



**Ser Um Treinador Eficaz: Relação entre
Filosofia, Prática e Indicadores de Liderança**

João Alves

UMinho | 2019

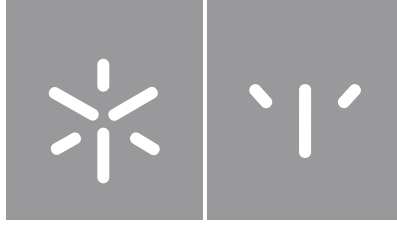


Universidade do Minho
Escola de Psicologia

João Pedro Cardoso Alves

**Ser Um Treinador Eficaz: Relação entre
Filosofia, Prática e Indicadores de
Liderança**

junho de 2019



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

João Pedro Cardoso Alves

**Ser Um Treinador Eficaz: Relação entre
Filosofia, Prática e Indicadores de
Liderança**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação da
Professor Doutor António Rui Silva Gomes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

João Pedro Cardoso Alves

Agradecimentos

É hora de me lembrar de quem foi importante para a realização desta dissertação. Primeiramente, um muito obrigado ao grupo de investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano (ARDH), em especial ao meu orientador Rui Gomes, pela oportunidade de trabalhar consigo e pela ajuda que foi fundamental para a elaboração deste estudo e não só.

A todos os clubes, desde dirigentes a treinadores e atletas, pela disponibilidade na participação do estudo.

À Escola de psicologia e a todos os seus docentes, que de alguma forma me fizeram crescer nestes cinco anos, seja com experiências positivas ou menos positivas. Que nunca se esqueçam, que acima de tudo, somos uma escola e o objetivo principal deverá ser sempre os seus alunos.

Aos meus pais, obrigado por toda a educação que me deram, por todo o esforço e por todo conforto que colocaram de parte para que, tanto eu como a minha irmã, pudéssemos seguir os nossos sonhos. Ver os vossos sacrifícios, faz-me pensar se algum dia quererei ter filhos. E à minha irmã, a responsável e eterna preferida dos papás, que anos antes já me mostrou a luta que é fazer uma tese.

Aos amigos de infância, por caminhararmos sempre juntos, e por acharem que era um bom conselheiro graças ao curso que estava a tirar. Começamos com uma bola de futebol, passámos para os copos, e um dia estaremos juntos em cadeiras de rodas.

Aos amigos da universidade, que agora que penso bem, são tantos. Aos momentos boémios, aos café e cervejas, e também aos momentos de estudo e trabalho. Às colegas de casa, por não me deixarem adormecer e me fazerem dar valor à comida da mãe (não cozinham pior, só diferente). Às casas emprestadas, seja em cama, chão ou sofá. À AIESEC, organização que me deu aventuras de uma vida, desde aventuras no sentido literal da palavra, como a aventura de conhecer pessoas como eles por todo o mundo. A pessoa que cresceu nestes cinco anos e se tornou no que é hoje, foi muito graças a eles, todos.

Por fim, um obrigado a mim, que nesta viagem em conjunto com todos vocês, fui o maior (ir)responsável.

Sinceramente, muito obrigado!

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

João Pedro Cardoso Alves

Ser Um Líder Eficaz: Relação entre Filosofia, Prática e Indicadores de Liderança

Resumo

Este estudo analisou se atletas com maior ou menor congruência dos ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores de liderança) assumidos pelos respectivos treinadores, se traduziriam em diferenças na avaliação dos estilos de liderança dos treinadores, na satisfação com a liderança e na percepção do rendimento desportivo individual e coletivo. O estudo incluiu 157 atletas de voleibol (15 e 36 anos) e respectivos treinadores. O protocolo de avaliação incluiu medidas de liderança e de rendimento desportivo individual e coletivo. Os treinadores avaliados pelos atletas com maior congruência entre ciclos de liderança foram melhor avaliados na liderança e estes atletas percecionam melhor rendimento desportivo coletivo. A inspiração, instrução e individualização foram preditores da satisfação com liderança; a inspiração foi preditora da percepção de rendimento individual e a instrução foi preditora da percepção do rendimento coletivo. Resumindo, a congruência de ciclos de liderança relacionou-se com uma melhor avaliação da liderança dos treinadores.

Palavras-chave: Ciclos de Liderança; Eficácia da Liderança; Rendimento desportivo; Satisfação com a liderança;

Being An Effective Leader: Relation between Philosophy, Practice and Effectiveness Criteria Leadership

Abstract

This study analyzed whether athletes with greater or lesser congruence of leadership cycles (philosophy, practice and leadership indicators) assumed by their coaches, would translate into differences in coaches' leadership styles evaluation, satisfaction with leadership and perception of coaches individual and collective sport performance. The study included 157 volleyball athletes (15 and 36 years) and their coaches. The evaluation protocol included measures of leadership and sport performance. Coaches evaluated by athletes with the highest congruence among leadership cycles were better evaluated in the leadership and these athletes perceived better collective sports performance. Inspiration, instruction and individualization were predictors of satisfaction with leadership; inspiration was a predictor of the perception of individual sport performance; and instruction was a predictor of perception of collective sport performance. In summary, congruence of leadership cycles was related to a better assessment of coaches' leadership.

Keywords: Leadership Cycles; Leadership effectiveness; Satisfaction; Sports performance.

Índice

Ser Um Treinador Eficaz: Relação entre Filosofia, Prática e Indicadores de Liderança	8
Método.....	14
Participantes.....	14
Instrumentos	14
Questionário Demográfico.....	14
Questionário de Eficácia da Liderança - QEL.....	14
Escala Multidimensional de Liderança no Desporto- EMLD	15
Questionário de Percepção de Rendimento Desportivo – QPRD	16
Questionário de Satisfação em Atletas - QSA	16
Procedimento	17
Resultados	17
Correlações entre as Variáveis.....	17
Índice de congruência dos ciclos de liderança: Atletas e Treinadores	18
Diferenças na Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo, em função do Índice de congruência dos ciclos de Liderança (ICCL).....	20
Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Percepção do Rendimento Coletivo e Individual.....	22
Discussão.....	26
Referências	29
Anexos	32

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Correlações entre as variáveis em estudo</i>	19
Tabela 2. <i>Frequência dos valores do ICCL obtidos no QEL</i>	20
Tabela 3. <i>Diferenças na percepção de liderança em função do ICCL</i>	21
Tabela 4. <i>Diferenças na Percepção de Satisfação com a liderança em Função do ICCL</i>	22
Tabela 5. <i>Diferenças na Percepção de Rendimento desportivo em Função do ICCL</i>	22
Tabela 6. <i>Modelos de regressão para a predição da satisfação da liderança</i>	23
Tabela 7. <i>Modelos de regressão para a predição do rendimento desportivo individual</i>	24
Tabela 8. <i>Modelos de regressão para a predição do rendimento desportivo coletivo</i>	26

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Modelo da Eficácia da Liderança</i>	11
--	----

Ser Um Treinador Eficaz: Relação entre Filosofia, Prática e Indicadores de Liderança

A liderança é a capacidade de guiar, persuadir ou motivar um grupo ou organização. Esta capacidade difere de gestão e de autoridade, na medida em que usualmente está associada a uma conotação mais positiva. Um bom líder é, frequentemente, visto com respeito pelo papel que desempenha em influenciar outros a atingir os objetivos e a fazer mudanças positivas (Comstock, 2016).

No contexto organizacional, os líderes são alvo de várias reflexões acerca do seu contributo para o resultado das suas equipas, tendo um peso importante, tanto para os sucessos, como para os insucessos das organizações (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). No contexto desportivo, os treinadores e a sua liderança são também alvos de debate no domínio da Psicologia do Desporto (Gomes, Pereira & Pinheiro, 2008). É sabido do papel importante que os treinadores desempenham nas vidas dos seus atletas e do potencial que têm para influenciar, positiva ou negativamente, a sua experiência no desporto (Bruner, Hall & Côté, 2011). Tendo em conta este papel, o treinador deve ser um líder por excelência, pois, além do óbvio contributo que oferece ao resultado da equipa, é inegável o seu papel no desenvolvimento do atleta, não só desportivamente, mas também no desenvolvimento emocional e capacidade de adaptação (Gomes, Seixas & Resende, 2017).

