

**Referência da versão original e publicada deste trabalho:**

Gomes, A.R., & Machado, A.A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In M.R.F. Brandão & A.A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp. 187-218). São Paulo: Editora Atheneu.

## **Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas:**

### **Indicações da investigação e implicações práticas**

A. Rui Gomes\* & Afonso António Machado\*\*

\*Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Braga. Portugal

\*\*Universidade Estadual Paulista (UNESP). Rio Claro. Brasil

O papel do líder na gestão e orientação das equipas é um aspecto considerado fundamental, principalmente nas sociedades ocidentais. No caso do desporto, é atribuído aos treinadores uma capacidade de influência a vários níveis, desde a dimensão mais pessoal da relação com os atletas, passando pela gestão dos factores de grupo e a coesão das equipas e terminando nos produtos obtidos, traduzidos muitas vezes pelos resultados desportivos alcançados. Numa perspectiva mais popular, é comum a glorificação de treinadores cujas equipas alcançaram o êxito desportivo e aí se mantiveram durante vários anos, bem como a perspectiva contrária de atribuição de responsabilidades aos treinadores quando as equipas ou os atletas ficaram abaixo das expectativas ou objectivos traçados. O aspecto mais peculiar neste caso é o facto de não ser invulgar um mesmo treinador ser considerado muito competente e eficaz num dado momento, para passadas poucas semanas ou meses ter contra si vários agentes desportivos, nomeadamente, adeptos, comunicação social e até dirigentes e atletas da sua equipa. Esta “flutuação” no modo de avaliação acaba também por reflectir um certo sentido “mágico” na acção dos treinadores, atribuindo-se-lhes um “efeito psicológico” sobre as equipas e atletas, observado através do despedimento de um técnico e contratação de um novo profissional, esperando-se com isto alterar o nível de rendimento e resultados alcançados.

Devido a estes aspectos o tema da liderança é extraordinariamente fascinante. Um dos maiores desafios prende-se com o entendimento dos factores que influenciam a acção dos treinadores e quais as variáveis que condicionam a eficácia e performance obtidas.

Nesta lógica, uma das propostas mais referenciadas no âmbito desportivo é o modelo multidimensional de liderança formulado por Chelladurai (1984a). Neste caso, é proposto a compreensão da liderança a partir do estudo dos factores antecedentes à acção dos técnicos (características da situação, do treinador e dos atletas), dos comportamentos efectivos do líder (que são influenciados pelos comportamentos preferidos pelos atletas e exigidos pelo contexto onde o treinador se encontra) e dos

factores consequentes (satisfação e rendimento desportivo). O pressuposto geral prende-se com a ideia de que quanto mais os treinadores conseguirem assumir nos seus comportamentos actuais aquilo que é preferido pelos atletas e exigido pela situação, mais serão capazes de gerar experiências de satisfação nos atletas e alcançarem maiores rendimentos ao nível individual e colectivo. De um modo geral, as indicações resultantes dos estudos efectuados têm vindo a demonstrar que quanto mais o treinador é capaz de obter esta congruência melhores são resultados obtidos, desde a satisfação e rendimento das equipas (ver Chelladurai, 1984a; Horne & Carron, 1985; Riemer & Chelladurai, 1995; Weiss & Friedrichs, 1986), passando pela maior orientação para a realização das tarefas (ver Gardner, Shields, Bredmeier & Bostrom, 1996; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991) e culminando no tipo de avaliações e atitudes que os atletas manifestam acerca dos treinadores (Chelladurai, 1984b).

Mais recentemente, Chelladurai (2001) afirmou a necessidade de considerarmos a liderança transformacional, fazendo assim a ligação com a liderança transaccional já proposta no modelo. A diferenciação entre estas duas áreas prende-se com o facto do domínio transaccional se referir a uma troca entre algo que o líder pode oferecer (ex: recompensas financeiras, prémios desportivos, reforços e apreço pessoal, etc.) e algo que os membros do grupo desejam em troca do seu trabalho. Já na liderança transformacional, também designada por “nova liderança” (Bryman, 1992), liderança visionária (Sashkin, 1988) ou carismática (Conger, 1989), verifica-se o estabelecimento de uma relação entre líder e liderados capaz de produzir resultados e alterações aquém do esperado. Estes líderes são capazes de levar os membros do grupo a comprometerem-se com objectivos de grupo que vão além dos seus interesses pessoais, fortalecendo uma disponibilidade para fazerem sacrifícios em nome de um bem colectivo.

Assim, no modelo multidimensional a liderança transformacional torna-se um factor antecedente que pode influenciar as características do líder, dos membros do grupo e da própria situação (Riemer, 2007). Esta alteração conceptual prende-se com estes avanços mais recentes do estudo da liderança, onde se tem procurado estudar líderes que pela sua capacidade “transformacional” levam a alterações no modo de pensamento e funcionamento dos membros do grupo. Estas abordagens propuseram novas facetas na caracterização dos líderes (e.g., carisma, influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individual, etc.), avançando com estudos centrados em determinados indivíduos 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 (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987). Do ponto de vista da investigação, os resultados têm sido muito animadores, demonstrando-se que estas pessoas alcançam 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 Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997; Brown & Dodd, 1999).

Apesar do modelo multidimensional ter vindo a sofrer alterações, a verdade é que escasseiam os estudos sobre a importância da liderança transformacional no desporto (Gomes, Sousa, & Cruz, 2006). Deste ponto de vista, não deixa de ser surpreendente que o treinador não se assuma como uma figura particularmente estudada, uma vez que são bem conhecidos alguns técnicos que pela sua personalidade carismática e capacidade de motivar e influenciar os outros se tornaram figuras de renome mundial. Um dos aspectos que parece dificultar esta tarefa prende-se com a inexistência de metodologias de avaliação adaptadas a estes avanços mais recentes de estudo da liderança. Por exemplo, a Escala de Liderança no Desporto (Chelladurai & Saleh, 1980), que decorre do modelo multidimensional, assume cinco facetas que não foram desenvolvidas tendo em consideração estes modelos mais actuais. Por isso, e apesar de ser admitido que a liderança transformacional é um factor importante para os treinadores, Chelladurai (2001) prefere defender que se os treinadores não possuírem estas características poderão ser igualmente eficazes. No entanto, esta asserção só pode ser comprovada se existirem metodologias de avaliação testadas e validadas para o contexto desportivo que comprovem o real impacto destas dimensões na eficácia e resultados alcançados pelos treinadores.

