

## INTRODUÇÃO

Este trabalho surge como uma necessidade pessoal de dar resposta a algumas interrogações que me acompanharam e acompanham na vida nas funções de atleta, treinadora e professora. O desporto e a actividade física sempre foram algumas das minhas grandes paixões. Mas, paralelamente ao prazer de melhorar as minhas habilidades e de ensinar os outros a melhorar as suas, constatei sempre que o que me apaixonava verdadeiramente eram as circunstâncias e os pequenos/grandes detalhes que parecem demonstrar que a Psicologia e as variáveis que estuda realmente decidem na prática e desempenho desportivo. Momentos de tomada de decisão difíceis realizados em segundos, os olhares determinados de atletas de uma mesma equipa quando se cruzam, a demonstração de capacidades que pareciam impossíveis de ser executadas, a partilha da alegria de um grupo pelo sucesso obtido, a incrível confiança que o treinador pode transmitir ao seu atleta através da comunicação verbal e não verbal ou a partilha da tristeza da derrota nos atletas de uma equipa, entre outros, ilustram esta crença na Psicologia. Todos estes momentos, que muitas vezes apelidamos de

mágicos, marcam o desporto e a história da excelência desportiva. Os grandes atletas, as grandes finais, as grandes competições ou os grandes momentos, que guardamos para sempre, e que a comunicação social repete vezes sem conta, parecendo que a competição e o desporto se reduz apenas a isso, são um incentivo à nossa curiosidade e à nossa análise do fenómeno desportivo, a que a Psicologia Desportiva procura dar uma ajuda.

Saber que em alta competição quase todos os atletas e equipas têm as mesmas capacidades técnicas e físicas, e o que as diferencia em termos de sucesso parece ser a capacidade de trabalho em grupo, de coesão de grupo e de liderança do treinador, a determinação, união e confiança demonstrada ou implícita nos momentos cruciais por parte dos atletas, técnicos, dirigentes e apoiantes, é criar espaço à investigação e intervenção da Psicologia no Desporto. Com este trabalho procuraremos também perceber se, assim é, e daí dar um contributo pessoal à investigação de fenómenos psicológicos da equipa (liderança, coesão, satisfação) ao rendimento..

A influência da facilitação social nos grupos é um assunto que sempre nos encantou ou fascinou. Talvez pela comparação efectuada relativamente às relações familiares facilitadoras, que tive a sorte de usufruir. Além disso, a experiência obtida em 20 anos de prática como atleta numa modalidade colectiva como o voleibol levanta muitas questões relativas ao relacionamento entre atletas, entre atletas e treinador. Referimo-nos, por exemplo, a fenómenos e vivências relacionados com a lealdade, verdade e frontalidade das relações, com a determinação individual e da equipa pela busca de sucesso conjunto, sem ultrapassar barreiras saudavelmente humanas.

A passagem para as funções de treinadora e professora/educadora faz com que o olhar sobre as questões mude de perspectiva e estes temas se tornem, ainda, mais fascinantes. Procurar saber como influenciar positivamente os nossos atletas, como melhorar a sua imagem pessoal e de atleta, as nossas comunicações verbais e não verbais e o seu efeito nos atletas, por exemplo, são desafios permanentes do nosso quotidiano. Saber como lidar com conflitos ou como prevenir os mesmos é uma outra área importante da intervenção

da treinadora/educadora, assim como perceber que tipo de relacionamento é mais eficaz e mais saudável com cada um dos atletas da equipa, sem desvalorizar nenhum deles, ou ser capaz de ajudar os atletas a serem melhores pessoas, melhores colegas, melhores atletas e melhores adversários.

O facto de, em desportos colectivos, existirem tantas variantes a ter em conta para se obter o sucesso é fascinante. Estamos face a um fenómeno complexo e multidimensional. O mesmo ocorre noutras áreas do desempenho humano individual e em grupo. No âmbito deste trabalho pretendemos abordar algumas das variáveis que podem moderar os níveis mais e menos sucedidos dessa *performance*.

Saber que em Portugal o sucesso na alta competição em equipas desportivas colectivas é extremamente reduzido, aumentou a minha curiosidade para tentar perceber o que fazemos de “menos bem” no nosso País. Perceber, também, quais os valores e princípios que temos de adquirir no relacionamento com os outros, como atletas, treinadores, dirigentes ou espectadores, de forma a podermos aceitar a

verdade desportiva, aceitar que, apesar de tentarmos, perdemos porque os outros são melhores.

Assim, com este trabalho pretendemos contribuir, ao nível da informação recolhida para a melhoria do desporto em geral, em particular aumentando a informação disponível nos profissionais desportivos, perceber os fenómenos de liderança e coesão das equipas, proporcionar mais sucesso aos atletas e fazer acompanhar a prática desportiva de níveis superiores de satisfação, aprender a prevenir situações negativas e aprender a promover e manter situações positivas, saber mais para poder ensinar melhor e, no limite, contribuir para a realização pessoal e profissional das pessoas que, de forma diversa e com papeis diferentes, têm no desporto o seu domínio de actividade.

Poderíamos ter escolhido outro tema igualmente interessante. O envolvimento desportivo apresenta, sem dúvida, uma variedade de temas interessantes a abordar ou investigar. A importância e interesse do contexto desportivo no estudo da dinâmica de grupos, bem como no estudo das interacções sociais, é fundamental. De facto, não se pode separar a psicologia social da psicologia desportiva dado que ambas

estudam os comportamentos, pensamentos e sentimentos dos indivíduos. Estes aspectos, em contexto desportivo, são influenciados pelos comportamentos, pensamentos e sentimentos de um conjunto alargado e heterogéneo de “outros”, incluindo treinador, espectadores, familiares e colegas de equipa (Hanrahan & Gallois, 1993), que torna aliciante qualquer estudo nesta área..

