

Estilos de liderança, coesão e satisfação no desporto: Análise das diferenças em função do tipo de modalidade praticada e do sucesso desportivo obtido pelos atletas

A. Rui Gomes (Universidade do Minho)

José F. Cruz (Universidade do Minho)

rgomes@iep.uminho.pt**Palavras-chave:**

Liderança, coesão, satisfação

Resumo/Abstract:

Este trabalho analisa os estilos de liderança e a relação treinador-atleta em diversos contextos desportivos, salientando as diferenças entre praticantes de modalidades colectivas e individuais bem como entre atletas com e sem registos desportivos de relevo. O estudo procurou observar as relações existentes entre os estilos de liderança e os níveis de satisfação e coesão nas equipas, introduzindo uma nova dimensão na caracterização da liderança dos treinadores, relacionada com as abordagens carismática e transformacional (Bass, 1985, 1998; Bass & Avoio, 1993; Conger & Kanungo, 1998). Os resultados obtidos (procedimentos de análise de variância multivariada, MANOVA, e "t-test" para amostras independentes), demonstraram que os praticantes dos desportos individuais, as atletas juniores dos desportos colectivos e os atletas com melhores registos desportivos avaliaram mais positivamente os treinadores e assumiram maiores níveis de coesão e satisfação com a prática desportiva.

O estudo da liderança ao nível desportivo tem procurado definir as áreas de intervenção dos treinadores, cruzando variáveis relacionadas com a tomada de decisão (maior ou menor directividade), a orientação para a tarefa e para os atletas (valorização do rendimento desportivo ou promoção de ambientes positivos de trabalho) e a análise das reacções (positivas ou negativas) dos líderes perante o desempenho dos membros do grupo/organização. Esta linha de investigação tem permitido o desenvolvimento de instrumentos de avaliação dos estilos de liderança que tendem a ser utilizados em conjunto com outras medidas (e.g., satisfação, coesão, comprometimento, motivação, etc.), procurando-se observar a relação entre as acções dos responsáveis técnicos e o tipo de

atitudes manifestadas pelos atletas bem como o rendimento desportivos alcançado pelas equipas.

Como refere Horn (1992), praticamente toda a investigação produzida acerca da liderança em contextos desportivos tem sido conduzida numa lógica de identificar qual ou quais o(s) estilo(s) de liderança mais eficazes, relacionando depois estas áreas de acção com os resultados desportivos alcançados pelos atletas e equipas. Por exemplo, o modelo multidimensional de liderança proposto por Chelladurai (1978, 1984a), que é uma das propostas mais referenciadas neste domínio, aponta uma divisão do estudo da liderança em factores antecedentes (características da situação, do treinador e dos atletas) e em factores consequentes (satisfação e rendimento desportivo). Os resultados da investigação neste âmbito são bastante significativos, cruzando-se variáveis como a idade e o sexo dos atletas (ver Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Carron, 1983; Chelladurai & Kuga, 1996; Chelladurai & Saleh, 1978), o tipo de modalidade praticada e as tarefas específicas a desempenhar pelos praticantes (ver Horn, 1992; Riemer & Chelladurai, 1995; Terry & Howe, 1984) e as variáveis psicológicas e desportivas dos atletas, como sejam, a motivação (ver Chelladurai, 1993) e os níveis de rendimento alcançado (ver Chelladurai, 1990, 1993). De um modo geral, as indicações resultantes têm permitido verificar que quanto mais os treinadores adoptam comportamentos de liderança congruentes com aquilo que os atletas preferem e aquilo que lhes é exigido pelo contexto e/ou clube onde se inserem, melhores são resultados obtidos, nomeadamente ao nível da satisfação e rendimento das equipas (ver Chelladurai, 1984a; Horne & Carron, 1985; Riemer & Chelladurai, 1995; Weiss & Friedrichs, 1986), da maior orientação para a realização das tarefas (ver Gardner, Shields, Bredmeier & Bostrom, 1996; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991) e do tipo de avaliações e atitudes que os atletas manifestam acerca dos treinadores (Chelladurai, 1984b).

No que se refere a Portugal, os estudos têm fornecido praticamente o mesmo tipo de orientações, observando-se a diferença entre treinadores de equipas de futebol profissionais e amadoras (Leitão, 1999), treinadores de equipas de desporto federado e escolar (Serpa, 1995), treinadores de equipas juniores de futebol (Fonseca & Fonseca, 1997) e treinadores de outras modalidades, como o andebol (Serpa, Pataco & Santos, 1991) e o basquetebol (ver Cruz & Antunes, 1997). No seu conjunto, os dados obtidos sugerem as consequências benéficas de determinados padrões de acção dos treinadores sobre o ambiente de funcionamento das equipas, caracterizadas essencialmente pelas maiores frequências de treino e instrução, pela abertura aos processos negociais (evitando-se a tomada de decisão unilateral) e pela maior

tendência para a utilização do “feedback” positivo como reacção ao desempenho dos atletas (ver Antunes & Cruz, 1997; Leitão, 1999). Em termos gerais, estes resultados acabam por confirmar as indicações dos estudos estrangeiros, onde se atribui um papel relevante aos estilos de liderança na promoção de variáveis individuais e de equipa nos atletas (e.g., satisfação e coesão).