Torna-se, portanto, relevante para a temática desportiva estudar os vários estilos de liderança exercidos pelo treinador, a forma como os atletas percecionam essa liderança, e o impacto resultante no rendimento, tanto individual, como coletivo. O domínio transformacional tem vindo a ser alvo de maior estudo nas últimas décadas, caracterizando-se pela capacidade de o líder estimular os membros da equipa a darem o melhor em proveito de ideias positivas e desafiadoras para a equipa, envolvendo-os na missão e nos objetivos a alcançar (Bass, 1985). Outro domínio envolvido neste fenómeno é a transacional, que consiste no estabelecimento de uma relação de “trocas” entre líder-membro, em que o líder define o que tem que ser feito, e os membros da equipa cumprem o definido em troca de uma recompensa, que pode ser material (e.g., prémio monetário) ou psicológica (e.g., elogio ou reconhecimento) (Avolio, 1999). Por último, o estilo de tomada de decisão do líder, bem como a análise de como este gere a sua autoridade e toma decisões, é o terceiro domínio da liderança a ter em conta no fenómeno (Yukl, 1998). Em 2014, Gomes e Resende definiram comportamentos de liderança em contextos desportivos para cada uma destas três áreas de liderança, nomeadamente a transformacional (visão, instrução, inspiração, respeito e apoio), transacional (*feedback* positivo e *feedback* negativo) e tomada de decisão (gestão ativa do poder e gestão passiva do poder).

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

Nos últimos anos, foi realçada a importância de se identificar os efeitos diferenciais dos estilos de liderança (Mills & Boardley, 2016, p. 382; Stenling & Tafvelin (2014), principalmente ao nível do impacto produzido na eficácia do líder (Gomes, 2014b).

Segundo Bass, Avolio, Jung, e Berson (2003), ter comportamentos de liderança transformacional, comparando com comportamentos de liderança transaccional, resultam numa melhor performance individual, coletiva e organizacional. Também na vertente desportiva, Gomes e Resende (2014) mostraram que os treinadores que assumem um estilo de liderança transformacional adquirem vantagem no relacionamento com os atletas e na gestão das suas equipas. Outros estudos mostram-nos a influência do estilo transformacional traduzida em resultados positivos na motivação e no esforço despendido pela equipa (Arthur, Woodman, Ong, Hardy, & Ntoumanis, 2011; Rowold, 2006).

Tendo em conta estas indicações da literatura, é inegável a necessidade de se perceber os fatores que influenciam a escolha dos estilos de liderança e o modo como estes são utilizados no trabalho diário com os atletas. Neste caso, torna-se fundamental perceber o tipo de ideias, objetivos e valores que sustentam a ação do líder junto dos membros da equipa, ou seja, as “representações mentais acerca daquilo que deve ser o seu papel como líder de uma equipa” (Gomes, 2014a, p. 6). Neste caso, estamos a falar da filosofia de liderança, que se caracteriza, segundo o autor, pelas ideias e princípios utilizados pelos líderes acerca do modo como pretendem exercer a liderança e quem fundamentam a sua ação. Outro dos fatores que influenciam a eficácia da liderança é a prática da liderança, que são os planos de ação e comportamentos específicos assumidos pelo líder no sentido de concretizar a filosofia de liderança. Finalizando, o autor acrescenta um terceiro fator, os indicadores da liderança, que são critérios, objetivos ou subjetivos, que aferem o trabalho realizado, nomeadamente o modo como a filosofia e a prática da liderança são, ou não, concretizados (ver Resende, Sá, Barbosa & Gomes, 2017).

Esta relação entre filosofia, prática e indicadores de liderança (denominada por ciclos de liderança) é integrada no Modelo da Eficácia da Liderança, de Gomes (2018), onde se destacam três agrupamentos de variáveis (ver Figura 1). A primeira é explicar a eficácia dos líderes através de uma relação linear entre a filosofia da liderança, a prática da liderança e os indicadores de liderança. Esta relação ocorre em dois ciclos interdependentes: o ciclo conceptual e o ciclo prático (Gomes, Seixas, & Resende, 2017). O ciclo conceptual envolve as representações mentais do líder nos três domínios da liderança (filosofia, prática e indicadores), enquanto o ciclo prático representa a operacionalização do ciclo conceptual, ou seja, é aferido pela implementação, no dia-a-dia de trabalho com a equipa, das representações mentais de liderança.

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

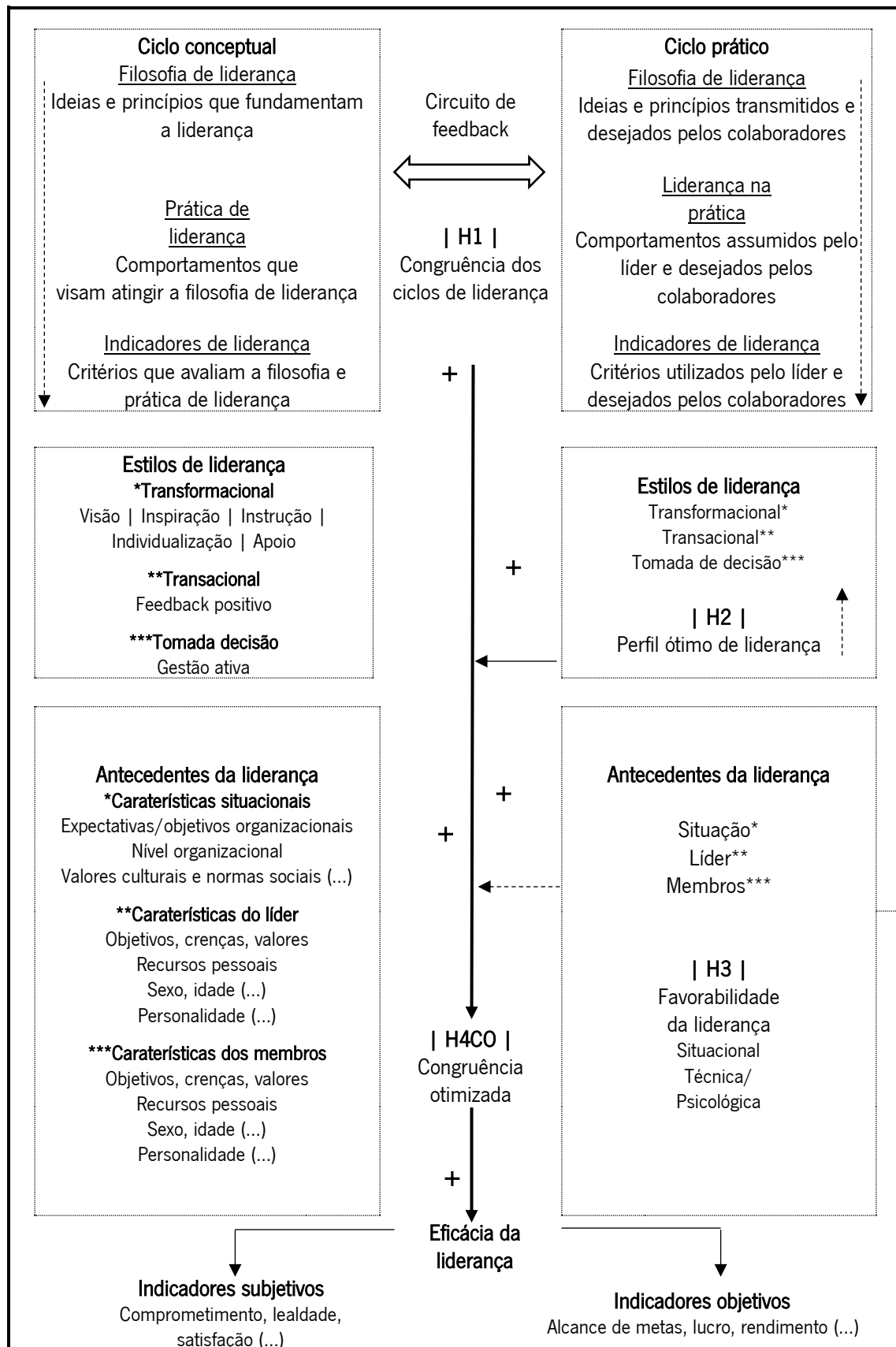


Figura 1. Modelo da Eficácia da Liderança (Fonte: Gomes, 2018)