Foi neste sentido que procurámos organizar este trabalho, chamando a atenção para as novas facetas do exercício da liderança e possíveis relações com a experiência desportiva e pessoal dos atletas. Para tal, apresentamos, em primeiro lugar, uma investigação com atletas de voleibol portugueses, avaliando a percepção acerca da liderança dos treinadores e os níveis de coesão e satisfação assumidos na prática desportiva. Este estudo de campo teve por base uma nova metodologia de avaliação dos estilos de liderança, que procura incluir algumas dimensões “transformacionais” da acção dos treinadores (Gomes, 2005, 2008). Na segunda parte, e numa vertente mais

aplicada, procuramos fornecer algumas indicações práticas para a acção dos treinadores de voleibol, tendo por base os resultados do estudo de campo efectuado.

## **ESTUDO DE CAMPO**

### **Amostra**

O trabalho foi efectuado com 224 atletas, sendo 138 do sexo masculino (61.6%) e 86 do sexo feminino (38.4%), com idades compreendidas entre os 15 e os 40 anos ( $M=22.31$ ;  $DP=4.80$ ). A esmagadora maioria dos atletas competiam na divisão principal dos respectivos campeonatos em Portugal ( $n=192$ ; 85.7%) enquanto os restantes se encontravam na divisão secundária das respectivas competições ( $n=32$ ; 14.3%). Relativamente ao escalão competitivo, 45 eram juniores (20.1%) e 179 seniores (79.9%) apresentando, por isso, uma variação alargada no número de anos de prática desportiva (1 a 26 anos;  $M=9.68$ ;  $DP=4.63$ ). 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 19.2% ( $n=43$ ) terem conseguido classificações de realce ao nível regional e/ou nacional.

### **Instrumentos**

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

*Questionário Demográfico*: avaliou variáveis como o sexo, idade e habilitações literárias, bem como dados relativos ao clube, ao escalão e à divisão competitiva. Paralelamente, procurámos 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-2)* (Gomes, 2008): este instrumento foi desenvolvido com o objectivo de avaliar os estilos e comportamentos de liderança assumidos pelos treinadores, sendo constituído por nove

dimensões: i) treino e instrução: refere-se aos processos de treino, métodos de ensino e indicações dadas pelos treinadores acerca do que os atletas devem fazer ou como podem corrigir e melhorar as suas capacidades desportivas (ex: “o meu treinador explica-me o que deve e o que não deve ser feito”); ii) respeito e tratamento justo: refere-se à tendência do treinador tratar os atletas com equidade e justiça, considerando nas suas decisões a dimensão pessoal e humana dos membros da equipa (ex: “o meu treinador trata-me de uma forma justa”); iii) apoio social: 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 exprime o afecto que sente por mim”); iv) visão de futuro e optimismo: descreve os comportamentos entusiásticos e optimistas do treinador acerca dos objectivos e tarefas a desenvolver bem como a capacidade de envolver os membros da equipa num ideal positivo de futuro para a equipa (ex: “o meu treinador aponta um futuro interessante para mim”); v) motivação para a realização: comportamentos do treinador no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na concretização das tarefas e objectivos formulados, assumindo elevadas expectativas de realização para todos os membros da equipa (ex: “o meu treinador promove em mim um desejo de sucesso”); vi) “feedback” positivo: comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador face ao bom rendimento e esforço dos atletas (ex: “o meu treinador recompensa-me quando mereço”); vii) “feedback” negativo: comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas (ex: “o meu treinador costuma punir-me”); viii) gestão partilhada do poder: 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-me participar nas decisões a tomar”); e ix) gestão passiva do poder: evitamento na tomada de decisão e distanciamento dos técnicos face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes (ex: “o meu treinador evita tomar decisões”). Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” com cinco opções de resposta (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada subescala, dividindo-se 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 subescala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de acção descritas.

*Questionário de Coesão em Equipas Desportivas (QCED)*: trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Antunes (1997) a partir dos trabalhos de Carron, Widmeyer e Brawley (1985) (“Group Environment Questionnaire-GEQ”), tendo sido considerados para este estudo catorze dos dezoito itens originais (ver Gomes, 2005), assim distribuídos: i) integração no grupo, tarefa: 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: 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: 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: 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 subescala, 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 subescala significam maiores frequências de coesão, por parte dos atletas, em cada uma das áreas de acção descritas;

*Escala de Satisfação (ES)*: trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Antunes (1997) a partir dos trabalhos de Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma e Miyauchi (1988) (“Satisfaction Scale-SS”), tendo sido considerados para este estudo quinze dos dezoito itens originais (ver Gomes, 2005), distribuídos por três subescalas: i) satisfação com a liderança: 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: 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: 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 subescala, 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 subescala 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 efectuadas 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 às equipas em causa) e o correio (devido à dispersão geográfica de algumas das equipas participantes). O questionário distribuído incluía, anexa, uma carta de apresentação dirigida aos atletas, acerca dos objectivos e implicações da investigação, assegurando o carácter voluntário e anónimo da participação.

No total, foram distribuídos e enviados 332 questionários tendo sido recebidos e considerados válidos 224, o que significa uma elevada taxa de retorno e adesão (67.5%).

## **RESULTADOS**

O tratamento e análise estatística dos dados foram efectuados no programa SPSS (versão 15.0 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho.