Em desportos colectivos, apelando ao exercício, treino e concretização de tarefas interdependentes (Chelladurai & Carron, 1982), a liderança, bem como a coesão, são temas fundamentais a investigar. Sendo o Voleibol, uma modalidade que utiliza quase só tarefas interdependentes, o interesse torna-se, por isso, redobrado. De facto, o treinador tem de lidar não só com a interacção de factores pessoais e limitações situacionais, para cada atleta, como também com interacções sociais ou processos de grupo (carácter grupal), a nível da equipa.

Em equipas de alta competição o objectivo primordial é, sem dúvida, a obtenção do máximo rendimento dos seus atletas, tendo como produto final um bom resultado ou a vitória. Seria

fácil se, ao reunir os melhores atletas, se constitui-se a melhor equipa. Contudo, dizem-nos os resultados que no desporto, nada é assim tão linear. São muitos os treinadores que formam uma equipa com atletas menos talentosos, mas que se complementam e entusiasma, obtendo assim o sucesso. Este problema tem merecido a atenção de investigadores, nomeadamente tentando-se identificar os factores psicossociais e técnicos que contribuem para a excelência do rendimento (Chelladurai, 1978).

A investigação realizada até agora mostra-nos que o rendimento dos atletas depende, entre outros, de quatro grandes factores: da equipa, do atleta, do treinador e do espectador (Cratty, 1967; Singer, 1972; Alderman, 1974; Carron & Chelladurai, 1978). Considerando como fundamentais três desses factores (equipa, atleta e treinador) no sucesso desportivo, o trabalho de campo realizado pretendeu analisar as relações entre a coesão de grupo, os comportamentos de liderança dos treinadores e o rendimento de equipas (femininas e masculinas) de voleibol de alta competição, ao longo de uma época desportiva (1995-1996).

Apresentado o objectivo geral deste tema e da investigação que a integra, descrevemos a estrutura desta dissertação. Assim, num primeiro capítulo, descrevemos o fenómeno de liderança do treinador e sua relação com a satisfação dos atletas e suas aplicações no desporto. Num segundo capítulo, descrevemos o fenómeno de liderança do treinador e sua relação com a coesão de grupo, e suas aplicações no desporto. Como no capítulo anterior, referimos os modelos e teorias mais influentes na área, bem como a sua avaliação e resultados de alguma investigação efectuada. Com o terceiro capítulo, iniciamos a componente empírica desta tese. Neste capítulo, descrevemos a metodologia da investigação realizada, mais concretamente, descrevemos os objectivos inerentes, as variáveis, os instrumentos, a amostra e os procedimentos de recolha e análise dos dados. Por último, no quarto capítulo apresentamos as análises e os resultados obtidos, numa lógica de estatística descritiva e inferencial. Ainda neste capítulo, tecemos algumas considerações sobre os resultados e os coeficientes estatísticos calculados, extrapolando algumas conclusões deste estudo, as quais serão integradas numa “conclusão” final desta tese. Neste apartado da tese, a par da síntese e do destaque a dar às principais conclusões do estudo, passaremos em análise as suas



principais limitações e os possíveis campos de aplicação da informação recolhida, deixando também algumas pistas para futuros estudos neste domínio.

# CAPÍTULO 1

## LIDERANÇA DO TREINADOR E SATISFAÇÃO DOS ATLETAS

### **1. Introdução**

Ao longo deste primeiro capítulo passaremos em análise o fenómeno da liderança, e em particular a liderança no desporto. Estamos em face a um fenómeno complexo e multidimensional, centrando-se a generalidade dos estudos no treinador, nos seus estilos de liderança e nos factores que reforçam a operacionalidade e eficácia dessa mesma liderança.

Sobretudo, importa-nos neste capítulo descrever os factores que tornam um líder (treinador) eficaz ou ineficaz em termos de satisfação dos atletas e dos resultados desportivos. Variáveis pessoais do treinador, assim como variáveis associadas aos atletas e às circunstâncias envolventes à prática de uma determinada modalidade desportiva, interferem e acabam também por influenciar o estilo de liderança do treinador.

Por último, e tomando os resultados da investigação a que tivemos acesso neste domínio, analisamos as interacções treinador-atleta e, particularmente, os estilos de liderança preferidos por diferentes grupos de atletas. De tais estilos e percepções decorrem alterações na satisfação dos atletas e desta, por sua vez, níveis de desempenho diferenciados, como procuraremos ilustrar ao longo deste primeiro capítulo.

## **2. Conceito e dimensões**

A liderança tem sido estudada, durante várias décadas, por investigadores das Ciências Humanas e da Psicologia. Apesar de existirem mais de 400 definições sobre liderança e milhares de investigações empíricas sobre líderes, parece não ter sido ainda aceite consensualmente qualquer definição de liderança, nem está claramente definido o que distingue um líder eficaz de um que não é eficaz, ou o que diferencia os líderes dos seus “subordinados” (Murray & Mann, 1993).

Como referem Weinberg e Gould (1995, p. 203), “é fácil pensar em indivíduos considerados grandes líderes, mas é muito mais difícil determinar o que os torna líderes”. Além disso, segundo Russell (1993), se um grupo pretende alcançar

os seus objectivos, é fundamental que a liderança seja eficaz. Para isso, basta constatar a frequência com que os treinadores com insucesso são substituídos, por outros, seja qual for a modalidade que treinem (Russell, 1993). Com efeito, a liderança torna-se ainda mais necessária, sempre que um grupo necessita de ultrapassar dificuldades e adversidades, na procura de alcançar objectivos comuns (Russell, 1993).