Os dois ciclos são interdependentes e influenciam-se mutuamente através de circuitos de feedback, que permitem ao líder perceber de que forma pode ajustar o exercício da sua liderança à sua equipa (Gomes, Seixas & Resende, 2017). Quanto mais se aproximam entre si, maior será a eficácia dos líderes, originando a hipótese de congruência - quando ocorre uma sobreposição entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, sendo a condição ideal para um líder obter melhores resultados (Gomes, 2014b). O segundo agrupamento de variáveis são os estilos de liderança, propondo-se que a eficácia da liderança aumenta sempre que a linearidade entre ciclos de liderança se baseia na utilização de estilos de liderança transformacionais, por comparação à liderança transacional e tomada de decisão. Maior ênfase na utilização dos estilos de liderança transformacional, seguida da liderança transacional e da tomada de decisão tem a designação de “perfil ótimo de liderança” (ou efeito do “aumento” da liderança), pressupondo-se que quanto mais os líderes baseiam a sua ação nos estilos transformacionais, por comparação aos estilos transacionais e de tomada de decisão, maior será a eficácia alcançada nas equipas (Gomes, 2018).

No terceiro agrupamento, estão os fatores antecedentes, que representam variáveis moderadoras da eficácia da liderança sendo, portanto, menos centrais do que os dois agrupamentos anteriores. Neste caso, propõe-se que os fatores antecedentes podem facilitar ou inibir a ação do líder, moderando a sua eficácia final.

Apesar da relevância de compreendermos o impacto da filosofia de liderança dos líderes na eficácia das suas equipas, ainda são escassos os estudos sobre este tópico e, ainda mais evidente, sobre a relação estabelecida com a prática e indicadores de liderança (Gomes, Araújo, Resende & Ramalho, (2018). Por exemplo, no contexto desportivo, existem dados que mostram o papel da filosofia de liderança na ação dos treinadores, mas não indicam qual o impacto destas relações na eficácia alcançada na gestão das equipas (Cassidy, Jones, Potrac, 2004; Jenkins, 2010).

Tendo em conta a importância de perceber os fatores que influenciam a escolha dos estilos de liderança e o modo como os treinadores os utilizam e avaliam no trabalho diário com os atletas (utilização dos ciclos de liderança), procurámos analisar a eficácia da liderança (congruência entre o ciclo prático e o ciclo conceptual) em medidas subjetivas de bem-estar (e.g. satisfação com a liderança) e de rendimento desportivo (e.g. percepção de rendimento individual e coletivo).

Este estudo tem como objetivo geral colmatar a escassez de literatura acerca da congruência entre a filosofia, a prática e os indicadores de liderança e a sua relação com o exercício da liderança. Ou seja, procura-se testar a hipótese da congruência da liderança (aproximação entre ciclos de liderança corresponde a maior eficácia da liderança) e do perfil ótimo da liderança (maior ênfase na liderança

transformacional corresponde a maior eficácia da liderança). Como refere Gomes (2018) quando ocorrem, de modo cumulativo, estes dois fatores de liderança (ciclos de liderança e estilos de liderança) aumentam significativamente as possibilidades de sucesso no modo como os líderes exercem a sua liderança (hipótese da congruência otimizada).

Especificando, os objetivos deste estudo são:

(a) Verificar o modo como atletas e treinadores percebem a congruência entre filosofia, prática e indicadores de liderança.

(b) Verificar se uma maior congruência entre ciclo conceptual e ciclo prático de liderança, na perspetiva dos atletas, produz diferenças no modo como estes avaliam o treinador em termos dos estilos de liderança.

(c) Verificar se uma maior congruência entre ciclo conceptual e ciclo prático de liderança, na perspetiva dos atletas, produz diferenças no modo como estes avaliam o treinador em termos da satisfação com a liderança.

(d) Verificar se uma maior congruência entre ciclo conceptual e ciclo prático de liderança, na perspetiva dos atletas, produz diferenças na percepção do rendimento desportivo.

(e) Verificar se os ciclos de liderança e os estilos de liderança explicam a satisfação dos atletas com a liderança e a percepção de rendimento desportivo, testando-se assim a hipótese da congruência otimizada do Modelo da Eficácia da Liderança.

Portanto, temos as seguintes hipóteses:

H1: Atletas que avaliem maior congruência entre ciclos de liderança dos seus treinadores irão perceber estilos de liderança mais positivos dos seus treinadores.

H2: Atletas que avaliem maior congruência entre ciclos de liderança dos seus treinadores irão perceber maior satisfação com a liderança, dos seus treinadores.

H3: Atletas que avaliem maior congruência entre ciclos de liderança dos seus treinadores irão perceber maior rendimento desportivo.

H4: A congruência entre os ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores), em conjunto com o perfil ótimo de liderança (maior utilização da liderança transformacional face à transacional e à tomada de decisão) explicam a satisfação dos atletas com a liderança e a percepção de rendimento desportivo (hipótese da congruência otimizada).

Método

Participantes

Este estudo obteve uma amostra não probabilística por conveniência, com o objetivo de uniformizar a modalidade praticada e o escalão dos atletas. Participaram neste estudo 157 atletas federados de voleibol, em que 37 (23.6%) eram do sexo masculino e 120 (76.4%) do sexo feminino. A idade dos atletas estava compreendida entre 15 e 36 anos ($M = 19.41$; $DP = 3.84$). Pertenciam aos escalões de juniores e juvenis ($n = 65$; 41.4%) e de seniores ($n = 92$; 58.6%). Relativamente aos anos de prática da modalidade, os valores variam entre 1 e 24 anos ($M = 8.86$ $DP = 4.31$). Quanto ao número de anos de trabalho com o atual treinador, 89 atletas estão com o mesmo treinador no máximo há um ano (56.7%) e 68 estão com o mesmo treinador há mais de um ano (43.3%). Em termos de títulos obtidos, 129 (82.2%) não conquistaram qualquer título com o atual treinador nos últimos 5 anos, enquanto que 28 (17.8%) alcançaram troféus regionais, nacionais ou internacionais com o atual treinador nos últimos 5 anos. Por fim, em relação aos objetivos a que os atletas se propuseram, 81 (51.6%) tinham o objetivo de serem campeões da sua divisão, enquanto que 76 (48.4%) tinham outros objetivos (e.g. ficar entre 2º e 5º lugar, manutenção na divisão atual)).

Participaram também os respetivos treinadores, num total de 14. A amostra de treinadores era constituída por 13 (92.9%) do sexo masculino e 1 (7.1%) do sexo feminino. As idades estavam compreendidas entre 20 e 54 anos ($M = 40$; $DP = 10.59$), e o tempo em que são treinadores entre 2 e 30 anos ($M = 15.93$; $DP = 8.13$).

Instrumentos

Questionário demográfico, onde recolhemos informações, nomeadamente o sexo do participante e a sua idade, mas também, os números de anos de prática da modalidade, o período de tempo que pertence ao clube e é treinado pelo treinador atual, a divisão e o escalão desportivo em que joga atualmente. Por fim, foi questionado ao participante se pretende saber os resultados deste estudo, solicitando o fornecimento do seu e-mail para posterior envio.