Começando pelas associações e correlações existentes entre todas as variáveis em estudo, estas foram realizadas através do cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, descrevendo-se os valores encontrados no Quadro 1. De um modo geral, as subescalas do instrumento de avaliação da liderança apresentaram a associação esperada, ou seja, as dimensões mais “desejáveis” das acções dos treinadores (treino e instrução, respeito e tratamento justo, apoio social, visão de futuro e optimismo,

motivação para a realização, “feedback” positivo e gestão partilhada) relacionaram-se positivamente entre si, o que significa que aumentos em qualquer uma das dimensões repercutiram-se em maiores valores nas restantes facetas. Por outro lado, também se verificou que estas áreas de acção se relacionaram negativamente com a gestão passiva do poder. Na prática, isto significa que aumentos nas dimensões positivas da liderança dos treinadores significaram uma diminuição na gestão passiva do poder. Menos clara foi a relação com o “feedback” negativo, uma vez que, contrariamente ao esperado, o treino e instrução, o apoio social e a motivação para a realização se relacionaram positivamente (e não negativamente como seria previsível) com as reacções negativas dos treinadores. No entanto, e de acordo com o previsto, o “feedback” negativo relacionou-se negativamente com o respeito e tratamento justo. No que se refere à relação entre a liderança e a coesão, observou-se que as dimensões positivas da EMLD-2 contribuíram quase todas de um modo significativo para aumentos nas quatro subescalas do QCED. Outro aspecto relevante a registar prendeu-se com o facto da gestão passiva do poder se relacionar negativamente com os níveis de coesão nas equipas. Do mesmo modo, e inesperadamente, o “feedback” negativo significou também maiores níveis de integração no grupo (tarefa) e atracção para o grupo (social). Este padrão de resultados é bastante semelhante no que se refere à satisfação, uma vez que as acções mais positivas dos treinadores significaram uma maior satisfação nas várias áreas da ES. Já os aumentos na gestão passiva do poder associaram-se a uma menor satisfação com a liderança e com o ambiente e rendimento colectivo. Na mesma sequência registada anteriormente, maiores níveis de “feedback” negativo associaram-se positivamente à satisfação com o ambiente e rendimento colectivo.

No mesmo Quadro 1 são apresentados os indicadores de fidelidade das subescalas (“alpha” de Cronbach), podendo verificar-se níveis muito aceitáveis em praticamente todas as dimensões dos instrumentos utilizados (Nunnally & Bernstein, 1994). A única excepção prendeu-se com a atracção para o grupo ao nível da tarefa ( $\alpha=.54$ ), tendo sido por isso retirada das análises que se seguem. Dados mais exactos sobre a validação destes instrumentos e respectivas estruturas factoriais podem ser encontradas em Gomes (2005, 2008), num estudo debruçado sobre os estilos de liderança, coesão e satisfação em várias modalidades portuguesas.

Quadro 1

Valor médio, desvio-padrão, consistência interna dos factores e correlações entre as variáveis em estudo (EMLD-2, QCED, ES)

	M (DP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Treino e instrução	3.64 (.74)	(.90)															
2. Respeito e tratamento justo	3.48 (.74)	.500***	(.87)														
3. Apoio social	3.11 (.66)	.308***	.430***	(.73)													
4. Visão de futuro e optimismo	3.81 (.64)	.615***	.489***	.414***	(.79)												
5. Motivação para realização	3.80 (.66)	.733***	.436***	.319***	.693***	(.85)											
6. “Feedback” positivo	3.71 (.59)	.558***	.530***	.482***	.542***	.499***	(.81)										
7. “Feedback” negativo	2.76 (.90)	.265***	-.140*	.299***	.090	.237***	.105	(.79)									
8. Gestão partilhada do poder	2.88 (.75)	.288***	.447***	.419***	.430***	.292***	.434***	-.107	(.83)								
9. Gestão passiva do poder	2.37 (.68)	-.484**	-.413***	-.232***	-.534***	-.518***	-.442***	-.061	-.127	(.79)							
10. Integração Grupo - Social	5.65 (1.82)	.164*	.059	.125	.173*	.227**	.145*	.106	.106	-.254***	(.72)						
11. Integração Grupo - Tarefa	6.37 (1.52)	.262***	.182**	.165*	.176**	.286***	.150*	.168*	.067	-.293***	.485***	(.69)					
12. Atracção Grupo - Social	6.97 (1.58)	.215**	.023	.227**	.227**	.278***	.147*	.185**	.110	-.162*	.446***	.465***	(.72)				
13. Atracção Grupo - Tarefa	6.51 (1.76)	.278***	.386***	.281***	.294***	.284***	.296***	.010	.171*	-.308***	.220**	.506***	.361***	(.54)			
14. Satisfação com liderança	4.87 (1.21)	.644***	.688***	.346***	.552***	.627***	.568***	-.001	.361***	-.438***	.139*	.309***	.204**	.577***	(.93)		
15. Satisfação com amb./rend. colec.	4.99 (1.11)	.243***	.168*	.226**	.196**	.315***	.245***	.163*	.096	-.230**	.490***	.713***	.506***	.449***	.371***	(.83)	
16. Satisfação com rendim. indivi.	4.35 (1.29)	.127	.293***	.149*	.083	.117	.250***	.007	.098	-.110	.047	.211**	.113	.381***	.325***	.290***	(.81)

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; Valores de consistência interna entre parêntesis (“Alpha” de Cronbach).

Num segundo conjunto de análises, procurámos encontrar diferenças na percepção dos atletas acerca dos estilos de liderança, coesão e satisfação em função de algumas características pessoais e desportivas. Para tal, efectuámos a divisão entre sexos, escalões competitivos, número de anos de prática desportiva e registos desportivos alcançados, utilizando-se para tal análises multivariadas de variância (MANOVA). Os resultados encontrados podem ser observados no Quadro 2.

Começando pelas diferenças entre homens e mulheres, foram verificadas diferenças estatisticamente significativas nas dimensões de liderança (Wilks' Lambda=.86,  $F(9, 214)=3.89$ ,  $p<.001$ ). Os testes univariados demonstraram uma tendência das atletas do sexo feminino para assinalarem maior apoio social e “feedback” negativo aos seus treinadores e, inversamente, para descreverem uma menor percepção de envolvimento na gestão do poder. No que se refere aos níveis de coesão, também se registaram diferenças significativas (Wilks' Lambda=.93,  $F(3, 202)=5.35$ ,  $p<.01$ ), sendo assumido pelas mulheres níveis superiores de integração no grupo em termos da tarefa. Na satisfação, também se observaram diferenças significativas (Wilks' Lambda=.93,  $F(3, 206)=4.97$ ,  $p<.01$ ), tendo sido as mulheres a evidenciarem maior satisfação com o ambiente e rendimento colectivo.