A necessidade de um líder pode ser colmatada, segundo Serpa (1992), por três vias: a) designação pelo grupo; b) atribuição dessa função por uma autoridade superior ao grupo; ou c) por auto-designação. Quando essa designação é positiva, no contexto desportivo, a autoridade de apenas uma pessoa (o treinador), consegue envolver voluntariamente os atletas (Chelladurai, 1984). A contribuir para esta dedicação dos atletas à autoridade do treinador, está o facto de que a liderança é um instrumento que pode melhorar o estado de motivação de uma equipa e dos seus membros (House, 1971). Por outras palavras, para atingirem os seus objectivos pessoais em termos desportivos, os atletas depositam total confiança no treinador e nas suas técnicas motivacionais (Cruz & Gomes, 1996). Os líderes podem ou não ter uma aparência apropriada,

exibir comportamentos que exemplifiquem o comportamento esperado pelos atletas, realizar um planeamento completo ou estabelecer objectivos para aumentarem a sua credibilidade e influência, no entanto influencia o grupo, a sua satisfação e realização. Por outro lado, não nos podemos esquecer que, se o líder influencia, também é porque os atletas dependem dele (Murray & Mann, 1993).

É sabido que a participação de um atleta pode ser afectada positiva ou negativamente pela relação treinador-atleta. De facto, por falta de informação e/ou formação, muitos treinadores não têm consciência que podem influenciar o atleta para além do contexto desportivo (influenciando o seu desenvolvimento e crescimento pessoal, assim como a sua vida em geral) (Cruz & Gomes, 1996). Vários autores (Martens, 1987; Cruz & Gomes, 1996) referem que muitas equipas desportivas são mal lideradas, apesar de serem bem geridas. Este aspecto, pode ser justificado pelas funções excessivas, exigidas para apenas um só indivíduo: a) a organização ou clube, de um lado, exigindo em termos de rendimento e produtividade; e b) os atletas do outro lado, esperando resolver as suas necessidades e atingir as suas aspirações. Neste

sentido, o treinador torna-se ponto fulcral da estabilidade ou equilíbrio entre os dois “lados”. Por isso, é visível a necessidade do treinador desenvolver e estabelecer o seu próprio estilo, pois a filosofia de trabalho de cada treinador não pode ser copiada: ela é criada e percebida individualmente (Murray & Mann, 1993).

A diversidade de funções ou papéis que, muitas vezes, acabam por ser desempenhadas pelo treinador é reconhecida, em contextos desportivos: “técnico”, “amigo”, “gestor”, “relações públicas”, “político”, “estudante”, “professor”, “pai ou mãe”, “cientista”, “juiz”, “actor”, etc. (Crespo & Balaguer, 1994; Cruz & Gomes, 1996). No entanto, é sabido que algumas delas podem ou devem, eventualmente, ser realizadas por outros indivíduos da organização desportiva (Chelladurai, 1984).

Uma das primeiras conceptualizações mais consensuais de liderança no desporto, e que a considera como uma tarefa que apenas pode ser desempenhada pelo próprio treinador, entende-a como um processo comportamental para influenciar as actividades de um grupo organizado, tendo em vista objectivos específicos e a concretização desses mesmos objectivos (Stogdill, 1974; Barrow, 1977; Murray & Mann, 1993). Horn (1992) considera que esta é uma concepção que inclui muitas dimensões de

comportamentos de liderança dos treinadores, incluindo “o processo que usam para tomar decisões, o tipo e frequência do *feedback* que apresentam em resposta aos rendimentos dos atletas, as técnicas que usam para motivar individualmente os atletas e o tipo de relação que estabelecem com os atletas” (p. 181). No mesmo sentido, Chelladurai (1984) tinha já referido que a liderança “é interpessoal, apresenta um alto grau de interacção directa com os atletas e influencia directamente na motivação dos membros da equipa” (p. 329).

O poder do líder pode estar associado a diferentes aspectos (Carron, 1980):

a) o poder de referência, que diz respeito ao afecto que o líder proporciona nos seus subordinados; b) a competência que surge dos conhecimentos adquiridos acerca das tarefas da actividade; c) o poder legítimo que surge do seu estatuto formal em virtude da sua posição; e d) a recompensa e coerção, utilizadas pelo líder, para recompensar ou punir os seus subordinados.

Nas últimas duas décadas, a investigação tem procurado identificar os estilos particulares de liderança que são mais eficazes. Após uma revisão da literatura e da investigação já efectuada, Horn (1992) concluiu que uma liderança eficaz resulta necessariamente em sucesso no rendimento e na satisfação dos atletas (satisfação atleta-equipa e compatibilidade treinador-atleta).

### **3. Modelos teóricos da liderança no desporto**

As abordagens teóricas do tipo “traço” foram as primeiras abordagens no estudo da liderança, pretendendo determinar o que era comum entre os líderes em termos de características ou traços de personalidade, assim como determinar, nos líderes eficazes, quais os seus comportamentos dominantes e predominantes (Cruz & Gomes, 1996). Neste sentido, numa primeira fase, os comportamentos e a personalidade dos líderes eram inicialmente avaliados e, posteriormente, identificados e classificados em líderes eficazes e ineficazes (Horn, 1992). O insucesso destas abordagens, atribuído principalmente a uma falta de generalização das influencias para diferentes contextos, viria a gerar o aparecimento de algumas teorias, designadas de situacionais ou interaccionais, entre as quais a teoria da contingência de Fiedler, a teoria cognitivo-motivacional, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, e o modelo normativo da tomada de decisão de Vroom e Yetson (Antunes, 1994; Cruz & Gomes, 1996). A vantagem destas últimas teorias, em relação às abordagens mais do tipo “traço” e comportamental, prende-se com o facto de salientarem o papel das características e factores individuais, bem como o papel de factores situacionais (ex.: características e tipo de tarefa, etc.), sugerindo a importância da interacção constante entre os líderes e as limitações e exigências situacionais.