Questionário de Eficácia da Liderança - QEL (Gomes, 2016). Este questionário avalia a eficácia dos líderes, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), testando assim a hipótese da congruência. Avalia três dimensões (filosofia de liderança, prática de liderança e critérios de liderança) que estão divididas em seis subescalas: (a) filosofia de liderança: ação atual (α neste estudo = .84); (b) filosofia de liderança: ação desejada (α neste estudo = .85); (c) prática de liderança: ação atual (α neste

estudo = .86); (d) prática de liderança: ação desejada (α neste estudo = .88); (e) indicadores de liderança: ação atual (α neste estudo = .90); e (f) indicadores 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, sendo constituído por 15 itens, distribuídos pelas três subescalas referidas. O ciclo prático de liderança é avaliado na secção do questionário identificada por ação atual, enquanto o ciclo conceptual de liderança é avaliado na secção do questionário identificada por ação desejada. Em ambas as secções 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 índice de congruência dos ciclos de liderança (ICCL) para cada escala é obtido subtraindo o valor obtido na versão da ação desejada pelo valor obtido na versão da ação atual. Desta forma, o ICCL total é obtido através da soma dos valores obtidos no ICCL das três subescalas, na versão dos comportamentos preferidos, subtraindo à soma dos valores obtidos no ICCL das três subescalas, na versão dos comportamentos atuais do treinador. Uma análise realizada no IBM SPSS Amos mostrou os indicadores de ajustamento do instrumento. O χ^2/df o valor de 1.68, o CFI de .96, o TLI de .94 e o RMSEA de .066.

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD (Gomes & Resende, 2014). É uma escala constituída por 36 itens que avalia a perceção dos atletas acerca dos comportamentos e liderança dos respetivos treinadores. Encontra-se dividida em nove subescalas: (a) *visão*: definição de um cenário positivo e desafiador para os atletas (α = .93); (b) *inspiração*: estimulação do entusiasmo dos atletas face às tarefas e trabalho a realizar (α = .86); (c) *instrução técnica*: indicações sobre o que os atletas devem fazer para melhorarem as suas capacidades (α = .83); (d) *individualização*: consideração dos sentimentos e das necessidades individuais dos atletas (α = .78); (e) *apoio pessoal*: orientação para o bem-estar dos atletas e demonstração de interesse em estabelecer relações informais e pessoais (α = .87); (f) *feedback positivo*: utilização de comportamentos de reforço face aos bons rendimentos dos atletas (α = .83); (g) *feedback negativo*: utilização de comportamentos de punição face aos comportamentos inadequados dos atletas (α = .85); (h) *gestão ativa do poder*: utilização de comportamentos do treinador para promover o envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão (α = .82); e (i) *gestão passiva do poder*: evitamento ou distanciamento do treinador no processo de tomada de decisão (α = .80). As subescalas *visão*, *inspiração*, *instrução técnica*, *individualização* e *apoio pessoal* avaliam a liderança transformacional. As subescalas *feedback positivo* e *feedback negativo*

avaliam a liderança transacional. As subescalas *gestão ativa do poder* e *gestão passiva do poder* avaliam a tomada de decisão. A análise realizada no IBM SPSS Amos para obter os indicadores de regressão foi feita individualmente para cada um dos estilos de liderança. No estilo transformacional, o χ^2/df teve o valor de 2.024, o CFI de .93, o TLI de .92 e o RMSEA de .081. No estilo transacional, e após removermos o item 14 que pertencia à subescala de *feedback positivo* o χ^2/df teve o valor de 1.653, o CFI de .98, o TLI de .97 e o RMSEA de .065. O item foi removido devido à saturação de dois fatores. Por fim, na tomada de decisão, o χ^2/df teve o valor de 1.912, o CFI de .96, o TLI de .94 e o RMSEA de .076.

Questionário de Percepção de Rendimento Desportivo – QPRD (Gomes, 2016). Tem por base o instrumento Avaliação dos Objetivos de Rendimento Desportivo (AORD), desenvolvido também por Gomes (2008) e alguns contributos de instrumentos desenvolvidos a este nível (ver Crocker & Graham, 1995). Foi desenvolvido para avaliar a percepção de rendimento desportivo de cada sujeito. É constituído por dez itens, representando dois fatores de rendimento desportivo: *percepção de rendimento desportivo individual* ($\alpha = .86$), e *percepção de rendimento desportivo coletivo* ($\alpha = .91$). Os itens da percepção de rendimento foram respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1 = *Não concordo*; 5 = *Concordo totalmente*). A pontuação final foi calculada através da soma dos valores dos itens e posterior divisão pelo número de itens. Valores mais elevados na dimensão, representaram uma percepção mais elevada de sucesso ou satisfação com o rendimento desportivo. Uma análise realizada no IBM SPSS Amos mostrou os indicadores de regressão do instrumento. O χ^2/df teve o valor de 2.036, o CFI de .98, o TLI de .96 e o RMSEA de .082. O item 4, que pertencia à subescala de *rendimento desportivo individual*, foi removido devido à pouca confiabilidade e saturação que provocava em dois fatores.

Questionário de Satisfação em Atletas - QSA (Riemer & Chelladurai, 1998, adaptado para português por Gomes, 2008). Este questionário é composto por 11 subescalas, porém, para efeitos deste estudo, foram utilizados apenas quatro das 11 escalas: *satisfação com a utilização das capacidades* ($\alpha = .85$), que descreve a opinião dos atletas acerca do modo como o/a treinador(a) utiliza e/ou maximiza as capacidades e o talento individual dos atletas.; *satisfação com a estratégia* ($\alpha = .95$), que se refere à avaliação que os atletas fazem acerca das estratégias e táticas seguidas pelo(a) treinador(a) durante as competições.; *satisfação com o tratamento pessoal* ($\alpha = .90$), que aponta a satisfação dos atletas com o tratamento dado pelo(a) treinador(a) que afeta cada um diretamente e a equipa indiretamente; *satisfação com o treino e instrução* ($\alpha = .88$), que se refere à satisfação dos atletas acerca do treino e instruções

fornecidas pelo(a) treinador(a). Apenas os atletas preencheram este instrumento. Os participantes respondem ao conjunto de 19 itens numa escala tipo “*Likert*” de 7 pontos (1 = *Mesmo nada satisfeito*; 7 = *Extremamente satisfeito*). Valores mais elevados significam maior satisfação com cada dimensão. Uma análise realizada no IBM SPSS Amos mostrou os indicadores de regressão do instrumento. O χ^2/df tinha o valor de 1.981, o CFI de .94, o TLI de .92 e o RMSEA de .079.

Procedimento

O presente estudo foi submetido à Comissão de Ética da Universidade do Minho (SECSH 008/2016). Numa primeira fase, os investigadores entraram em contacto com os clubes e seus respetivos treinadores (quando a resposta do clube foi positiva), pedindo a sua colaboração e explicando o objetivo do estudo. Uma vez aceite, foi definido uma data e local para a recolha de dados. Durante a recolha é entregue aos atletas, juntamente com os consentimentos informados, os questionários e explicado o carácter confidencial e anónimo da sua participação. Foram dadas todas as instruções para o preenchimento dos questionários, realizado de forma individual, tendo uma duração prevista de 15 a 30 minutos. Posteriormente, os investigadores realizaram a análise de dados dos resultados obtidos. Foram distribuídos 232 questionários, tendo sido considerados válidos para este estudo 171, o que significou uma taxa de retorno de 74%.

Resultados

Recorreu-se ao programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS – Versão 23.0) para a análise e estatística dos dados recolhidos.

Correlações entre as Variáveis

A Tabela 1 apresenta as correlações entre as variáveis em análise do presente estudo: liderança, perceção de rendimento e satisfação com a liderança. Em relação às correlações positivas, de salientar vários aspetos. As variáveis de eficácia de liderança correlacionam-se positivamente com as restantes variáveis em análise, excetuando o *feedback* negativo da dimensão transacional e a gestão passiva do poder da tomada de decisão. As variáveis da dimensão transformacional correlacionam-se positivamente entre si, com o *feedback* positivo, a gestão ativa, com o rendimento individual e coletivo e também com a satisfação com a liderança. O *feedback* positivo, da dimensão transacional, correlacionou-se positivamente com todas as variáveis, exceto a gestão passiva. O *feedback* negativo, por sua vez, teve uma correlação positiva apenas com as dimensões de tomada de decisão. A gestão ativa correlacionou-

se positivamente com todas as variáveis, exceto a gestão passiva. Também as dimensões de percepção de rendimento desportivo, individual e coletivo, se correlacionaram positivamente com a satisfação da liderança.