Apesar do valor inegável destes trabalhos e das implicações que sugerem para o dia-a-dia do trabalho dos treinadores na orientação dos atletas e das equipas, a verdade é que nenhum deles tem em consideração os avanços mais recentes preconizados pelas abordagens neo-carismáticas e transformacionais da liderança (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987), que avançaram com novas facetas na descrição do funcionamento dos líderes (e.g., carisma, influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individual, etc.). Este novo movimento interessou-se pelo estudo de determinados líderes que apresentavam uma capacidade extraordinária para orientar outras pessoas, levando-as a acreditar nas suas capacidades para atingirem níveis de rendimento superiores e influenciando-as na aceitação de novos valores e ideais acerca do trabalho. Os dados das investigações vieram demonstrar que estes líderes alcançavam maiores níveis de eficácia pessoal e de rendimento nas equipas de trabalho bem como experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos membros do grupo/organização (ver Avolio & Bass, 1988; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997; Brown & Dodd, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Tendo por base estes dados, tornou-se necessário analisar o impacto das novas dimensões da liderança nos resultados e progressos obtidos pelos atletas e equipas, observando-se a possibilidade destas variáveis serem igualmente transponíveis para o contexto desportivo. Foi a partir deste tipo de indicações que Gomes (2005) e Gomes e Cruz (no prelo) propõem um novo instrumento de avaliação da liderança (Escala Multidimensional da Liderança no Desporto – EMLD), procurando reflectir as dimensões mais recentes do estudo deste tema, nomeadamente os contributos dados no âmbito do modelo transformacional e transaccional de liderança (Bass, 1985). Que seja do nosso conhecimento, este trabalho corresponde ao primeiro esforço de colocar em conjunto estas variáveis, não só em Portugal mas também no estrangeiro, pois como referimos anteriormente não encontramos investigações especificamente elaborados numa lógica de observar a forma como os atletas percebem a influência “transformacional” dos seus treinadores. Tal interesse não se justifica apenas pelas mudanças positivas introduzidas pelos líderes com

estas características, mas principalmente pelo facto de, como admitem Chelladurai e Riemer (1998), ser bastante plausível a adequação destas dimensões na compreensão do funcionamento de determinados treinadores que se tornaram figuras extremamente conhecidas, podendo estabelecer-se uma correspondência entre as suas acções e as que são preconizadas pelos movimentos mais recentes do estudo da liderança.

Neste sentido, este trabalho propõe uma análise dos resultados obtidos por Gomes (2005) no desenvolvimento da EMLD, explorando a existência de diferenças na avaliação dos estilos de liderança em atletas de diferentes modalidades e com percursos desportivos distintos, introduzindo igualmente nesta análise a observação de eventuais associações entre os estilos de liderança e os níveis de coesão e de satisfação assumidos pelos praticantes.

MÉTODO

Amostra

Participaram neste estudo 1714 atletas, sendo 1160 do sexo masculino (67.7%) e 554 do sexo feminino (32.3%), com idades compreendidas entre os 13 e os 42 anos. Relativamente ao escalão competitivo, 467 eram juniores (27.2%) e 1247 seniores (72.8%) apresentando, por isso, uma variação alargada no número de anos de prática desportiva (1 a 27 anos). Ao nível das representações na selecção nacional, 456 atletas juniores tinham sido internacionais (28.1%) e 316 seniores tinham assumido o mesmo estatuto (19.6%). Quanto aos anos de trabalho com os treinadores, os dados apontaram uma significativa amplitude de tempo (entre um e quinze anos), sendo a média acima dos dois anos. No que respeita aos principais títulos e resultados desportivos obtidos pelos atletas sob a orientação dos seus responsáveis técnicos, é de assinalar o facto de perto de 20% terem conseguido classificações de realce ao nível nacional e/ou internacional. Dividindo por tipo de modalidade, 74.5% dos praticantes faziam parte das colectivas e 25.5% das individuais. Considerando o nível competitivo, perto de 70% do total dos participantes neste estudo estavam integrados nas divisões principais das respectivas modalidades, enquanto que os restantes se distribuíam pelos escalões secundários ou por níveis com outras designações atribuídas pelas federações de origem.

Instrumentos

Foi administrado a todos os atletas que participaram neste estudo um Questionário que englobava os seguintes instrumentos de avaliação psicológica:

Questionário Demográfico: avalia variáveis como o sexo, idade e habilitações literárias, bem como dados relativos ao clube, à modalidade de proveniência dos atletas, ao escalão e à divisão competitiva. Paralelamente, procuramos obter algumas informações sobre a carreira desportiva dos atletas (anos de prática e número de internacionalizações) e o tipo de percurso desportivo realizado com o actual treinador (anos de trabalho e títulos alcançados). Este questionário foi desenvolvido com base em instrumentos similares utilizados por Chelladurai e Reimer (1998) e Cruz e Antunes (1997), adaptando-se algumas das questões para efeitos do presente trabalho;