Weinberg e Gould (1995) consideram existir três implicações fundamentais na liderança desportiva eficaz, resultantes das abordagens interaccionais: a) a liderança eficaz não resulta apenas de alguns tipos de personalidade ou de determinadas características pessoais; b) um líder eficaz tem de se adaptar às situações apresentadas; e, c) um líder que pretende adaptar-se às necessidades da situação, muda os seus estilos de liderança.

A teoria da contingência, desenvolvida por Fiedler (1967), evidencia precisamente esta última implicação, além de “dividir” a liderança em duas dimensões: a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para a relação interpessoal. Segundo Antunes (1994), esta teoria assume, ainda, outras ideias fundamentais: “as situações de trabalho de grupo diferem no grau de favorabilidade; um líder, por seu turno, varia ao longo de um contínuo, desde a orientação para a tarefa, até à orientação pessoal; qualquer individuo pode ser um líder eficaz desde que o estilo de liderança coincida com a apropriada favorabilidade da situação” (p.44). Neste sentido, o estilo de liderança que um treinador apresenta pode dirigir a equipa para uma maior coesão e união, ao executar as tarefas que deve realizar, mas também pode dirigir a equipa para a união, em termos sociais e de inter-relação entre os seus membros (Cruz & Gomes, 1996).

O mais importante e validado modelo de liderança aplicado a contextos desportivos é, sem dúvida, o modelo multidimensional de liderança no desporto desenvolvido por Chelladurai (1978, 1984, 1990, 1993). Horn (1992) refere três razões possíveis para a importância dada a este modelo: a) porque “foi desenvolvido especificamente para o domínio desportivo”; b) porque, após a sua “utilização”, produziu excelentes resultados; e c) porque “é muito compreensível” (p. 182). Este modelo foi preparado para ser utilizado e aplicado em vários desportos, sem necessitar de grandes modificações ou adaptações, partindo do pressuposto, no entanto, que os comportamentos eficazes dos treinadores variam, de acordo com os próprios atletas e com as particularidades e especificidades do desporto em causa. Sendo assim, as características dos atletas e as características das situações desportivas influenciam a eficácia da liderança, que pressupõe, necessariamente, a congruência entre o estilo de liderança do treinador, o estilo de liderança preferido pelo atleta e as necessidades e exigências da situação (Chelladurai, 1984; Cruz & Gomes, 1996). Quanto maior for a congruência entre estes três elementos, melhor será o rendimento desportivo e a satisfação de atletas e treinadores. A Figura 1.1 ilustra as componentes e dimensões principais deste modelo de Chelladurai (1990).

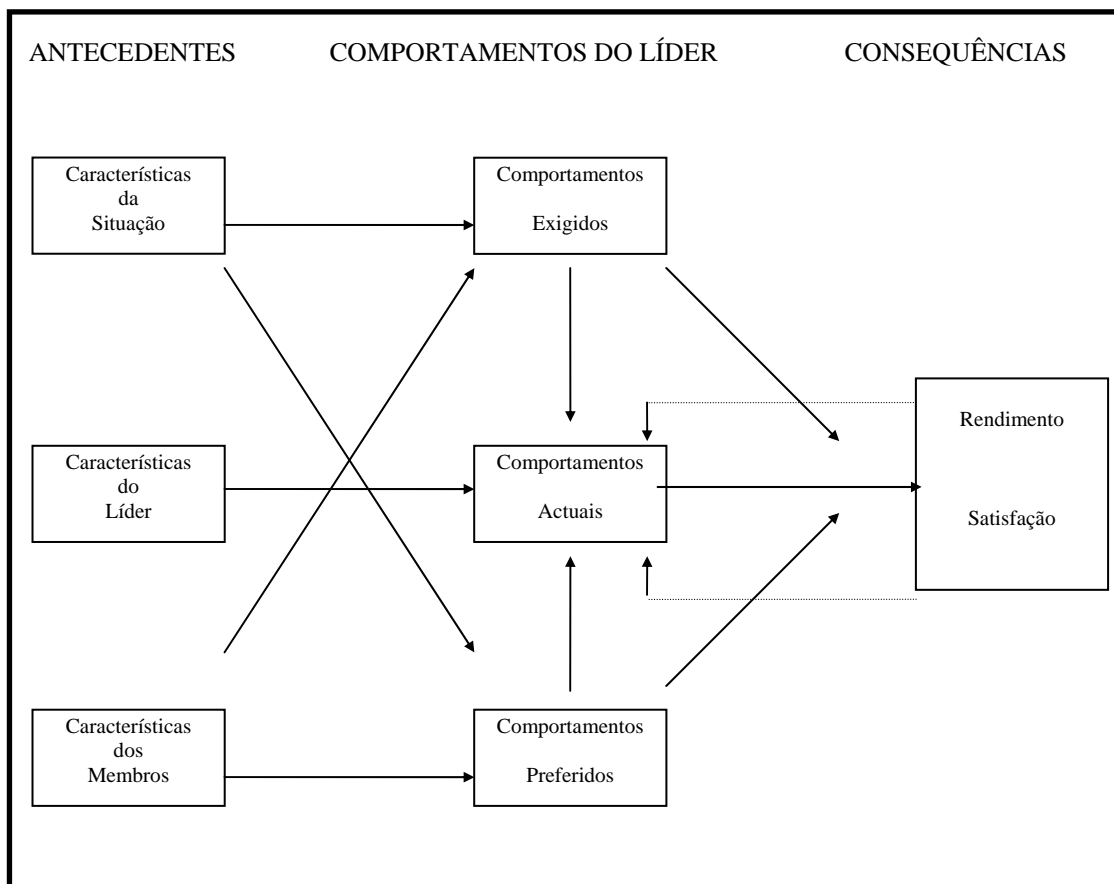


Figura 1.1 Modelo multidimensional da liderança no desporto  
(in Cruz & Gomes, 1996)