Na distinção entre juniores e seniores, foram várias as facetas da liderança que diferenciaram os grupos (Wilks' Lambda=.80,  $F(9, 214)=5.97$ ,  $p<.001$ ). Os testes univariados indicaram uma tendência dos juniores para avaliarem mais positivamente os seus treinadores, atribuindo-lhes maiores níveis de treino e instrução, respeito e tratamento justo, apoio social, motivação para a realização e “feedback” positivo. Curiosamente, também atribuíram aos responsáveis técnicos uma maior disposição para usarem o “feedback” negativo. Ao nível da satisfação, há que assinalar diferenças estatisticamente significativas (Wilks' Lambda=.92,  $F(3, 206)=6.38$ ,  $p<.001$ ), representando os juniores um escalão mais satisfeito com a liderança e com o ambiente e rendimento colectivo.

Tendo por base o número de anos de prática desportiva, foram constituídos três grupos distintos: até cinco anos de actividade federada, seis a dez anos e mais de dez anos, procurando-se assim diferenciar atletas menos experientes, com alguma experiência e bastante experientes. Neste sentido, devem ser apontadas diferenças significativas entre os grupos (Wilks' Lambda=.86,  $F(18, 402)=1.77$ ,  $p<.05$ ). De acordo com os testes “post-hoc” de “Scheffé” (assinala-se a “negrito” no Quadro 2 as médias

dos grupos estatisticamente diferentes), os atletas menos experientes atribuíram aos seus treinadores uma maior orientação para a utilização do treino e instrução (por comparação aos atletas com seis a dez anos de prática) bem como de “feedback” negativo (por comparação aos atletas com mais de dez anos de prática).

No último grupo em comparação, procurámos distinguir atletas com registos desportivos de relevo (campeões ou vice-campeões nacionais e campeões regionais) relativamente a atletas sem esses mesmos indicadores. De assinalar que estes resultados deveriam ser alcançados com o actual treinador, de modo a percebermos se existiam diferenças no modo como estes técnicos eram avaliados pelos atletas. Deste modo, e apesar de não serem registadas diferenças no teste de Wilks'  $\Lambda = .95$ ,  $F(9, 214) = 1.28$ ,  $p > .05$ , os testes univariados assinalaram uma diferença significativa entre os grupos ao nível do apoio social, sendo a percepção desta dimensão mais elevada nos praticantes com registos desportivos de relevo.

No último tipo de análises levadas a cabo, testámos observar quais as dimensões de liderança que melhor poderiam explicar a satisfação com a liderança por parte dos atletas. Para tal, efectuámos análises de regressão múltiplas (método “stepwise”), constituindo como variáveis preditoras as nove facetas da EMLD-2 e como variável a prever a satisfação com a liderança da ES. Tais resultados podem ser verificados no Quadro 3, tendo sido encontradas como variáveis preditoras o respeito e tratamento justo (explicando 47.4% da variância), a motivação para a realização (13.2% de variância), o treino e instrução (2% de variância) e o “feedback” positivo (0.8% de variância), sendo o modelo final explicador de 63.4% de variância.

Quadro 2

**Média, desvio padrão e valores dos testes univariados na liderança, coesão e satisfação: Diferenças em função das variáveis demográficas e desportivas**

VARIÁVEL	FEMININO (n=138)		MASCULINO (n=86)		F		
	M	DP	M	DP			
<b>Liderança</b>							
Apoio social	3.26	.71	3.02	.62	7.27**		
“Feedback” negativo	2.96	1.02	2.64	.81	6.72*		
Gestão partilhada do poder	2.74	.74	2.96	.75	4.59*		
<b>Coesão</b>							
Integração Grupo – Tarefa	6.86	1.31	6.11	1.55	12.97***		
<b>Satisfação</b>							
Satisfa.com ambiente/rendimento colec.	5.24	1.09	4.85	1.13	5.98*		
-----							
VARIÁVEL	JUNIORES (n=43)		SENIORES (n=179)		F		
	M	DP	M	DP			
<b>Liderança</b>							
Treino e instrução	4.13	.48	3.51	.75	27.66***		
Respeito e tratamento justo	3.72	.62	3.42	.76	6.13*		
Apoio social	3.31	.66	3.06	.66	4.99*		
Motivação para realização	4.05	.48	3.73	.68	8.48**		
“Feedback” positivo	3.90	.54	3.67	.60	5.64*		
“Feedback” negativo	3.25	1.02	2.64	.83	17.79***		
<b>Satisfação</b>							
Satisfação com liderança	5.47	1.04	4.71	1.21	14.48***		
Satisfa.com ambiente/rendimento colec.	5.40	1.13	4.90	1.11	7.04**		
-----							
VARIÁVEL	Até 5 ANOS (n=46)		6 a 10 ANOS (n=86)		Mais de 10 ANOS (n=80)		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
<b>Liderança</b>							
Treino e instrução	<b>3.91</b>	.58	<b>3.54</b>	.86	3.62	.66	3.82*
“Feedback” negativo	<b>3.12</b>	.99	2.75	.94	<b>2.60</b>	.80	4.74*
-----							
VARIÁVEL	SEM TÍTULOS (n=181)		COM TÍTULOS (n=43)		F		
	M	DP	M	DP			
<b>Liderança</b>							
Apoio social	3.05	.66	3.38	.61	8.81**		

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

### Quadro 3

#### Sumário das análises de regressão múltipla: Satisfação com a liderança

VARIÁVEIS OBSERVADAS	VARIÁVEIS PREDITORAS	R <sup>2</sup>	Beta	<i>t</i>	<i>F</i>
Satisfação com a liderança	Respeito e tratamento justo	.474	.426	8.17***	189.06***
	Motivação para realização	.606	.252	4.03***	160.96***
	Treino e instrução	.626	.182	2.74**	115.95***
	“Feedback” positivo	.634	.114	2.09*	89.47***

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

### ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados das associações entre as variáveis avaliadas neste estudo evidenciaram três aspectos fundamentais.