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD): trata-se de um instrumento desenvolvido por Gomes (2005) sendo constituído por 28 itens, respondidos numa escala tipo "Likert" com cinco opções de resposta (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). A EMLD avalia seis áreas de acção dos treinadores: i) "feedback" positivo ($\alpha = .77$): refere-se aos comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador face ao bom rendimento e esforço dos atletas (ex: o meu treinador exprime a sua satisfação quando um atleta joga/compete bem"); ii) motivação/inspiração ($\alpha = .86$): descreve os comportamentos do treinador no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na realização das tarefas e na concretização dos objectivos, assumindo-se como um modelo a seguir, em termos de optimismo, confiança e respeito (ex: "o meu treinador fala de forma entusiástica acerca do que é necessário fazer"); iii) apoio social ($\alpha = .70$): identifica os comportamentos do treinador orientados para o bem-estar dos atletas, demonstrando uma preocupação pessoal com os problemas dos membros da equipa bem como um interesse em desenvolver relações pessoais francas e informais ("o meu treinador ajuda os atletas nos seus problemas pessoais"); iv) comportamentos democráticos ($\alpha = .75$): caracteriza as acções do treinador no sentido de promover um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão, nomeadamente em aspectos relacionados com o treino e a competição (ex: "o meu treinador deixa que os atletas participem nas decisões a tomar"); v) "laissez-faire" ($\alpha = .73$): remete para o evitamento na tomada de decisão e distanciamento do técnico face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes (ex: o meu treinador evita tomar decisões); e vi) "feedback" negativo ($\alpha = .74$): aponta os comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas

(ex: "o meu treinador costuma punir frequentemente os atletas"). Os "scores" de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada sub-escala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela "negativa". Os valores mais altos em cada sub-escala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de acção descritas;

Questionário de Coesão Desportiva: trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Viana (1993) a partir dos trabalhos de Carron, Widmeyer e Brawley (1985), sendo constituído por 14 itens assim distribuídos: i) integração no grupo, tarefa ($\alpha = .71$): refere-se aos sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente à semelhança e proximidade da equipa como um todo quanto às tarefas a realizar (ex: "a nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento"); ii) integração no grupo, social ($\alpha = .74$): aponta os sentimentos e percepções individuais dos membros da equipa quanto à semelhança e proximidade no interior da equipa como um todo, enquanto unidade social (ex: "a nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva"); iii) atracção individual para o grupo, tarefa ($\alpha = .58$): caracteriza os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento nas tarefas, produtividade, metas e objectivos do grupo (ex: "não estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho jogado/competido") e, iv) atracção individual para o grupo, social ($\alpha = .62$): identifica os sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente ao seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo (ex: "alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa"). Os "scores" de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada sub-escala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela "negativa". Os valores mais altos em cada sub-escala significam maiores frequências de coesão, por parte dos atletas, em cada uma das áreas de acção descritas. Convém ainda esclarecer o facto de não termos encontrado índices de fidelidades muito aceitáveis para as dimensões relacionadas com a atracção individual para o grupo (social e tarefa). No entanto, os valores das duas dimensões acabam, apesar de tudo, por estar ligeiramente acima dos resultados obtidos por Cruz e Antunes (1997), mas situam-se abaixo dos encontrados por Leitão (1999), que verificou valores de "Alpha" acima de .70 para ambas as sub-escalas. Em termos internacionais, os problemas que verificamos na atracção individual para o grupo (social) reflectem as dificuldades sentidas pelos próprios autores do instrumento que constataram

sempre indicadores abaixo de .70 (ver Carron & Spink, 1992; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985). Devido à falta de consistência entre os resultados das diferentes investigações talvez se justifiquem, no futuro, mais trabalhos que visem uma alteração e/ou melhoramento dos itens associados às quatro áreas de coesão. No que se refere a este estudo, convém realçar o facto de termos optado por manter estas duas dimensões, devendo-se, por isso, assumir algumas precauções na análise dos resultados relativos a estes domínios da coesão;

Escala de Satisfação: trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Viana (1993) a partir dos trabalhos de Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma e Miyauchi (1988), sendo constituído por 15 itens distribuídos por três sub-escalas: i) satisfação com a liderança ($\alpha = .94$): aponta os sentimentos dos atletas relativamente à liderança do seu treinador (ex: “sinto-me satisfeito(a) com o respeito e tratamento justo que recebo do treinador”); ii) satisfação com o ambiente e rendimento colectivo ($\alpha = .85$): descreve as opiniões favoráveis acerca do rendimento colectivo das respectivas equipas bem como acerca do ambiente e relacionamento entre todos (ex: “estou satisfeito com a alegria nos jogos/competições e treinos”); e, iii) satisfação com o rendimento individual ($\alpha = .77$): descreve a opinião dos atletas sobre a performance obtida nos treinos e competições bem como o estado de forma física (ex: “sinto-me satisfeito(a) com o modo como estou a jogar/competir”). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada sub-escala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada sub-escala significam maiores frequências de satisfação, por parte dos atletas, em cada uma das áreas de acção descritas.