Como se poderá verificar, os elementos fundamentais deste modelo são o comportamento do líder, os seus antecedentes e as suas consequências, contemplando três dimensões no comportamento do líder ou treinador: comportamento actual, comportamento do líder preferido pelos atletas e comportamento exigido ao líder, em face de cada situação. Enquanto as características da situação determinam os comportamentos que são exigidos ao treinador, de uma forma “inversa” os membros do grupo e as suas características podem influenciar os comportamentos exigidos ao líder. Por

isso, os comportamentos reais e actuais do treinador (o líder) sofrem necessariamente a influência das suas características pessoais, das características da situação e dos comportamentos preferidos pelos atletas (membros do grupo). Em suma, “se um treinador se comporta adequadamente, tendo em conta o que lhe é exigido ou solicitado numa determinada situação e se os seus comportamentos são congruentes com as preferências dos atletas, a equipa atingirá os seus rendimentos máximos e os seus níveis de satisfação serão elevados” (Cruz & Gomes, 1996, p. 393).

Com base neste modelo multidimensional de liderança no desporto, Chelladurai e Saleh (1978; 1980), procurando avaliar o estilo e comportamentos de liderança do treinador, desenvolveram um instrumento de avaliação de cinco dimensões do comportamento de liderança do treinador: a) comportamento de treino e instrução; b) “feedback” positivo; c) comportamento democrático; d) comportamento autocrático; e e) comportamento de apoio social. O comportamento de treino e instrução é entendido como o comportamento do treinador dirigido para melhorar o rendimento do atleta, realçando e facilitando o treino duro e intenso; ensinando habilidades, técnicas e táticas da modalidade; clarificando a relação entre os membros; e, estruturando e coordenando as actividades dos membros. Por sua vez, o comportamento recompensador, ou *feedback* positivo, é definido como comportamento do treinador que reforça o atleta

através do reconhecimento e da recompensa pelo bom rendimento. Relativamente ao comportamento de apoio social, é conceptualizado como o comportamento caracterizado pela preocupação com o bem estar dos atletas (individualmente), pela atmosfera positiva do grupo e pelas calorosas relações interpessoais entre os membros. Já o comportamento democrático, é definido como comportamento do treinador que permite a participação dos atletas nas decisões a tomar, relativas aos objectivos do grupo, aos métodos praticados e às táticas e estratégias de jogo. Finalmente, o comportamento autocrático, é entendido como o comportamento do treinador que envolve tomadas de decisão independentes e comportamentos autoritários (Chelladurai, 1984; Cruz & Gomes, 1996).

Na relação entre as características pessoais e a liderança que é preferida merece destaque uma referência à teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard (1969, 1977), que aborda uma vertente interessante: o comportamento do treinador mais orientado para a tarefa ou o comportamento do treinador mais orientado para a relação. De acordo com Chelladurai (1984), o comportamento do treinador orientado para a tarefa deve ser cada vez menor e o comportamento do treinador orientado para a relação deve ser cada vez maior, nomeadamente à medida que lidam com atletas mais velhos. Nesse sentido, Chelladurai e Carron (1978), baseando-se em relatos desportivos e pesquisas da investigação, tinham já sugerido

um modelo alternativo, segundo o qual “o comportamento orientado para a relação deve diminuir progressivamente com o aumento de maturidade, enquanto o comportamento orientado para a tarefa deve ter uma forma curvilínea” (p. 334).

Recentemente, ao analisarem a problemática de liderança eficaz, Murray e Mann (1993) referiram que um bom líder sabe como maximizar a sua influência através de papéis positivos: sendo um modelo de comportamento, planeando, preparando e demonstrando. Ao mesmo tempo, deve ter em conta a individualidade de cada atleta e procurar o seu próprio estilo, sem imitar nenhum outro treinador, mesmo que esse tenha tido muito sucesso. Se deseja o sucesso, deve ter carisma, ser humilde, flexível, apesar de ter carácter firme para tomar decisões que, por vezes, ninguém concorda. Deve ter constante necessidade de aumentar os seus conhecimentos, ter sensibilidade para as questões humanas e para as diferenças individuais. Em contextos desportivos, um líder eficaz deverá procurar obedecer aos seguintes aspectos: 1) saber e aplicar os conhecimentos de fisiologia, psicologia e biomecânica ligados ao desporto; 2) desenvolver capacidades interpessoais de comunicação e de escuta; 3) evitar linguagem que envolva qualquer tipo de marginalização social; 4) evitar atitudes de humilhação quando perde, bem como de glorificação quando vence; 5) encorajar os atletas e a si próprio a derrotar as dificuldades, nunca os “inimigos”; 6)

perceber os efeitos de reforço social no rendimento da equipa; 7) saber controlar os seus níveis de ansiedade, sendo um bom exemplo para os seus atletas; 8) manter uma “filosofia” de objectivos de rendimento em alternativa a objectivos de resultado; 9) viver apenas para o presente, preparando e prevendo o futuro; 10) ser um saudável professor, líder e administrador, ao nível da promoção de oportunidades de sucesso para a sua equipa; e 11) ser racional e humano (Murray & Mann, 1993).