Quanto às correlações negativas, é importante referir que as dimensões da eficácia da liderança se correlacionaram negativamente com a gestão passiva do poder, que, por sua vez, se correlacionou negativamente com a percepção de rendimento e com a satisfação da liderança.

Índice de congruência dos ciclos de liderança: Atletas e Treinadores

Para a análise dos dados e cálculo do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), dividiu-se os atletas em dois grupos: maior congruência e menor congruência. Este cálculo foi efetuado através da análise dos valores dos atletas e treinadores no QEL, nomeadamente a diferença de “scores” entre a ação desejada e a ação atual. A divisão foi feita através da avaliação dos atletas aos seus treinadores, como sendo mais eficazes no estabelecimento de relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança (“maior congruência”), ou menos eficazes no estabelecimento de relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança (“menor congruência”). Utilizou-se metade do valor de *DP* (.54) como ponto de corte para que a amostra fosse aproximadamente do mesmo tamanho. Do total da amostra, 75 (47.8%) atletas foram considerados atletas no grupo de maior congruência (consideram que os treinadores efetuam uma relação linear praticamente perfeita entre a filosofia, prática e indicadores de liderança) e 82 (52.2%) com menor congruência (atletas que referem alguma falta de linearidade entre a filosofia, prática e indicadores de liderança).

Na Tabela 2 apresentamos a frequência dos valores do índice de congruência dos ciclos de liderança, distribuídos de acordo com a diferença entre as ações preferidas e as ações atuais dos três fatores do QEL (filosofia, prática e indicadores de liderança).

Como se pode verificar na tabela, quase 50% dos atletas e quase 60% dos treinadores assinalam a necessidade de a filosofia da liderança ser ainda mais evidente na atividade dos treinadores, ou seja, estes deveriam explicitar ainda melhor as suas ideias e princípios de ação. Na prática de liderança estes valores acentuaram-se com 64% dos atletas e 71% dos treinadores a considerarem que deveriam explicitar melhor o plano de ação da liderança (i.e., prática de liderança). Nos indicadores de liderança, 60% dos atletas e 57% dos treinadores também consideram que deveriam ser tornados mais evidentes os indicadores de sucesso no trabalho realizado pelos treinadores com os atletas.

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

Tabela 1

Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ciclos de liderança																		
1. QEL: Filosofia atual	-																	
2. QEL: Prática atual	.71***	-																
3. QEL: Indicadores atual	.67***	.7***	-															
Estilos de liderança																		
4. EMLD: Visão	.33***	.42***	.31***	-														
5. EMLD: Inspiração	.55***	.63***	.45***	.73***	-													
6. EMLD: Instrução técnica	.55***	.67***	.45***	.42***	.76***	-												
7. EMLD: Individualização	.32***	.46***	.28***	.65***	.63***	.48***	-											
8. EMLD: Apoio pessoal	.33***	.42**	.28***	.76***	.59***	.42***	.70***	-										
9. EMLD: <i>Feedback</i> positivo	.35***	.44***	.39***	.68***	.67***	.57***	.60***	.62***	-									
10. EMLD: <i>Feedback</i> negativo	.15	.08	.18*	.12	.13	.17*	-.09	.13	.04	-								
11. EMLD: Gestão ativa	.19*	.29***	.20*	.40***	.45***	.48***	.42***	.40***	.46***	.28***	-							
12. EMLD: Gestão passiva	-.39***	-.43***	-.36***	-.14	-.25**	-.28***	-.32***	-.10	-.11	.27**	.09	-						
Rendimento desportivo																		
13. QPRD: Rend. individual	.32***	.45***	.31***	.44***	.51**	.47***	.34***	.37***	.40***	.01	.33***	-.12	-					
14. QPRD: Rend. coletivo	.37***	.57***	.44***	.35***	.37***	.41***	.32***	.33***	.36***	-.02	.24**	-.28***	.68***	-				
Satisfação																		
15. QSA: Utilização capacidades	.37***	.46***	.33***	.47***	.65***	.56***	.48***	.39***	.41***	.07	.37***	-.24**	.59***	.32***	-			
16. QSA: Estratégia	.53***	.72***	.47***	.40***	.59***	.70***	.50***	.34***	.40***	.07	.34***	-.43***	.45***	.53***	.62***	-		
17. QSA: Tratamento pessoal	.42***	.60***	.34***	.66***	.74***	.61***	.75***	.65***	.63***	-.01	.38***	-.40***	.49***	.40***	.72***	.67***	-	
18. QSA: Treino e instrução	.52***	.72***	.49***	.45***	.67***	.71***	.47***	.40***	.46***	.07	.37***	-.37***	.54***	.54***	.69***	.82***	.71***	-

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

Tabela 2

Frequência dos valores do ICCL obtidos no QEL

	Filosofia		Prática		Indicadores	
	Atletas	Treinadores	Atletas	Treinadores	Atletas	Treinadores
	<i>n</i> (%)	<i>n</i> (%)	<i>n</i> (%)	<i>n</i> (%)	<i>n</i> (%)	<i>n</i> (%)
Reduzir	30 (19.7)	2 (16.7)	22 (14.8)	4 (28.6)	15 (9.7)	4 (28.6)
Manter	49 (32.2)	3 (25)	31 (20.8)	0 (0)	47 (30.3)	2 (14.3)
Aumentar	73 (48.1)	7 (58.3)	97 (64.4)	10 (71.4)	93 (60)	8 (57.1)

Diferenças na Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo, em função do Índice de congruência dos ciclos de Liderança (ICCL)

Esta análise teve o objetivo de verificar se atletas com uma percepção maior ou menor no ICCL diferiam no modo como avaliam os estilos de liderança dos treinadores, a satisfação com a liderança e a percepção de rendimento desportivo (individual e coletivo). Testamos, por isso, a hipótese de congruência, proposta no Modelo de Eficácia da Liderança na perspetiva dos atletas, de forma a verificar se maior ou menor congruência faz com que os atletas avaliem de forma distinta a liderança exercida pelos seus treinadores (estilos transformacionais, transacionais e tomada de decisão da EMLD), tenham distintos níveis de satisfação e distintas percepções de rendimento desportivo.

Em relação á liderança exercida pelos treinadores nas dimensões transformacionais (ver Tabela 3), verificaram-se diferenças entre os grupos, Wilkis' $\lambda = .845$, $F(5, 151) = 5.550$, $p = .000$, $\eta^2_p = .155$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da liderança atribuíram-lhes maior inspiração, instrução e apoio. Em relação às dimensões transacionais, também se verificaram diferenças entre os grupos, Wilkis' $\lambda = .919$, $F(2, 154) = 6.782$, $p = .002$, $\eta^2_p = .081$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da liderança atribuíram-lhes maior *feedback* negativo. Por fim, nas dimensões de tomada de decisão, não se verificaram diferenças entre os grupos, Wilkis' $\lambda = .971$, $F(2, 154) = 2.294$, $p = .104$, $\eta^2_p = .029$. Estas diferenças comprovam a primeira hipótese do estudo.