Procedimento

O Questionário que englobava os instrumentos atrás referidos foi distribuído junto de vários atletas, sendo a sua entrega e recolha efectuada pessoalmente ou por correio. Assim, numa primeira fase foram contactados os responsáveis técnicos no sentido de transmitirmos os objectivos do estudo e os procedimentos a adoptar na aplicação dos instrumentos. Após a concordância dos mesmos, adoptou-se o método directo de recolha dos dados (com uma deslocação de um dos investigadores deste estudo às equipas em causa) e o correio (devido à dispersão geográfica de algumas das equipas participantes).

No total, foram distribuídos e enviados 2620 questionários tendo sido recebidos 1720, o que significa uma elevada taxa de retorno e adesão (65.6%). De referir que do total de

questionários recebidos, seis não reuniam as condições mínimas para serem incluídos na amostra final, pois estavam praticamente por preencher e/ou ilegíveis nas respostas dadas, ficando-se por uma taxa de retorno efectivamente utilizável de 65.4%.

RESULTADOS

O tratamento e análise estatística dos dados foram efectuados no programa SPSS (versão 11.5 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho.

A apreciação das oscilações verificadas nas médias dos atletas nas dimensões dos instrumentos de avaliação foi realizada tomando por base dois agrupamentos de variáveis independentes: o género (homens e mulheres), o tipo de modalidade (individual e colectiva) e o escalão desportivo (juniores e seniores) (primeiro agrupamento) e o tempo de trabalho com o actual treinador (mais e menos de um ano) e os resultados desportivos obtidos (com e sem registos de relevo) (segundo agrupamento). Para efeitos do presente trabalho, apresentamos apenas os dados relativos a dois dos grupos constituídos (modalidade e resultados obtidos), podendo os resultados das restantes variáveis ser obtidos em Gomes (2005).

Assim sendo, para os títulos e resultados conseguidos, foram adoptados quatro grandes critérios para a inclusão dos atletas no grupo com registos de relevo: i) ter obtido as classificações com o actual treinador; ii) ter alcançado resultados máximos ao nível nacional nos respectivos escalões e divisões competitivas principais (ex: campeão nacional da 1ª divisão, campeão nacional absoluto); iii) apresentar títulos de campeão ou vice campeão europeu e mundial e iv) ter participado em jogos olímpicos. Quanto ao tipo de modalidade praticada, também deve ser assinalada a nossa decisão em incluir para os praticantes dos desportos individuais, a análise dos aspectos relacionados com a coesão (descrita pelos quatro factores do GEQ) e com a satisfação (representada pela sub-escala do ambiente e rendimento colectivo). Esta opção é justificada por duas razões fundamentais: i) estes atletas fazem parte de equipas desportivas constituídas formalmente, convivendo no dia-a-dia com um conjunto de outros colegas de equipa, praticantes do mesmo desporto; ii) em várias modalidades individuais incluídas neste estudo (ex: natação, atletismo, ciclismo, patinagem, ginástica, remo) existem, para além da componente de performance individual de cada atleta, provas ou “estratégias” de equipa que implicam a interacção entre dois ou mais atletas no sentido de

alcançar, tanto objectivos individuais (ex: conseguir levar um colega de equipa a uma determinada classificação ou tempo competitivo) como colectivos (ex: a realização de estafetas na natação representa uma prova de grupo com características semelhantes das existentes nas modalidades colectivas). Neste sentido, partilhamos a opinião de Williams e Widmeyer (1991) que, apesar de assumirem a maior importância dos factores de grupo no rendimento dos atletas integrados em modalidades colectivas, alertam para a importância da coesão em desportos onde não é exigida essa interdependência entre os praticantes, admitindo-se assim o papel importante que pode desempenhar sobre o sucesso desportivo.

No que se refere aos procedimentos de análise dos resultados, e dado o número de grupos em observação, assumiu-se para o primeiro agrupamento um *design* factorial 2 X 2 X 2 de forma a proceder à observação dos efeitos principais e secundários (ou de interacção) associados às dimensões realizando-se, para tal, análises de variância multivariadas (MANOVA's). No segundo agrupamento, devido à baixa frequência de atletas na condição "com títulos obtidos e até um ano de trabalho com o actual treinador" ($n=15$), a nossa opção em termos de análise de variância foi pelo recurso ao "t-test" para amostras independentes, trabalhando separadamente cada uma das variáveis independentes.

Diferenciação pelo tipo de modalidade

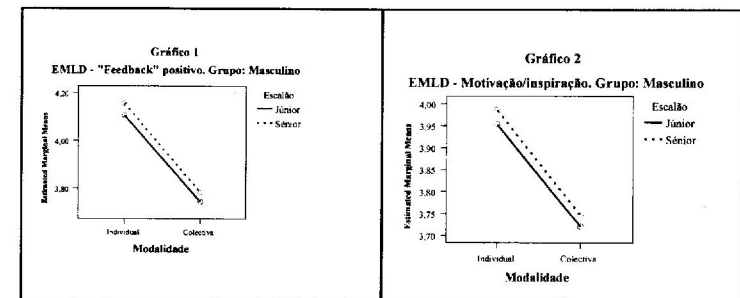
Começando pelas dimensões da liderança, verificamos um efeito de interacção com significado estatístico nas dimensões de "feedback" positivo ($F = 4.61$; $p < .05$), de motivação/inspiração ($F = 13.81$; $p < .001$) e de apoio social ($F = 4.26$; $p < .05$).