A problemática da liderança é particularmente relevante nos desportos colectivos, onde “o simples facto de um companheiro de equipa estar presente, cria uma situação de coacção que afecta o rendimento individual” (Gill, 1984, p. 315). Não podemos esquecer que, apesar dos elementos de uma equipa obterem um rendimento colectivo, cada um desses elementos atinge também um determinado rendimento individual. Por definição, a interacção entre os atletas influencia o rendimento do grupo. É neste sentido que Shaw (1976, citado por Gill, 1984) apresenta uma interessante definição de grupo, definindo-o “como duas ou mais pessoas que interactuam umas com as outras, de forma que, cada pessoa influencia e é influenciada” (p.11).

#### **4. Estudos sobre liderança no desporto**

O modelo multidimensional de liderança no desporto e a escala de liderança no desporto (**LSS**) têm sido fundamentais para a realização de estudos acerca da relação treinador-atleta e do resultado dessa relação, tanto ao nível da satisfação, como do rendimento desportivo (Cruz & Antunes, 1996). De facto, segundo Salminen e Liukkonen (1994), a versão para os treinadores da LSS é considerada como um instrumento válido nas pesquisas sobre liderança, merecendo, no entanto, algum cuidado os resultados relativos à sub-escala do comportamento autocrático (ver também Cruz & Gomes, 1996).

Horn (1992), após uma revisão de todos os estudos sobre liderança desportiva, efectuados durante os últimos 15 anos, englobou-os em dois grupos distintos. Um primeiro inclui estudos que procuravam descrever ou identificar os comportamentos preferidos pelos atletas e/ou exibidos pelos treinadores. Esses estudos demonstram um claro apoio à abordagem situacional da eficácia de liderança, pois consideram a situação, as características dos atletas e dos treinadores, como os principais factores que provocam variações nas preferências e/ou percepções dos atletas em relação aos comportamentos do treinador (Antunes, 1994). Por outro lado, alguns destes estudos referem que algumas diferenças individuais do treinador e dos atletas (sexo, personalidade, idade, capacidade, experiência e maturidade dos atletas) parecem determinar a liderança percebida e/ou



preferida (Chelladurai, 1993; Horn, 1992). Outros estudos, preocuparam-se com os antecedentes da liderança em termos de variáveis situacionais (objectivos organizacionais, cultura, tipo de tarefa), sugerindo que atletas de equipas de alta competição preferem menos um estilo democrático e menos “feedback positivo”, mas mais apoio social, treino e instrução por parte do seu treinador, comparativamente a equipas com atletas que praticam desporto de recreação (Erle, 1981; cit. por Chelladurai, 1993). Por último, em relação ao tipo de tarefa, a necessidade de “feedback” positivo, treino e instrução, estilo autocrático e suporte social parece aumentar à medida que aumenta a variabilidade e/ou dependência da tarefa (Chelladurai, 1993). Por exemplo, alguns investigadores concluem que à medida que se modifica a modalidade em causa, modifica-se a influência cultural sobre os comportamentos do treinador preferidos e percebidos pelos respectivos atletas (Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma & Miyauchi, 1988; Chelladurai, Malloy, Imamura & Yamaguchi, 1987).

Um segundo grupo de estudos (Horn, 1992) é constituído pelas investigações que procuraram determinar que relação existe entre o estilo de liderança e as suas consequências (satisfação e rendimento). Estes estudos parecem indicar que as diferenças entre comportamentos actuais e comportamentos preferidos do treinador podem determinar o nível de satisfação dos atletas, em relação ao estilo de liderança utilizado pelo

treinador e, de uma forma menos clara, prever o rendimento dos atletas (Antunes, 1994; Cruz & Antunes, 1997).

Segundo Chelladurai (1993) e Horn (1992), sempre que um treinador utilizar comportamentos de treino e instrução, de suporte social e de *feedback* positivo, os atletas ficarão satisfeitos com a sua liderança. Adicionalmente, referem também que o estudo do rendimento, como um produto do estilo de liderança, tem sido incorrecto pois não se sabe se os rendimentos são diferentes devido a diferenças de comportamento de treinadores, ou se os treinadores alteram o seu comportamento de acordo com o nível de rendimento das equipas. De facto, como refere Chelladurai (1993), o rendimento e/ou a satisfação dos atletas não é preditivo das diferentes dimensões da liderança do treinador. Além disso, a compatibilidade ou não da díade treinador-atleta parece ser determinada pelas diferenças entre as percepções dos atletas e as suas preferências por um estilo autocrático e pelo *feedback* positivo do treinador (Horn & Carron, 1985).

Um estudo realizado por Partington e Shangi (1992) refere que a liderança técnica (competência, capacidade e experiência técnicas) e a liderança interpessoal (competências de relação interpessoal) de um treinador são dois aspectos da liderança que promovem a coesão e o espírito de grupo em

equipas desportivas. Paralelamente, e à semelhança de Horn (1992), Weinberg e Gould (1995) realizaram uma revisão dos estudos efectuados na área, resumindo as suas conclusões. Em relação aos estudos que se preocuparam com os antecedentes da liderança dos treinadores, as conclusões sugerem: a) a preferência por comportamentos autocráticos do treinador parece aumentar à medida que o atleta fica mais velho, experiente e desportivamente mais maduro; b) as atletas do sexo feminino, em relação ao sexo masculino, preferem um estilo de liderança mais democrático, para permitir uma participação na tomada de decisões, enquanto que os atletas do sexo masculino (em relação às atletas do sexo feminino) preferem um estilo de liderança mais autocrático e mais comportamentos de treino e instrução; c) o desejo e a necessidade de apoio social por parte do treinador parece ir aumentando à medida que aumenta a idade e a experiência da prática desportiva; d) os atletas com sucesso e altos níveis de rendimento, em comparação com atletas de insucesso e de baixos níveis de rendimento, parecem preferir um estilo de liderança mais democrático, mais comportamentos de treino e instrução, assim como “feedback” positivo do treinador; e, e) os atletas de modalidades altamente interactivas e desportos colectivos, em comparação com atletas de desportos individuais, parecem preferir um estilo de liderança mais autocrático.