Em primeiro lugar, estilos mais favoráveis da acção dos técnicos, como sejam, o treino e instrução, o respeito e tratamento justo, o apoio social, a visão de futuro e optimismo, a motivação para a realização, o “feedback” positivo e a gestão partilhada do poder, estão associados positivamente com os níveis de coesão e satisfação dos atletas. Na prática, isto significa que se os treinadores de voleibol procurarem centrar a sua acção em cada um dos domínios descritos poderão esperar uma maior união dos atletas face aos objectivos das equipas bem como uma maior proximidade na relação pessoal e social que estabelecem entre si. Paralelamente, poderão ter como expectativa a promoção de uma maior satisfação dos atletas face à sua liderança bem como relativamente ao rendimento colectivo e individual. Obviamente, este tipo de efeitos são particularmente relevantes quando falamos da gestão de equipas de alto rendimento, onde os aspectos relacionais e emocionais podem contribuir decisivamente para o sucesso desportivo. Em termos das relações com a literatura internacional, as associações positivas entre os comportamentos “desejáveis” dos treinadores (e.g., “feedback” positivo, treino e instrução, etc.) e os níveis de satisfação dos atletas têm vindo a ser referidos (ver Dwyer & Fischer, 1990; Schliesman, Beitel, & DeSensi, 1994). A título ilustrativo, Chelladurai e colaboradores (1988), num estudo com atletas universitários do Canadá e do Japão, descreveram associações positivas entre todas as dimensões da escala de liderança no desporto (exceptuando o comportamento autocrático) e a satisfação com a liderança.

Em segundo lugar, tornou-se evidente que o evitamento na tomada de decisão e o assumir de uma certa passividade na gestão do poder por parte dos treinadores produz um efeito nocivo e indesejável nos níveis de coesão e satisfação dos membros das equipas. O significado prático desta informação prende-se com a importância dos treinadores de voleibol adoptarem práticas partilhadas de poder, envolvendo os atletas na tomada de decisão, sem com isto comprometer o seu papel de decisor final. Ou seja, os dados recolhidos sugerem a importância da negociação no processo de decisão, sem que isto queira significar qualquer passividade ou evitamento dos treinadores face às suas responsabilidades.

Em terceiro lugar, no que respeita ao “feedback” negativo, os resultados obtidos apontaram um padrão de associação algo inconsistente com a coesão e satisfação dos atletas. De facto, os dados não evidenciaram efeitos negativos na coesão das equipas nem na satisfação com o ambiente e rendimento colectivo. Pelo contrário, esta dimensão da liderança até parece promover estas experiências nos atletas. Estes resultados devem, no entanto, ser vistos com bastante cautela, uma vez que as indicações da literatura não tendem a apontar no mesmo sentido, sendo até enunciados os efeitos perniciosos destes comportamentos dos treinadores no bem-estar, auto-estima e auto-conceito dos atletas (ver Chelladurai, 1984b; Horne & Carron, 1985; Smith & Smoll, 1990, 1997). Por isso, estudos futuros com a aplicação da EMLD-2 deverão procurar observar a replicação deste padrão de associações e eventuais explicações para o sucedido.

No que se refere às comparações entre os vários grupos de atletas, os resultados permitiram constatar diferenças na forma como os treinadores foram avaliados bem como nos níveis de coesão e satisfação evidenciadas pelos participantes neste estudo.

Assim, começando pelas diferenças entre homens e mulheres, constatou-se que estas últimas apontaram maior apoio social e “feedback” negativo aos seus treinadores por contraponto a uma menor percepção na partilha de poder. Este grupo também se constituiu como mais coeso ao nível da integração no grupo (tarefa) e na satisfação com o ambiente e rendimento das respectivas equipas. Estes resultados estão em consonância com os obtidos por Gomes (2005), com uma amostra mais alargada de atletas portugueses, uma vez que também aqui as mulheres evidenciaram menor percepção de comportamentos democráticos e maior apoio social por parte dos seus treinadores. De igual modo, também foi o grupo feminino que assumiu maior coesão na tarefa. Este tipo de diferenças reforçam a necessidade dos treinadores de voleibol atenderem ao tipo de

atletas que orientam, existindo inclusivamente indicações sobre o facto das mulheres tenderem a preferir mais comportamentos democráticos e apoio social por parte dos treinadores, relativamente aos homens que privilegiam mais a tomada de decisão autocrática (ver Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Saleh, 1978).

Ao nível das diferenças entre escalões competitivos, o aspecto mais relevante prendeu-se com o facto dos juniores (atletas mais novos) tenderem a avaliar mais positivamente os seus treinadores (exceptuando ao nível do “feedback” negativo, onde evidenciaram maiores percepções), denotando também uma maior satisfação com a liderança e com o ambiente e rendimento das suas equipas. Não existem muitas indicações na literatura sobre estas diferenças de idade na percepção de liderança por parte dos treinadores, sabendo-se que com o avançar da idade os atletas parecem preferir estilos de liderança mais centrados no apoio social e na relação e menos comportamentos de “feedback” positivo, que tendem a ser mais preferidos pelos mais novos (Chelladurai & Carron, 1983; Terry, 1984). Já ao nível dos comportamentos centrados na tarefa (e.g., treino e instrução), os resultados são menos claros, mas representam uma das dimensões mais preferidas em todas as idades (Riemer, 2007). No nosso caso, tratando-se de atletas juniores (que já se encontram no final da adolescência) é de registar o facto destes terem assinalado aos seus treinadores índices mais elevados de treino e instrução, motivação para a realização e “feedback” positivo, que serão facetas da liderança mais relacionadas com as tarefas das respectivas equipas e dos objectivos a atingir.

De certo modo, estes resultados entre juniores e seniores são reforçados pelas indicações obtidas na diferenciação dos atletas em função dos anos de prática. Uma vez mais, os mais inexperientes na modalidade (e, por isso, eventualmente mais novos) descreveram uma maior utilização de treino e instrução aos seus treinadores mas, inversamente, assinalaram uma maior tendência para utilizarem o “feedback” negativo. Esta dupla utilização poderá não ser muito favorável, uma vez que a estimulação da aprendizagem desportiva associada ao uso da punição e castigos poderá acabar por induzir receio e medo de falhar nos atletas com pouca experiência (Cruz & Gomes, 1996).