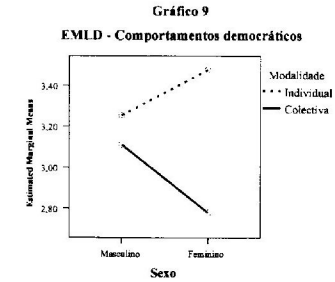
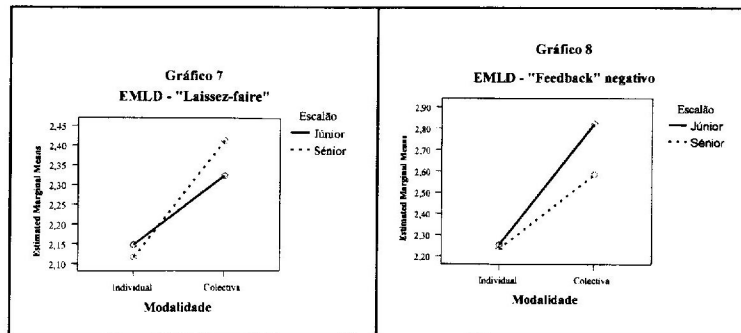
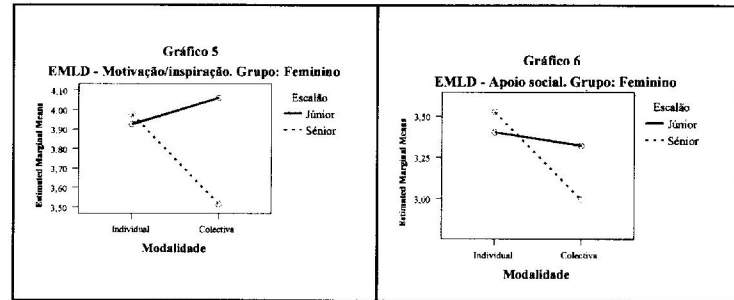
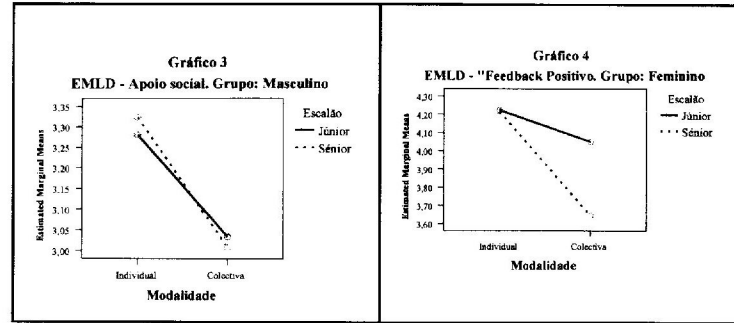
Assim, no caso dos homens observa-se uma maior tendência dos atletas das modalidades individuais (juniores e seniores) percepcionarem mais comportamentos de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social por parte dos treinadores do que os seus colegas dos desportos colectivos (ver Gráficos 1, 2 e 3).

Já nas mulheres, é possível apontar o mesmo padrão de diferenciação ao nível das seniores mas não no que diz respeito às juniores (ver Gráficos 4, 5 e 6). De facto, no caso das atletas mais novas existe uma aproximação nos resultados obtidos entre as que estão integradas em actividades colectivas e individuais na forma mais favorável como avaliam os responsáveis técnicos.

De seguida, foram registadas três situações distintas de efeitos secundários de interacção tomando pares de variáveis. As duas primeiras dizem respeito à relação entre a modalidade e o escalão nas dimensões "laissez-faire" ($F = 7.11$; $p < .01$) e punição ($F = 7.32$;

$p < .01$), tornando-se evidente o facto dos atletas incluídos nos desportos colectivos referirem um menor envolvimento dos treinadores no processo de tomada de decisão (principalmente os seniores) bem como uma maior tendência para a aplicação de acções punitivas pelos técnicos (principalmente os juniores) (ver Gráficos 7 e 8). No terceiro caso, cruzam-se as variáveis género e modalidade ($F = 20.47$; $p < .001$) ao nível dos comportamentos democráticos, observando-se uma semelhança entre os atletas do sexo masculino de ambas as modalidades nas frequências da ocorrência destas acções dos treinadores. No entanto, isto já não acontece para as praticantes do sexo feminino, uma vez que as integradas nos desportos colectivos, quando comparadas com as suas colegas dos desportos individuais, assinalaram uma menor disponibilidade dos treinadores para envolvê-las na resolução das questões importantes da equipa (ver Gráfico 9).