Em relação aos estudos preocupados com as consequências da liderança do treinador (rendimento e satisfação dos atletas), Weinberg e Gould (1995) sugerem as seguintes conclusões: a) ao nível dos comportamentos de treino e instrução, comportamentos de *feedback* positivo e comportamentos de apoio social, quando um treinador não adopta um estilo da preferência dos atletas, estes parecem sentir-se afectados, negativamente, ao nível da sua satisfação; b) parece ser clara a necessidade de determinar quais os comportamentos de liderança preferidos pelos atletas, dado que, de modalidade para modalidade, varia a relação entre a satisfação dos atletas e o grau de discrepância entre os comportamentos actuais e preferidos, por parte dos treinadores; c) elevados níveis de comportamentos de “feedback” positivo, apoio social e comportamentos democráticos nos treinadores, estão geralmente associados a elevados níveis de satisfação dos atletas; e d) existe uma relação positiva entre a avaliação que os atletas fazem do seu treinador e a adopção, por parte do treinador, de estilos de treino congruentes com o que os seus atletas preferem e percebem (Cruz & Gomes, 1996; Riemer & Chelladurai, 1995).

Em Portugal, um estudo realizado no Andebol de alta competição verificou que, de acordo com as percepções dos atletas e dos treinadores, o treino e instrução eram predominantes, enquanto o comportamento democrático era a dimensão menos exibida, e que os treinadores das piores e das melhores

equipas têm estilos de liderança diferentes, sendo percebidos de uma forma pelos seus atletas e de outra forma pelos próprios treinadores (Serpa, Pataco & Santos, 1991).

Assim, a relação treinador /atleta é a base para o treino de sucesso. A liderança do treinador é um factor importante que, necessariamente, afecta a atmosfera emocional e psicológica das sessões de treino. Num estudo realizado por Salminen e Liukkonen (1993), os resultados indicaram que as preferências dos atletas pelos estilos de liderança do treinador diferiam consideravelmente das percepções dos treinadores acerca do seu próprio estilo de liderança. Os treinadores pareceram ser mais autocráticos do que os seus atletas preferiam (Chelladurai, Haggerty & Baxter, 1989; Prapavessis & Gordon, 1989; Chelladurai, 1990; Salminen, Liukkonen & Telama, 1992). Os treinadores, normalmente, parecem usar cerca de 75% do tempo efectivo de treino para informações técnicas e melhoria do rendimento, e cerca de 6% do tempo de treino a darem *feedback* negativo (Smith, Zane, Smoll & Coppel, 1983; Liukkonen, Salminen & Telama, 1989, 1990). Concluiu-se, nesse estudo, pela importância dos comportamentos de *feedback* positivos/negativos e directos/indirectos dos treinadores na dinâmica e no próprio ambiente do treino (Salminen & Liukkonen, 1993).

## **5. Liderança e satisfação dos atletas**

Apesar da satisfação ser tema de discussão, poucos são os especialistas que procuraram avaliar que reacção ou satisfação têm os atletas na sua participação desportiva. Um estudo realizado por Allen e Howe (1998) refere que a habilidade e o *feedback* do treinador têm uma relação significativa com a competência adquirida/percebida e a satisfação dos atletas. Pelos pontos anteriores deste capítulo, explicitámos já que a satisfação do atleta está fortemente associada ao estilo de liderança do treinador e aos resultados obtidos. Sobretudo importa-nos, desde já, aprofundar um pouco o próprio sentido do conceito e fenómeno que aqui designamos por “satisfação dos atletas”.

Chelladurai e Riemer (1997), baseando-se nas definições da satisfação no trabalho fornecidas por alguns estudiosos (Balzer, Smith, Kravitz, Paul, Reilly, & Reilly, 1990; Dawis & Lofquist, 1984; Rice, Mcfarlin, & Bennet, 1989), definem a satisfação do atleta como “um estado positivo afectivo, resultante de uma avaliação complexa de estruturas, processos e resultados associados à experiência desportiva” (p. 135). Este estado afectivo é baseado na diferença entre o que é procurado e a percepção do que é conseguido nos domínios psicológico, físico e social, sendo logicamente influenciado pelas atribuições associadas aos resultados, bem como pela realidade social envolvente. Assim, o nível de satisfação é uma reacção do

atleta de acordo com o que foi conseguido pela experiência desportiva em relação ao seu objectivo padrão (baseado no que o atleta quer, no que acha que merece, no que os outros conseguem, em experiências anteriores, e/ou nas suas expectativas).

