na prática da liderança (Mata & Gomes, 2013). Concretamente, um treinador que defina a sua filosofia de liderança recorrendo a dimensões como a visão e a inspiração, que exerça a sua prática de liderança utilizando comportamentos de instrução e de *feedback* positivo, que avalie o trabalho realizado através do recurso à gestão ativa do poder, que baseie a sua relação com os membros da equipa no respeito individual e no apoio sempre que necessário e que consiga implementar este ciclo conceptual na sua prática diária e no trabalho com equipa, conseguirá promover experiências mais positivas para os seus atletas bem como equipas mais satisfeitas e eficazes.

Finalmente torna-se pertinente realçar algumas das limitações deste estudo, tais como o reduzido número da amostra e o facto de ter sido recolhida por conveniência, o que não permite a generalização destes resultados para a comunidade desportiva. Contudo, reflete a vasta complexidade deste tema e a importância de estudar os diversos fatores envolvidos em torno da liderança para o desenvolvimento de programas de intervenção que otimizem a eficácia dos líderes nos contextos desportivos e organizacionais.

Referências

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- 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.
- Fransen, K., Decroos, S., Broek, G. V., & Boen, F. (2016). Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 11(6), 757-771.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/3334>.
- Gomes, A. R. (2008a). Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp.157-169). New York: Nova Science.
- 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. (2016). Questionário de Eficácia da Liderança (QEL). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2016). Questionário de Percepção de Rendimento Desportivo (QPRD). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

- Gomes, A. R. (2017). Promoção da eficácia da liderança - ProELid: Manual de formação para o monitor. *Submetido para publicação*.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006). Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança. In C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, M. Adelina, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5829>.
- 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.
- 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., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. *Submetido para publicação*.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). 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*, 11(3), 382-394.

- 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.
- Resende, R., Gomes, A. R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: Importância dos resultados desportivos. *Motriz*, 19(2), 502-512.
- Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (in press). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72-86.
- 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.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N. & Williams, D., (2012). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 249-257.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.