Considerando agora as quatro áreas da coesão, deve ser apontado um efeito de interacção entre o género e o tipo de modalidade ($F = 4.31; p < .05$) na dimensão da integração no grupo (social). Neste caso, os homens e, principalmente, as mulheres dos desportos individuais evidenciaram níveis superiores de proximidade social na equipa, do que os seus pares dos desportos colectivos (ver Gráfico 10).

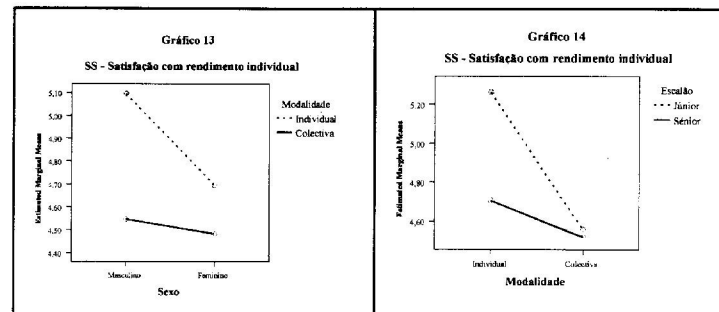
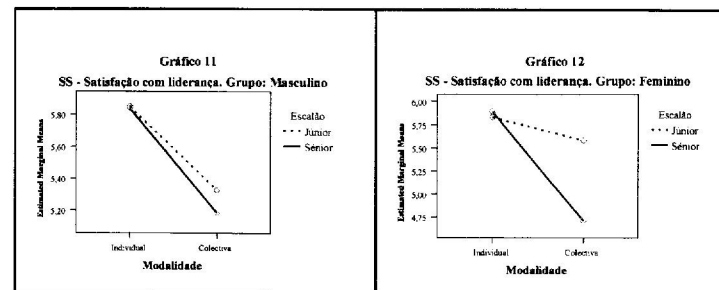
Paralelamente, há que registar dois efeitos principais nas variáveis, nomeadamente ao nível da atracção individual para o grupo no social ($F = 22.58; p < .001$) e na tarefa ($F = 81.22; p < .001$). Numa análise mais detalhada dos valores médios, pode-se constatar o facto dos atletas dos desportos individuais referirem uma maior atracção para o desempenho dos papéis sociais no seio das equipas do que os seus colegas das colectivas (7.66 versus 7.18) bem como uma maior disponibilidade para se envolverem na concretização dos objectivos definidos (7.69 versus 6.64).

No último conjunto de medidas consideradas (sub-escalas da satisfação), devemos começar por descrever o efeito das três variáveis independentes na dimensão da satisfação com a liderança ($F = 6.19; p < .05$), constatando-se pelo Gráfico 11 que os homens (juniores e seniores) das modalidades individuais apresentaram uma experiência mais positiva com a liderança dos treinadores do que os seus colegas dos desportos colectivos. Já para as mulheres, os resultados seguem um padrão bastante semelhante ao obtido nos estilos de liderança, pois enquanto as atletas seniores das individuais distinguem-se das suas colegas das colectivas pelo facto de referirem maior satisfação com os treinadores, as juniores integradas em ambas as modalidades aproximam-se bastante nesta faceta da satisfação, percebendo positivamente a liderança fornecida pelos técnicos (ver Gráfico 12).

Assim sendo, as experiências menos satisfatórias com a liderança devem ser atribuídas aos atletas das modalidades colectivas do sexo masculino (juniores e seniores) e às atletas seniores do sexo feminino, tendo sido precisamente estes os grupos que tinham evidenciado avaliações menos positivas acerca dos estilos de liderança dos respectivos treinadores.

Num segundo conjunto de interações temos, por um lado, as diferenças de género e o tipo de modalidade ($F = 5.95; p < .05$) e, por outro lado, as diferenças de escalão e o tipo de modalidade ($F = 8.28; p < .01$). Para o primeiro caso, constata-se que são os atletas das modalidades individuais a experienciarem maior satisfação com o rendimento individual, sendo este padrão particularmente visível nos homens (ver Gráfico 13). Na segunda situação, o Gráfico 14 sugere o facto dos atletas juniores das modalidades individuais destacarem-se dos seus colegas integrados em contextos desportivos colectivos pelo facto de assinalarem uma maior satisfação com a performance individual obtida.

Finalmente, deve ser apontado o efeito principal da satisfação com o ambiente e rendimento colectivo ($F = 45.93; p < .001$). Tais efeitos são confirmados pela observação dos valores médios de cada grupo, verificando-se uma maior satisfação com a equipa nas modalidades individuais (5.84) relativamente às colectivas (5.36).



Diferenciação pelo tipo de resultados obtidos

A análise das diferenças dos atletas com e sem resultados desportivos de relevo é apresentado no Quadro 1. Como se poderá observar, e começando pelas dimensões da liderança, os praticantes com os melhores registos competitivos, quando comparados com os restantes, apontaram aos seus treinadores maiores frequências de “feedback” positivo, motivação/inspiração e apoio social e, inversamente, menos condutas de “laissez-faire” e punição. De igual modo, este grupo com maior sucesso desportivo evidenciou valores mais elevados em todas as dimensões da coesão (atração e integração para a tarefa e para o relacionamento social), sugerindo-se assim o facto de assumirem padrões de maior envolvimento nas interações sociais dentro das equipas e na procura da concretização das metas estabelecidas. Por último, e continuando dentro desta linha de resultados, verificou-se que os atletas com os melhores resultados, por comparação com os restantes, foram os que assumiram uma maior satisfação com o ambiente e rendimento colectivo bem como uma percepção mais favorável acerca da forma como é exercida a liderança pelos seus treinadores.