No que concerne à distinção entre atletas com diferentes resultados desportivos, os dados apontaram no sentido dos praticantes com melhores registos competitivos avaliarem mais positivamente os seus treinadores, nomeadamente no que concerne aos níveis de apoio social. Este padrão de resultados encontra-se de acordo com as

indicações gerais da literatura, uma vez que os praticantes com mais sucesso desportivo tendem a evidenciar percepções mais positivas face aos seus treinadores e ao rendimento das respectivas equipas (ver Antunes & Cruz, 1997; Gomes & Cruz, 2006; Horn, 2008; Leitão, 1999; Riemer & Chelladurai, 1995).

Quanto à explicação da satisfação dos atletas com a liderança (“análises de regressão”), os resultados obtidos salientaram fundamentalmente a importância dos treinadores de voleibol assumirem estilos de liderança baseados no respeito e tratamento justo bem como valorizarem a motivação para a realização por parte dos seus atletas. Com menor capacidade preditiva, mas também com grande relevância, observou-se a necessidade dos técnicos fornecerem treino e instrução aos atletas em conjugação com uma atitude reforçadora e positiva. Alguns estudos têm vindo a assinalar a tendência dos estilos de liderança mais ajustados e consonantes com os desejos dos atletas predizerem melhor a satisfação com a liderança. Por exemplo, Horne e Carron (1985), num trabalho com treinadores do Canadá, assinalaram as dimensões de treino e instrução, “feedback” positivo e apoio social como sendo aquelas que tinham uma maior capacidade preditiva da satisfação dos atletas. Neste mesmo sentido, Schliesman (1987) apontou os comportamentos democráticos e de apoio social como os melhores preditores da satisfação geral dos atletas com a liderança. Por outro lado, deve ser salientado o facto das dimensões de respeito e tratamento justo e de motivação para a realização, que no seu conjunto explicaram 60.6% da variância associada à satisfação com a liderança, decorrerem de domínios “transformacionais” da acção dos treinadores, dando assim indicações sobre a validade da EMLD-2 na avaliação destes facetas da acção dos líderes (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987). Alguns dos estudos conduzidos fora do contexto desportivo, demonstram que líderes transformacionais ou carismáticos com uma “visão” de trabalho motivadora e inspiradora face ao grupo ou organização, conseguem alcançar maiores níveis de rendimento e promover experiências laborais mais positivas nos seus colaboradores (ver Avolio & Bass, 1988; Brown & Dodd, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). No âmbito desportivo, Rowold (2006) num estudo com praticante de artes marciais verificou que as dimensões transformacionais da acção dos treinadores (e.g., motivação inspiradora, influência nos ideais, consideração individual) contribuíam de um modo significativo para explicar a eficácia dos treinadores. Neste sentido, também a EMLD-2 poderá ser utilizada em estudos futuros no sentido de testar a capacidade preditiva das suas

dimensões face à competência dos treinadores motivarem e influenciarem positivamente os seus atletas.

Em síntese, podemos retirar as seguintes indicações do estudo realizado:

- i) Os treinadores de voleibol baseiam as suas acções em dimensões positivas de liderança, sendo exemplos a visão de futuro e optimismo e a motivação para a realização, que representaram as facetas com maiores frequências de acordo com as percepções dos atletas (ver Quadro 1);
- ii) As dimensões menos assumidas pelos treinadores prendem-se com a gestão passiva do poder, o “feedback” negativo e a gestão partilhada do poder, devendo esta última merecer uma atenção especial por parte dos treinadores, devido ao impacto positivo que poderá ter na coesão e satisfação dos atletas (ver Quadro 1);
- iii) Quanto mais os treinadores assumirem “perfis” positivos de liderança (e.g., treino e instrução, respeito e tratamento justo, apoio social, etc.), mais parecem promover a coesão nas suas equipas e a satisfação nos seus atletas;
- iv) Existem diferenças pessoais e desportivas nos atletas que parecem condicionar a forma como estes percebem os seus treinadores. Neste sentido, os responsáveis devem ter em consideração o facto de treinarem homens ou mulheres, de terem atletas mais novos ou mais experientes e de terem ou não alcançado resultados positivos com a equipa;
- v) Quanto mais os treinadores assumirem facetas “transformacionais” na sua acção (e.g., respeito e tratamento justo face aos atletas, motivação para a realização, treino e instrução) e mesmo “transaccionais” (e.g., “feedback” positivo) mais poderão promover a satisfação dos atletas face aos seus estilos de liderança.

## **IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA A FORMAÇÃO E PRÁTICA DOS TREINADORES DE VOLEIBOL**

Tendo por base as principais conclusões do estudo anterior, procurámos na última secção deste capítulo organizar algumas sugestões práticas no sentido de melhorar a relação entre treinadores e atletas. Para tal, e seguindo as indicações fornecidas acerca da análise dos estilos de liderança (Gomes, 2008), dividimos esta parte em três componentes: i) aspectos transformacionais da liderança dos treinadores; ii) aspectos

comunicacionais e transaccionais da interacção treinador-atleta; e iii) aspectos relacionados com a tomada de decisão e gestão de poder.

Começando pelas dimensões transformacionais, existem cinco grandes domínios avaliados pela EMLD-2 que podem ser utilizados na promoção de estilos mais eficazes de liderança.

Em primeiro lugar, no treino e instrução torna-se particularmente importante observar o modo como o treinador ensina e explica os aspectos mais técnicos do voleibol. Neste caso, aquilo que é valorizado prende-se com a sua capacidade de indicar o que é pretendido numa determinada tarefa, explicando não só “o que fazer”, mas também “o modo de fazer”. Dito por outras palavras, a competência para individualizar o ensino de competências desportivas, o cuidado em estruturar os conteúdos a transmitir, a disponibilidade para demonstrar a execução da tarefa e a perspicácia para avaliar os erros ou imperfeições cometidas pelos atletas, fazendo as correcções devidas, assumem-se como dimensões essenciais de validação da capacidade técnica dos treinadores.