Tabela 3

Diferenças na percepção de liderança em função do ICCL

	<u>Menor Congruência</u>	<u>Maior Congruência</u>	<i>g.l</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_p	π
	<i>M(DP) (n)</i>	<i>M(DP) (n)</i>					
Liderança Transformacional							
EMLD: Visão	3.23 (.94) (82)	3.44 (1.16) (75)	1, 155	1.56	.214	.01	.24
EMLD: Inspiração	3.59 (.81) (82)	3.98 (.88) (75)	1, 155	8.36	.004	.05	.82
EMLD: Instrução	3.59 (.84) (82)	4.12 (.80) (75)	1, 155	16.08	<.001	.09	.98
EMLD: Individualização	3.86 (.80) (82)	4.09 (.79) (75)	1, 155	3.25	.074	.02	.43
EMLD: Apoio	2.75 (.96) (82)	3.26 (1.19) (75)	1, 155	8.69	.004	.05	.83
Liderança Transacional							
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	3.27 (.82) (82)	3.49 (.93) (75)	1, 155	2.55	.112	.02	.36
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	2.64 (.89) (82)	3.19 (1.18) (75)	1, 155	11.19	.001	.07	.91
Tomada de Decisão							
EMLD: Gestão ativa	2.49 (.98) (82)	2.81 (.97) (75)	1, 155	4.12	.044	.03	.52
EMLD: Gestão passiva	2.93 (.29) (82)	2.22 (1.02) (75)	1, 155	0.25	.617	.01	.08

Relativamente à comparação entre o ICCL e a satisfação com a liderança (ver Tabela 4), existiram diferenças entre os grupos, Wilkis' $\lambda = .915$, $F(4, 149) = 3.465$, $p = .010$, $\eta^2_p = .085$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da liderança apreciaram mais a estratégia utilizada nas competições e as instruções técnicas fornecidas nos treinos, corroborando a nossa segunda hipótese.

Por último, comparámos o ICCL na percepção dos atletas sobre o seu rendimento desportivo (ver Tabela 5). Houve uma diferença marginalmente significativa entre os grupos, Wilkis' $\lambda = .965$, $F(2, 153) = 2.794$, $p = .064$, $\eta^2_p = .035$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da liderança, perceberam um maior rendimento desportivo coletivo, o que corrobora, em parte, a nossa terceira hipótese.

Tabela 4

Diferenças na Percepção de Satisfação com a liderança em Função do ICCL

	<u>Menor</u>		<u>Maior</u>		<i>g./</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_p	π
	<u>Congruência</u>		<u>Congruência</u>						
	<i>M(DP)(n)</i>		<i>M(DP)(n)</i>						
QSA: Utilização capacidades	4.52(1.18)	(82)	4.81 (1.13)	(72)	1, 152	2.29	.132	.02	.33
QSA: Estratégia	4.16 (1.25)	(82)	4.90 (1.34)	(72)	1, 152	12.53	.001	.08	.94
QSA: Tratamento pessoal	4.50 (1.31)	(82)	4.88 (1.26)	(72)	1, 152	3.22	.075	.02	.43
QSA: Treino e instrução	4.29 (1.24)	(82)	4.92 (1.30)	(72)	1, 152	9.52	.002	.06	.87

Tabela 5

Diferenças na Percepção de Rendimento desportivo em Função do ICCL

	<u>Menor</u>		<u>Maior</u>		<i>g./</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_p	π
	<u>Congruência</u>		<u>Congruência</u>						
	<i>M(DP)(n)</i>		<i>M(DP)(n)</i>						
QPRD: Rendimento individual	2.73 (.91)	(81)	2.83 (.89)	(75)	1, 154	.44	.506	.01	.10
QPRD: Rendimento coletivo	2.64 (.95)	(81)	2.96 (.97)	(75)	1, 154	4.48	.036	.03	.56

Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Percepção do Rendimento Coletivo e Individual

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 estes demonstram face ao seu rendimento desportivo (individual e coletivo). Foram realizadas análises de regressão múltipla, “método *enter*”. As variáveis a explicar foram satisfação com a liderança, percepção de rendimento individual e percepção de rendimento coletivo, tendo as variáveis explicativas sido inseridas em blocos, da seguinte forma: (1) ICCL das dimensões filosofia da liderança, prática da liderança e indicadores de liderança; (2) dimensões de tomada de decisão; (3) dimensões de liderança transacional; e (4) dimensões de liderança transformacional. A introdução das variáveis por esta ordem segue as indicações do Modelo da Eficácia da Liderança e a entrada dos estilos pela ordem indicada (tomada de decisão, transacional e transformacional) permite ainda testar o efeito do aumento da explicação da variância da liderança

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

transformacional face às restantes dimensões de liderança (ver Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003; Rowold, 2016).

Na explicação de satisfação com a liderança (ver Tabela 6), no bloco 1, o ICCL dos ciclos de liderança foi significativo na explicação da satisfação com a liderança, no total de 12% de variância explicada. Porém, nenhuma das variáveis se revelou preditora.

No bloco 2, a dimensão de tomada de decisão foi significativa na explicação da satisfação com a liderança, no total de 30% de variância explicada. Os preditores foram a gestão ativa e a gestão passiva.

No bloco 3, a dimensão transacional foi significativa na explicação da satisfação com a liderança, no total de 10% de variância explicada. Os preditores foram a gestão ativa, gestão passiva e o *feedback* positivo.

O modelo final, já com a dimensão transformacional, revelou-se estatisticamente significativo, $F(12, 130) = 27.56$, $p < .001$, no total de 69% de variância explicada. Neste último bloco, os preditores de maior satisfação com a liderança foram a inspiração, instrução e individualização.

Tabela 6

Modelos de regressão para a predição da satisfação da liderança

	R^2 (R^2 Aj.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
	.72 (.69)	.20	18.26***	(12, 130) 27.56***					
QEL: Filosofia ⁽¹⁾					.27	[-.20, .30]	.42	.52	1.94
QEL: Prática ⁽¹⁾					-.07	[-.33, .10]	-1.05	.49	2.04
QEL: Indicadores ⁽¹⁾					-.01	[-.21, .23]	.12	.52	1.94
EMLD: Gest. ativa					.06	[-.66, .21]	1.04	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					-.18	[-.35, -.07]	-3.00**	.60	1.66
EMLD: F. positivo					-.03	[-.22, .15]	-.38	.40	2.48
EMLD: F. negativo					-.04	[-.16, .08]	-.61	.66	1.52
EMLD: Visão					-.04	[-.24, .15]	-.43	.27	3.78
EMLD: Inspiração					.34	[.20, .69]	3.57**	.24	4.21
EMLD: Instrução					.34	[.23, .64]	4.14***	.32	3.09
EMLD: Individualização					.18	[.03, .48]	2.21*	.33	3.01
EMLD: Apoio					.04	[-.13, .21]	.50	.31	3.20

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância; (1): Subtração do valor total preferido pelo valor total atual

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

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

Na predição da percepção de rendimento desportivo individual (ver Tabela 7), no bloco 1, o ICCL dos ciclos de liderança foi significativo na explicação da percepção de rendimento desportivo individual, no total de 2% de variância. Porém, nenhuma das variáveis se revelou preditora.

No bloco 2, a dimensão de tomada de decisão foi significativa na explicação da percepção do rendimento individual, no total de 11% de variância. A variável preditora foi a gestão ativa.

No bloco 3, a dimensão transacional foi significativa na explicação da percepção do rendimento individual, no total de 9% de variância. Os preditores da percepção de rendimento desportivo individual foram a gestão ativa e o *feedback* positivo.

O modelo final, já com a dimensão transformacional, revelou-se estatisticamente significativo, $F(12, 132) = 6.14$, $p < .001$, explicando 30% da variância total. O único preditor neste bloco da percepção de rendimento desportivo individual foi a inspiração por parte do treinador.