(Quadro 1) Diferenças significativas em função dos resultados desportivos, nas variáveis de liderança, coesão e satisfação

Variável	Sem Títulos		Com Títulos		t
	M	DP	M	DP	
Liderança					
"Feedback" positivo	3.83	.67	3.99	.76	-3.55***
Motivação/inspiração	3.76	.61	3.84	.67	-2.13*
Apoio social	3.07	.68	3.34	.73	-6.15***
"Laissez-faire"	2.35	.64	2.19	.69	3.87***
"Feedback" negativo	2.56	.86	2.42	.86	2.52*
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.20	1.44	7.74	1.37	-5.91***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.83	1.73	7.39	1.60	-5.35***
Integração no grupo – tarefa	6.70	1.50	7.05	1.47	-3.69***
Integração no grupo – social	6.13	1.86	6.67	2.01	-4.29***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.47	1.05	5.70	1.15	-3.51***
Satisfação com a liderança	5.26	1.23	5.52	1.33	-3.17**

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

Iniciando pela modalidade praticada, os indicadores recolhidos apontam a tendência dos atletas das modalidades individuais, por comparação aos das colectivas, avaliarem mais positivamente os estilos de liderança dos treinadores e experienciarem níveis mais significativos de coesão e satisfação. No entanto, alguns aspectos devem ser considerados. Assim, as percepções mais elevadas de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de

apoio social são assumidas pelos atletas de ambos os sexos incluídos em actividades desportivas individuais, representando as juniores das modalidades colectivas a única excepção a este padrão de resultados. De facto, quando comparamos as atletas do sexo feminino dos desportos colectivos constata-se que as mais novas distinguem-se das mais velhas pelo facto de avaliarem mais favoravelmente a liderança dos respectivos treinadores nas três dimensões descritas, aproximando-se dos resultados obtidos pelos praticantes das modalidades individuais. De algum modo, estes dados levantam a hipótese do factor idade condicionar a forma como é entendido o exercício da liderança nas atletas que praticam actividades desportivas colectivas, fazendo baixar a atribuição dos comportamentos positivos por parte dos técnicos, desde o escalão júnior até ao sénior. Estes padrões são depois confirmados pela observação dos valores da satisfação, pois os atletas das modalidades colectivas (juniores e seniores masculinos e seniores femininos) foram os que assinalaram menor satisfação com os estilos de liderança, por contraponto, aos atletas das modalidades individuais (de ambos os sexos e escalões) e do grupo constituído pelas juniores do sexo feminino das colectivas, tendo sido precisamente estes os praticantes que avaliaram melhor os estilos de liderança dos treinadores (maiores prevalências de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social).

Esta diferenciação por modalidade também coloca os atletas dos desportos individuais a evidenciar índices mais elevados de satisfação com o ambiente e rendimento colectivo e de satisfação com o rendimento individual (principalmente os homens nesta última variável). Os efeitos sobre a coesão seguem na mesma linha, sendo nos contextos individuais onde se observa um maior envolvimento pessoal relativamente aos aspectos sociais e ao cumprimento dos objectivos definidos (mais atracção individual para o grupo na tarefa e no social e maior integração social no grupo).

No seu conjunto, estes dados indicam as discrepâncias na avaliação dos comportamentos assumidos pelos responsáveis técnicos consoante o contexto desportivo em causa e sugerem, por isso, a importância destes profissionais considerarem não só as características específicas do local onde vão exercer funções mas também o tipo de modalidade a orientar, procurando assim ir de encontro aos estudos que têm alertado para as diferenças entre a forma como os atletas das modalidades individuais e colectivas percebem (e preferem) a liderança exercida (ver Chelladurai, 1978, 1984a; Crespo & Balaguer, 1994; Terry & Howe, 1984). Este cuidado dos treinadores justifica-se ainda pelos efeitos produzidos pelos estilos de liderança nas experiências desportivas dos atletas, tanto ao

nível da satisfação (ver Cruz & Antunes, 1997; Riemer & Chelladurai, 1985; Weiss & Friedrichs, 1986) como da coesão (ver Gardner et al., 1996; Leitão, 1999; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991).

Aplicando estas orientações ao nosso caso, é de destacar o facto dos atletas que apontaram maiores frequências de “feedback” positivo, de motivação/inspiração e de apoio social serem também os que evidenciaram maior satisfação com a liderança dos treinadores. Ao incluir-se neste conjunto de comportamentos a motivação/inspiração confirma-se, não só, a utilidade desta dimensão no contexto desportivo mas também os resultados obtidos por Medley e Larochelle (1995), que constataram o facto dos responsáveis percebidos como transformacionais tenderem a produzir níveis mais significativos de satisfação profissional nas suas equipas de trabalho.