Em segundo lugar, os aspectos pessoais da relação treinador-atleta são aferidos por duas dimensões da EMLD-2 (respeito e tratamento justo e o apoio social). Começando pela primeira, aquilo que tende a ser mais valorizado pelos atletas prende-se com o sentido de justiça e equidade dos treinadores no modo como interagem com todos os membros da equipa. De facto, parece particularmente valorizado o facto dos técnicos não privilegiarem determinados atletas em relação aos outros, tratando de modo desigual os membros da equipa. Ao assumir-se como alguém que não “ataca” pessoalmente os atletas, que respeita os sentimentos pessoais e que é justo no modo como se relaciona com cada um dos elementos da equipa, os treinadores de voleibol estarão a promover esta faceta da liderança, que no estudo apresentado é o principal responsável pela explicação da experiência de satisfação dos atletas com a liderança. No que concerne ao apoio social, estamos neste caso a descrever os aspectos mais pessoais da relação mantida com os atletas. De facto, muitos treinadores tendem a desvalorizar esta faceta da sua acção, principalmente se estivermos a falar de alta competição. Ao fazê-lo, terão de ter consciência da retirada de uma dimensão importante que os atletas utilizam para avaliar os responsáveis técnicos. Assim, a criação de oportunidades para ouvir e conhecer o “lado pessoal” dos membros da equipa bem como a espontaneidade na transmissão de emoções e afectos positivos face aos outros representam medidas

fundamentais da promoção de uma relação positiva de apoio social. Obviamente, não se trata do treinador assumir o papel de “confidente” ou “amigo pessoal” dos seus atletas, mas sim de conhecer e ajudar os membros da sua equipa a lidarem com os problemas extra-desportivos que ocorrem na vida de todas as pessoas.

Em terceiro lugar, e como quarta área da liderança a promover, temos a visão de futuro e optimismo, que foi aliás a mais percepcionada pelos jogadores de voleibol. Na prática, aquilo que é valorizado pelos atletas é a capacidade dos treinadores formularem um ideal de equipa, definindo a missão a cumprir e, de seguida, assumirem uma postura de optimismo e confiança face às capacidades dos atletas atingirem os objectivos traçados. Obviamente, os treinadores só terão eficácia neste domínio de liderança se forem capazes de articular uma visão entusiasmante e motivadora daquilo que a equipa pode alcançar. Ou seja, uma má formulação da missão da equipa (traduzida por um conjunto de metas pouco claras ou irrealistas) pode tornar improdutivo os esforços dos treinadores em fazerem crer aos seus atletas e equipas que terão um futuro interessante e positivo.

Na quarta, e última dimensão transformacional, motivação para a realização, temos a capacidade dos técnicos de voleibol formularem objectivos concretos e exigentes para os seus atletas e respectivas equipas bem como promoverem nestes um desejo de sucesso na realização das metas traçadas. Uma vez mais, e fazendo a relação com o domínio anterior, trata-se agora dos treinadores conseguirem, a partir da “visão de futuro”, envolver os atletas no desejo de alcançarem o sucesso e êxito esperados. De facto, pouco adianta a equipa ter uma “missão” altamente exigente ou estimulante se os atletas não se envolverem na procura de uma boa performance desportiva. Serão assim as estratégias de motivação para a realização que melhor poderão ajudar os técnicos de voleibol a levarem os seus atletas a comprometer-se com a “visão de futuro” traçada, manifestando-se pelo encorajamento do trabalho com o máximo de qualidade, pela formulação de objectivos exigentes (mas realistas) para todos os elementos da equipa e pela demonstração de confiança na capacidade de melhoria e progressão dos atletas mais novos ou inexperientes.

No segundo domínio de liderança, denominado por transaccional ou comunicacional, devemos observar as reacções comportamentais dos treinadores face ao desempenho dos seus atletas. Na EMLD-2, são propostas duas formas distintas de resposta. No caso do “feedback” positivo, os treinadores devem procurar encontrar

elementos desejáveis do rendimento dos jogadores aos quais possam responder com a utilização do reforço verbal ou não verbal. Assim, quanto mais os treinadores tiverem definidos níveis de rendimento e comportamentos adequados por parte dos elementos da equipa mais oportunidades terão para aplicar o “feedback” positivo. De igual modo, será também importante a definição de sistemas alargados e diversificados de recompensa, de modo a poder ir de encontro às preferências e expectativas dos vários atletas. Será também relevante que os treinadores saibam que o “feedback” pode assumir pelo menos três formas distintas: i) ser mais informativo, quando o técnico diz, por exemplo, qual ou quais elementos da execução dos atletas foram realizados com sucesso; ii) ter um potencial motivador, centrando-se mais na capacidade de empenho e esforço dos atletas na procura da melhoria pessoal e progressão constante e iii) ser dado de modo reforçador e recompensador, baseando-se fundamentalmente no resultado final da execução ou no comportamento desejável assumido por um determinado jogador. Todas estas possibilidades podem ter efeitos positivos e aumentar a sensação de eficácia e bem-estar nos atletas, dependendo a sua aplicação das circunstâncias e atletas em causa. Já o “feedback” negativo, devido ao seu carácter punitivo e castigador não deverá constituir um elemento estruturante da acção dos treinadores. Com isto, pretendemos afirmar que este comportamento poderá ter um efeito pedagógico e transformador quando são claras as razões e contingências da sua aplicação. Na prática, isto significa que esta acção só deve ser aplicada nas situações previamente definidas pelo treinador, sendo evidente e aceite pelos jogadores a necessidade e vantagens da sua implementação. Aliás, como foi possível constatar no estudo de campo, alguns efeitos da aplicação do “feedback” negativo podem estar associados a experiências mais positivas na coesão e satisfação dos atletas com o ambiente e rendimento colectivo. No entanto, como afirmámos, ainda faltam realizar estudos que clarifiquem melhor a natureza e causas destes resultados, devendo por isso merecer a maior cautela a aplicação desta dimensão da liderança.