Tabela 7

Modelos de regressão para a predição do rendimento desportivo individual

Percepção de rendimento desportivo individual

	<i>R</i> (<i>R</i> ² Aj.)	ΔR^2	ΔF	<i>F</i>	β	β IC 95%	<i>t</i>	<i>IT</i>	<i>VIF</i>
				(12, 132)					
	.36 (.30)	.14	5.56***	6.14***					
QEL: Filosofia ⁽¹⁾					.10	[-.14, .46]	1.06	.52	1.94
QEL: Prática ⁽¹⁾					.12	[-.10, .41]	1.20	.49	2.02
QEL: Indicadores ⁽¹⁾					-.12	[-.42, .11]	-1.19	.52	1.92
EMLD: Gest. ativa					.10	[-.08, .25]	1.04	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					.03	[-.13, .19]	.33	.61	1.65
EMLD: F. positivo					.01	[-.21, .24]	.11	.39	2.54
EMLD: F. negativo					-.12	[-.23, .04]	-1.36	.67	1.49
EMLD: Visão					.08	[-.16, .30]	.59	.25	3.95
EMLD: Inspiração					.33	[.05, .63]	2.33*	.24	4.14
EMLD: Instrução					.23	[-.01, .48]	1.90	.33	3.04
EMLD: Individualização					-.21	[-.50, .04]	-1.71	.33	3.02
EMLD: Apoio					.19	[-.05, .35]	1.47	.31	3.28

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância; (1): Subtração do valor total preferido pelo valor total atual;

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

RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DA LIDERANÇA

Na explicação da percepção de rendimento desportivo coletivo (ver Tabela 8), no bloco 1, o ICCL dos ciclos de liderança foi significativo na explicação da percepção de rendimento desportivo coletivo, no total de 6% de variância. O preditor foi a variável indicadores.

No bloco 2, a dimensão de tomada de decisão foi significativa na explicação da percepção do rendimento coletivo, no total de 11% de variância. Os preditores foram mais gestão ativa do poder e menos gestão passiva.

No bloco 3, a dimensão transacional foi significativa na explicação da percepção do rendimento coletivo, no total de 6% de variância. Os preditores foram uma menor gestão passiva e mais *feedback* positivo.

O modelo final, já com a dimensão transformacional, revelou-se estatisticamente significativo, $F(12, 133) = 4.43$, $p < .001$, explicando 22% da variância total. O único preditor neste bloco foi a instrução por parte do treinador.

Os três modelos de regressão foram de encontro à última hipótese do estudo, que indicava que a congruência entre os ciclos de liderança, em conjunto com o perfil ótimo de liderança, explicam a satisfação dos atletas com a liderança e a percepção de rendimento desportivo.

Tabela 8

Modelos de regressão para a predição do rendimento desportivo coletivo

<i>Perceção de rendimento desportivo coletivo dos atletas</i>									
	<i>R² (R² Aj.)</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>F</i>	<i>β</i>	<i>β</i> IC 95%	<i>t</i>	<i>IT</i>	<i>VIF</i>
				(12, 133)					
	.29 (.22)	.06	2.20	4.43***					
QEL: Filosofia ⁽¹⁾					.16	[-.07, .62]	1.58	.51	1.95
QEL: Prática ⁽¹⁾					.15	[-.09, .50]	1.41	.49	2.03
QEL: Indicadores ⁽¹⁾					-.20	[-.59, .01]	-1.93	.52	1.92
EMLD: Gest. ativa					.06	[-.13, .25]	.62	.58	1.72
EMLD: Gest. pass.					-.18	[-.36, .01]	-1.88	.61	1.65
EMLD: F. positivo					.09	[-.15, .36]	.79	.40	2.51
EMLD: F. negativo					-.05	[-.20, .12]	-.50	.67	1.49
EMLD: Visão					.03	[-.24, .29]	.18	.26	3.87
EMLD: Inspiração					-.01	[-.34, .32]	-.04	.24	4.14
EMLD: Instrução					.30	[.06, .62]	2.37*	.33	3.05
EMLD: Individualização					.21	[-.05, .42]	.21	.31	3.28
EMLD: Apoio					-.04	[-.21, .13]	-.44	.44	2.25

Nota. IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância; (1): Subtração do valor total preferido pelo valor total atual;

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

Discussão

O principal objetivo deste estudo foi analisar a hipótese de congruência do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), testando a relação linear entre filosofia, prática e indicadores de liderança dos treinadores, considerando as opiniões dos atletas acerca daquilo que gostariam que os treinadores fizessem nestas três áreas lineares (ciclo conceptual) e aquilo que os atletas consideram que os treinadores fazem no dia a dia de trabalho (ciclo prático). Para além de analisarmos a congruência, testámos se maior ou menor congruência produziria diferenças no modo como os atletas avaliam os estilos de liderança dos treinadores, a satisfação com a liderança e a sua perceção de rendimento desportivo. Também avaliamos até que ponto os ciclos e os estilos de liderança poderiam explicar a satisfação com a liderança e as perceções dos atletas sobre o rendimento desportivo.

De acordo com os resultados, tanto treinadores como atletas consideraram que o treinador deve aumentar os comportamentos de filosofia, prática e indicadores de liderança. Estes resultados foram menos elevados na filosofia de liderança e mais elevados na prática e indicadores de liderança, possivelmente devido ao maior treino e rotina dos treinadores em explicitarem as suas ideias de trabalho, e à dificuldade em explicitar o modo como a filosofia de liderança se traduz na prática e, talvez ainda mais complexo, traçarem indicadores específicos sobre o sucesso alcançado na realização da filosofia e prática de lideranças. Ou seja, é mais evidente um treinador mostrar ou falar sobre a sua filosofia, do que colocá-la em prática e depois avaliá-la (Carless & Douglas, 2011).

Analisando as correlações entre as variáveis, verificámos que os ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores) se correlacionam positivamente com todas as outras medidas (estilos de liderança, satisfação com a liderança e perceção de rendimento desportivo), exceto com a gestão passiva do poder, com a qual se correlaciona negativamente. A gestão passiva, por sua vez, também se correlacionou negativamente com a perceção de rendimento desportivo, satisfação com a liderança e o estilo transformacional da liderança, algo já verificado noutros estudos (Almeida, 2016). As medidas transformacionais também se correlacionaram positivamente entre si, com o *feedback* positivo, a gestão ativa do poder, a satisfação com a liderança e a perceção de rendimento desportivo. Estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores que verificaram correlações entre as dimensões “positivas” da liderança: área transformacional, gestão ativa e *feedback* positivo (Gomes, Lopes & Mata, 2011).

Avançando, com mais detalhe, na comparação entre os atletas que avaliaram com “menor congruência” ou “maior congruência” a eficácia de liderança dos seus treinadores, os atletas que avaliaram os seus treinadores como estabelecendo melhores relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança estão mais satisfeitos com os estilos de liderança assumidos pelos treinadores (i.e. as variáveis significativas foram a inspiração, instrução, apoio e gestão ativa do poder), corroborando, tanto outros resultados (Almeida, 2017), como a nossa primeira hipótese. Já em relação a uma maior atribuição de *feedback* negativo aos treinadores por parte do grupo de “maior congruência”, tal pode dever-se ao facto de estes atletas também terem percecionado mais instrução técnica, por parte do seu treinador. O facto de os treinadores apontarem mais comportamentos com o intuito de corrigir o atleta (i.e., instrução), pode aumentar as possibilidades de utilizarem mais *feedback* negativo. É, por isso, importante referir que o *feedback* negativo é desaconselhado no exercício da liderança, sendo o *feedback* positivo o comportamento transacional mais aconselhado (Ribeiro, Gomes, Simões, Resende, & Moreira, 2016; Zerdila, Kordoutis, Rokka, Mavridis & Papadimitriou, 2017).

Por outro lado, os atletas do grupo de “maior congruência” assumiram maior satisfação com a liderança dos treinadores, nomeadamente com a estratégia utilizada e as instruções técnicas fornecidas pelo treinador. Este resultado confirma a segunda hipótese, na medida em que os atletas que perceberam com maior congruência os seus treinadores, estão mais satisfeitos com a liderança. Os atletas que avaliaram com “maior congruência” os seus treinadores também apresentam melhores percepções de rendimento coletivo, o que também corrobora a nossa terceira hipótese em parte, pois os resultados vão de encontro à elevada congruência levar a uma maior percepção de rendimento desportivo, tendo essas diferenças sido significativas no rendimento coletivo. Outros estudos obtiveram os mesmo resultados (Almeida, 2017), o que apoia a sua generalização.