No que respeita à diferenciação em função dos resultados desportivos obtidos pelos atletas, verifica-se um acentuado acordo quanto ao facto dos praticantes com os melhores registos competitivos obtidos sob a orientação do actual técnico, por comparação com os restantes, descreverem padrões de liderança mais “positivos” (frequências superiores de “feedback” positivo, motivação/inspiração e apoio social e inferiores de “laissez-faire” e “feedback” negativo), em conjunto, com a demonstração de uma maior coesão (em todas as dimensões consideradas) e satisfação, nas facetas relacionadas com a liderança e com o ambiente e rendimento colectivo. Estes resultados não representam uma novidade, pois a investigação produzida neste domínio tem salientado, praticamente sempre, o facto dos atletas de elite tenderem a demonstrar uma maior satisfação com o rendimento da equipa e com a liderança dos treinadores (ver Antunes & Cruz, 1997; Horn, 1992; Leitão, 1999; Riemer & Chelladurai, 1995).

Em síntese, os resultados obtidos demonstraram o facto da escala de liderança permitir uma diferenciação dos atletas na forma como foram avaliadas as acções dos treinadores, confirmando-se a necessidade dos investigadores nesta área considerarem os contributos mais recentes do estudo deste tema, nomeadamente, nas áreas relacionadas com a liderança carismática e transformacional. Por outro lado, se não merecia grande discussão o facto dos atletas com percursos de maior sucesso desportivo avaliarem melhor os seus treinadores e constituírem um grupo mais coeso e com experiências mais positivas de satisfação, os dados obtidos na diferenciação por modalidade devem ser objecto de uma reflexão mais profunda. Neste último caso, o padrão, relativamente estável, de resultados mais favoráveis dos atletas das modalidades individuais pode ter implicações directas para os responsáveis técnicos,

podendo colocar-se a hipótese da maior individualização do trabalho levado a cabo nos desportos individuais ser responsável pelas avaliações mais favoráveis obtidos por estes profissionais. Se assim for, e como última nota, aponta-se a necessidade dos treinadores dos desportos colectivos procurarem individualizar o mais possível o seu trabalho com os atletas, uma vez que este factor parece ter um impacto significativo no modo como os praticantes vivenciam a sua actividade desportiva e percebem os comportamentos e atitudes dos seus treinadores.

REFERÊNCIAS

- Antunes, J.M., & Cruz, J.F. (1997). Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição: As relações entre liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPOR.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press, Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Brown, F.W., & Dodd, N.G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 291-299.

- Carron, A.V., & Spink, K.S. (1992). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada. University of Waterloo. Canada.
- Chelladurai, P. (1984a). Leadership in Sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1984b). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan.
- Chelladurai, P., & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24.
- Chelladurai, P., & Carron, A. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian University athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., & Kuga, D.J. (1996). Teaching and coaching: Group and task differences. *Quest*, 48, 470-485.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Fitness Information Technology, Inc. Morgantown, USA.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.

- Crespo, M., & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador. In I. Balaguer (Ed.), *Entrenamiento psicologico en el deporte: Principios e aplicaciones*. Valencia: Albatros Educación.
- Cruz, J.F., & Antunes, J. (1997). Adaptação e características psicométricas do "questionário de coesão desportiva" e da "escala de satisfação com a competição". In J. F. Cruz & A. R. Gomes, (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Cruz, J.F., & Viana, M. (1993). *Manual de avaliação psicológica em contextos desportivos (Relatório Técnico)*. Braga-Lisboa: Projecto de Investigação Psicológica na Alta Competição.
- Fonseca, P.M., & Fonseca, A.M. (1997). Os comportamentos de liderança no futebol júnior de competição. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Gardner, D.E., Shields, D.L., Bredmeier, B.J., & Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381.
- 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., & Cruz, J.F. (no prelo). Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança. XI Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e contextos. Braga: Universidade do Minho.
- Horn, T.S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology*. Champaign IL: Human Kinetics.
- Horne, T., & Carron, A.V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Leitão, J.C. (1999). *A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Medley, F., & Larochele, D.R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64jj-64nn.
- Pease, D.G., & Kozub, S.A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, S93.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Riemer, H.A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.
- Serpa, S. (1995). *A relação interpessoal na diade treinador-atleta: Desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Serpa, S., Pataco, V., & Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22, 78-89.
- Terry, P.C., & Howe, B.L. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.
- Weiss, M.R., & Friedrichs, W.D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Westre, K., & Weiss, M. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Williams, J.M., & Widmeyer, W.N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in coaching sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 364-371.

Referência completa deste trabalho:

Gomes, A.R., & Cruz, J.F. (2006). Estilos de liderança, coesão e satisfação no desporto: Análise das diferenças em função do tipo de modalidade praticada e do sucesso desportivo obtido pelos atletas. In N. Santos, M. Lima, M. Melo, A. Candeias, M. Grácio & A. Calado (Eds.), *Actas do VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (Vol. 11, pp.103-123). Évora: Departamento de Psicologia, Universidade de Évora.