Finalmente, a área da tomada de decisão e gestão do poder. No caso da EMLD-2 são propostas duas formas distintas de acção por parte dos treinadores. Assim, estes poderão solicitar um maior ou menor envolvimento dos atletas nas decisões a tomar na equipa. Nesta situação, a gestão partilhada do poder procura avaliar até que ponto o treinador ausculta os jogadores sobre assuntos relacionados com o treino, a competição e outros temas mais gerais das respectivas equipas. Tal como foi possível verificar nos

resultados do estudo de campo, esta dimensão não parece muito prevalente nos treinadores de voleibol (encontra-se em último lugar das dimensões de liderança positivas). Estudos futuros poderão tentar comprovar estes dados e averiguar as razões e efeitos desta atitude por parte dos treinadores. Talvez um dos aspectos que ajude a explicar este resultado se prenda com a crença de que um treinador que pede a opinião ou negocia decisões com os seus atletas é um líder fraco ou com poucos conhecimentos. Obviamente, trata-se de uma falsa convicção, pois existem cada vez mais indicações acerca da melhoria e eficácia dos processos de decisão conjuntos, uma vez que estes beneficiam de uma análise de mais opções e, principalmente, aumentam a possibilidade de poderem ser aplicados com eficácia, uma vez que os membros do grupo se sentem responsabilizados e comprometidos face a um dado plano de acção. Assim sendo, e estando o treinador sensibilizado para esta faceta da liderança, deverá procurar definir com a equipa momentos e assuntos específicos em que assumirá uma estratégia de decisão negociada, planeando muito bem estas reuniões. Por vezes, estes sistemas falham devido a uma incapacidade do responsável de equipa gerir e conduzir os encontros em conjunto, dando pouco espaço para a opinião de todos os elementos do grupo, aceitando com dificuldades opiniões divergentes da sua e não permitindo que as soluções alternativas sejam discutidas de um modo aprofundado. O resultado deste processo é o desenvolvimento de uma atitude negativa e de resistência por parte dos atletas face a novas situações em que o treinador pretenda iniciar uma decisão em grupo. Por isso, o responsável técnico deve adoptar uma atitude flexível e encorajadora relativamente a todos os pontos de vistas, discutindo os prós e contras de cada hipótese de acção, deixando obviamente claro que a figura de decisor final lhe cabe a ele, enquanto líder da equipa. Já no que respeita à gestão passiva do poder, esta assumiu-se como a menos percebida pelos atletas. Esta é evidentemente a situação desejável, uma vez que quanto mais o treinador evitar tomar decisões, adiar responder a assuntos importantes e urgentes ou intervir apenas quando as coisas correm mal, mais estará a promover sentimentos negativos e experiências de insegurança nos seus atletas. Neste sentido, e como alternativa, os responsáveis técnicos podem adoptar estilos partilhados de decisão, minimizando assim a possibilidade de ocorrerem estes comportamentos evitantes.

Em suma, o aumento dos níveis de coesão nas equipas e da satisfação dos atletas parece implicar que os treinadores de voleibol assumam um perfil de liderança caracterizado pelos seguintes comportamentos:

- i) Indicar de um modo claro aquilo que pretendem que os atletas corrijam ou melhorem do ponto de vista desportivo, dando exemplos e sendo positivos sobre aquilo que os membros da equipa devem fazer;
- ii) Adotar estilos de tratamento que promovam um sentimento de justiça nos atletas, respeitando as necessidades e sentimentos pessoais de cada um deles;
- iii) Promover relações pessoais francas e genuínas com os atletas, demonstrando um interesse pelos seus problemas pessoais;
- iv) Definir uma missão entusiasmante e desafiante para a equipa, manifestando igualmente uma atitude positiva e optimista face à possibilidade dos atletas conseguirem concretizar esse ideal formulado;
- v) Estimular os atletas a formularem objectivos desafiantes e exigentes, assumindo uma expectativa encorajadora face à possibilidade de todos conseguirem melhorar e realizar os seus objectivos;
- vi) Planear e adoptar formas de resposta reforçadoras face ao comportamento dos atletas, evitando na medida do possível sistemas de punição e castigo;
- vii) Demonstrar uma vontade em auscultar e negociar com os atletas assuntos importantes da equipa, evitando o mais possível a passividade no processo de decisão.

Em síntese, existem imensas variáveis que condicionam e explicam a eficácia dos treinadores, sendo até frequentes os relatos de técnicos que são apelidados de “geniais” e “fracassados” em curtos espaços de tempo. Isto significa que a quantidade de factores explicativos da eficácia dos treinadores está para além dos aspectos apresentados neste trabalho. No entanto, algumas das dimensões discutidas parecem cada vez mais desempenhar um papel interveniente neste processo, podendo ajudar os técnicos na difícil tarefa de gerir equipas em ambientes de rendimento de alta tensão. Serão aqueles que alcançando “máximo rendimento, sob máxima pressão” mais serão capazes de ter sucesso no desporto de alta competição.

## **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 intervenção* (pp. 141-169). Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: 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 (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Free Press.
- 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.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- 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. (1984a). Leadership in sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 329-339). 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. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb-Hathaway.
- 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.V. (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., & Reimer, H.A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 3*, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology, 2*, 34-45.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review, 12*, 637-647.
- 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 intervenção* (pp. 339-348). Braga: Universidade do Minho-APPURT.
- Cruz, J.F., & Gomes, A.R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 389-409). Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Dwyer, J.M., & Fischer, D.G. (1990). Wrestler's perceptions of coaches' leadership as predictors of satisfaction with leadership. *Perceptual & Motor Skills, 71*, 511-517.
- 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 [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gomes, A.R. (2008). 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. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/8296>
- 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. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5985>.
- Gomes, A.R., Sousa, S.A., & Cruz, J.F. (2006). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N.S. Huber & M. Harvey (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 84-94). University of Maryland: The James MacGregor Burns Academy of Leadership. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/6349>.
- Horn, T.S. (2008). *Advances in sport psychology* (3<sup>rd</sup> Ed.). 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.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). (3rd Ed.) *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- 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. (2007). Multidimensional model of coach leadership. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds), *Social Psychology in sport* (pp. 57-73). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Riemer, H.A., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-293.

- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology, 18*, 312-325.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schliesman, E.S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with the leadership. *Journal of Sport Behavior, 10*, 157-166.
- Schliesman, E.S., Beitel, P.A., & DeSensi, J.T. (1994). *Athlete and coach gender, leader behavior, and follower satisfaction in sport*. Unpublished manuscript, University of Tennessee Knoxville, TN.
- Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology, 26*, 987-993.
- Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1997). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science, 6*, 16-21.
- Terry, P.C. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade'83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 9*, 201-208.
- 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.