Relativamente aos modelos de regressão, na satisfação com a liderança, verificamos que os comportamentos de inspiração (i.e., que entusiasma os atletas face às tarefas e trabalhos a realizar), instrução (i.e, que indicam como o atleta deve melhorar) e individualização (i.e., que consideram as necessidades e sentimentos individuais dos atletas) dos treinadores são preditores de maior satisfação com a liderança. Estes resultados vão ao encontro da literatura existente, que reporta que mais instruções técnicas e formas de envolver o atleta nos objetivos a atingir, levarão a uma maior satisfação com a liderança (Gomes & Resende, 2014; Shang & Ku, 2018). Nesta regressão, antes da área transformacional ter sido colocada no modelo de análise, foram preditores a maior gestão ativa do poder e menor gestão passiva do poder bem como o maior *feedback* positivo. Mas ao assumir-se como transformacional, estas ações de tomada de decisão e transacionais perderam valor preditivo da satisfação com a liderança.

Na percepção de rendimento desportivo individual, o modelo de regressão apontou, acima de tudo, a capacidade dos treinadores inspirarem a dar o seu máximo como explicadora da maior vontade em alcançar bons rendimentos individuais. Uma vez mais, antes desta área transformacional entrar no modelo de regressão, a maior gestão ativa e maior *feedback* positivo foram preditores de uma melhor percepção do rendimento desportivo individual. Os dados da literatura, mostram, que assumir-se como transformacional (no nosso caso, ser “inspirador”) pode contribuir para um maior rendimento por parte dos atletas (Gomes, Seixas & Resende, 2017). O treinador conseguir retirar um bom rendimento e melhorias da sua equipa são processos em que a inspiração é fundamental (Gomes, 2014b), e assumir mais comportamentos deste tipo, fará os atletas renderem acima das suas expectativas (Bass, 1985)

Por fim, com o modelo de regressão da percepção do rendimento coletivo, verificámos que a instrução técnica dos treinadores é preditora de uma melhor percepção do rendimento da equipa. Antes da área transformacional ter sido colocada no modelo de análise, foram preditores menor gestão passiva

e maior *feedback* positivo. Porém, assumindo-se como transformacional, estas ações de tomada de decisão e transacionais voltaram a perder valor preditivo, desta vez, da percepção de rendimento desportivo coletivo. A instrução técnica como preditor do rendimento coletivo e também as descobertas das ações transacionais e de tomada de decisão vão ao encontro de estudos passados (Almeida, 2016; Resende, Gomes e Vieira, 2013).

Das regressões efetuadas, é importante salientar a área transformacional, que tornou variáveis que até então estavam a ser predictoras da satisfação e da percepção de rendimento, em não predictoras. Ficou demonstrado o poder que a área transformacional tem sobre a liderança (indo ao encontro dos resultados de Hodge, Henry, & Smith, 2014) e sobre a percepção dos atletas na forma como influenciou e se sobrepôs às outras variáveis na predição. Este fenómeno tem o nome de “efeito do aumento” e foi verificado também por Rowold (2016). Estes resultados deixam-nos indicações do foco que o estilo transformacional deve ter, para compreender melhor a eficácia de um líder.

Os modelos de regressão da satisfação com a liderança e da percepção de rendimento desportivo também nos permite corroborar a quarta hipótese, sendo que a congruência entre os ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores), em conjunto com o perfil ótimo de liderança, explicam a satisfação com a liderança e a percepção de rendimento desportivo (hipótese da congruência otimizada).

Resumindo, neste estudo, verificou-se uma maior necessidade de os treinadores estabelecerem uma relação linear entre filosofia, prática e indicadores de liderança. Por outro lado, os atletas que avaliaram os seus treinadores como capazes de estabelecerem esta relação avaliaram mais positivamente os seus estilos de liderança, assumiram maior satisfação com a liderança e perceberam maior rendimento coletivo. Também concluímos que, principalmente as dimensões transformacionais, contribuíram para explicar a satisfação com a liderança e a percepção de rendimento dos atletas.

Finalizando, o facto de ser uma amostra recolhida por conveniência e de tamanho reduzido são limitações deste estudo, pois impossibilita-nos de generalizar para a restante população desportiva. Porém, não pode ser refutado a necessidade de investigar melhor os ciclos de liderança e melhores estratégias que os treinadores devem adotar para terem uma maior eficácia de liderança.

Referências

- Almeida, C. (2017). *Eficácia da Liderança no Desporto: Relação com a Satisfação e Rendimento Desportivo*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Almeida, M. (2016). *Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L., & Ntoumanis, N. (2011). The role of narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and leadership effectiveness. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33, 3-19.

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.

Bruner M, Hall J, Côté J. (2011). Influence of sport type and interdependence on the developmental experiences of youth male athletes. *Eur J Sports Sci*, 11(2), 131-142.

Carless D, Douglas K (2011). Stories as personal coaching philosophy. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6(1):1-12.

Cassidy, T. G., Jones, R. L., & Potrac, P. (2004). Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice. Routledge.

Comstock, N. W. (January, 2016). Critical Skills: Leadership. *Salem Press Encyclopedia*. 4p.

Gomes, A. R, Lopes, H., & Mata, R. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicologia*, 28(1), 31-42.

Gomes, A. R. (2008a). Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.

Gomes, A. R. (2008b). Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.

Gomes, A. R. (2014a). 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. (2014b). 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 Perceção de Rendimento Desportivo (QPRD). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

Gomes, A. R. (2018). Promoção da eficácia da liderança - ProELid: Manual de formação para o monitor. *Submetido para publicação*.

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.

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., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. *Submetido para publicação*.

Gomes, A.R., Araújo, V., Resende, R., & Ramalho, V. (2018). Leadership of elite coaches: The relationship among philosophy, practice, and effectiveness criteria. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6) 1120–1133. doi: <https://doi.org/10.1177/1747954118796362>.

Hodge, K., Henry, G., & Smith, W. (2014). A case study of excellence in elite sport: motivational climate in a world champion team. *The Sport Psychologist*, 28(1), 60-74. doi:org/10.1123/tsp.2013-0037

Jenkins, S. (2010). Coaching philosophy. *Sports coaching: Professionalisation and practice*, 233-242.

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.

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.

Resende, R., Gomes, A. R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: Importância dos resultados desportivos. *Motriz*, 19(2), 502-512.

Resende, R., Sá, P., Barbosa, A., & Gomes, A. R. (2017). Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 3(1), 42-58

Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R. & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72-86

Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325. doi: 10.1080/10413200600944082.

Shang, I., & Ku, G. (2018). How youth athletes satisfy their team? Identifying significant predictors of perceived coach leadership and team cohesion, team commitment: A hierarchical regression analysis. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 13(6), 883-890. doi: 10.1177/1747954118801133

Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: the mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182- 196.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zerdila, D., Kordoutis, I., Rokka, S., Mavridis, G., & Papadimitriou, K. (2017). Leadership Behaviour and Satisfaction in Young Table Tennis Players. *Proceedings Book of the 15th ITTF Sports Science Congress*, 12-23.

Anexos

Anexo A – Comissão de Ética da Universidade do Minho



Universidade do Minho

SECSH

Subcomissão de Ética para as Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: SECSH 008/2016

Título do projeto: *Liderança no desporto: Avaliação da eficácia dos treinadores*

Investigador(a) responsável: António Rui Silva Gomes, Escola de Psicologia, Universidade do Minho

Outros investigadores: Rui Resende, Instituto Universitário da Maia

Subunidade orgânica: Escola de Psicologia, Universidade do Minho

PARECER


A Subcomissão de Ética para as Ciências Sociais e Humanas (SECSH) analisou o processo relativo ao projeto intitulado "*Liderança no desporto: Avaliação da eficácia dos treinadores*".

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a SECSH nada tem a opor à realização do projeto.

Braga, 12 de abril de 2016.

O Presidente

 Digitally signed by PAULO
MANUEL PINTO PEREIRA
ALMEIDA MACHADO
Date: 2016.04.14 11:12:40
+01'00'

Paulo Manuel Pinto Pereira Almeida Machado