A satisfação do atleta pode ser a última medida da eficácia organizacional de um programa desportivo. Este aspecto é justificado de várias formas: (1) a medida de *performance* nos atletas é deficiente e/ou contaminada por vários factores como a sorte, um *performance* extraordinário dos oponentes ou um erro do árbitro, entre outros (Courneya & Chelladurai, 1991); (2) actividades exercidas para a procura de excelência não podem ser julgadas por medidas de vitória ou derrota porque estes conceitos não são mensuráveis, isto é, para cada vencedor tem de existir um vencido. Os vencidos ficam desapontados com a derrota, mas também podem ficar extremamente contentes com o seu esforço, com o trabalho de equipa, com os treinos realizados, e com o treinador que têm. Estes sentimentos de satisfação, claramente importantes, não são esquecidos apesar dos resultados desportivos; (3) Os resultados desportivos surgem apenas durante o período competitivo. No entanto, a experiência desportiva envolve períodos de actividade muito mais longos do que o período de competitivo. Sendo assim, durante esses períodos de treino sem competição, as reacções dos atletas às suas experiências são igualmente, se não mais, importantes. É

então imperativo que a avaliação do programa desportivo e dos treinadores seja baseado na satisfação dos atletas, ao contrário das medidas de “performance”, como vencer ou perder.

Segundo Chelladurai (1987), os atletas (equipa) são a razão de ser dos desportos colectivos. A preocupação com as respostas afectivas dos atletas no seu envolvimento no desporto deve ser uma componente importante em qualquer avaliação de um programa desportivo. Esta visão humana, de procurar que a participação dos atletas lhes seja agradável e útil ao seu desenvolvimento e crescimento desportivo, deve estar presente no desporto escolar e amador, ao contrário do desporto profissional, onde existem outras formas de recompensa (salários, carreiras, etc). De acordo com o que foi dito anteriormente, e para bem do atleta, a sua satisfação deve ser considerada como o primeiro objectivo, independentemente de outros objectivos organizacionais.

## **6. Satisfação e desempenho dos atletas**

Para a classificação das várias facetas da satisfação foram usados três critérios de pesquisa. Primeiro, vários estudos sobre satisfação mostram que as facetas identificadas podem ser categorizadas em: (a) relacionadas com os resultados (e.g., vencer, “performance” absoluto, procura de um objectivo, integração do grupo, etc.); e (b) associadas ao processo de



obtenção desses resultados. No contexto desportivo, as duas facetas identificadas por Chelladurai e colaboradores (1988) são a satisfação com os resultados pessoais e a satisfação com a liderança, ou seja aspectos que se referem aos resultados e ao processo de liderança, respectivamente.

Segundo, a diferença significativa entre o desporto e o contexto das organizações convencionais é o interesse dos membros, não só nos processos e resultados pessoais como também nos processos e resultados da equipa. Isto é, enquanto existem vários processos e resultados que o atleta persegue individualmente, alguns desses resultados ou processos podem ser atingidos apenas pelos esforços ou *performances* dos outros membros da equipa. Esta distinção entre as próprias reacções individuais como membro do grupo e do grupo independentemente dos membros é o objectivo do trabalho de Carron e seus colaboradores a propósito da dinâmica relacional nos grupos desportivos. É importante, portanto, manter a diferença entre estas facetas da satisfação que pertencem às reacções individuais acerca dele próprio e da equipa.

O terceiro factor que é considerado é a noção de que alguns resultados e processos são puramente relacionados com a tarefa, enquanto que outros são naturalmente sociais. Esta dicotomia dos domínios social e da tarefa é a razão fundamental das teorias organizacionais de comportamento.

Consideramos, portanto, os factores social e da tarefa como divisões das facetas da satisfação do atleta. Os seguintes critérios: (a) resultados *versus* processos, (b) efeitos do atleta *versus* equipa, e (c) aspectos sociais *versus* de tarefa, são a razão fundamental da classificação que vamos apresentar de seguida, das facetas da satisfação dos atletas (cf. Quadro 1.1).

| Resultados   |   | Processos   |   |
|--|---|---|---|
| Indivíduo  | Equipa  | Indivíduo   | Equipa  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimento</li> <li>• Concretização de objectivos pessoais</li> <li>• Melhoria do rendimento</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Papel da tarefa</li> <li>• Envolvimento pessoal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimento</li> <li>• Concretização de objectivos colectivos</li> <li>• Melhoria do rendimento</li> <li>• Maturidade da equipa</li> <li>• Integração do grupo</li> </ul> | <p><i>Tarefa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização das capacidades</li> <li>• Treino e instrução</li> <li>• “Feedback” positivo</li> <li>• “Inputs” pessoais</li> <li>• Contribuição da equipa</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Compensações</li> <li>• Apoio familiar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecção de estratégias</li> <li>• Mobilização</li> <li>• “Gestão de recursos humanos”</li> <li>• Prática-Treino</li> <li>• Táticas de competição</li> <li>• Tratamento equitativo</li> <li>• Ética</li> <li>• Esforço da equipa</li> <li>• Coordenação</li> <li>• Equipamentos-Estruturas-Recursos</li> <li>• Orçamento</li> <li>• Apoio técnico e médico adicional</li> <li>• Apoio da comunidade</li> <li>• Apoio-Lealdade do treinador e colegas</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertença</li> <li>• Amizade</li> <li>• Papel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonia interpessoal</li> </ul>   | <p><i>Social</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio social</li> <li>• Apoio-Lealdade do treinador e colegas</li> </ul>  |   |

Quadro 1.1 - Classificação das facetas da satisfação dos atletas baseada em resultados e processos (in Chelladurai & Riemer, 1997)

As relações entre os três critérios e a satisfação são mostrados, por sua vez, na Figura 1.2. Rapidamente, os processos levam a resultados e estes, conseqüentemente, levam à satisfação. Assim, os processos são a fonte primeira da satisfação. Ambos, processos e resultados, são a razão fundamental do atleta ou da equipa, e podem ser orientados socialmente ou para a tarefa.

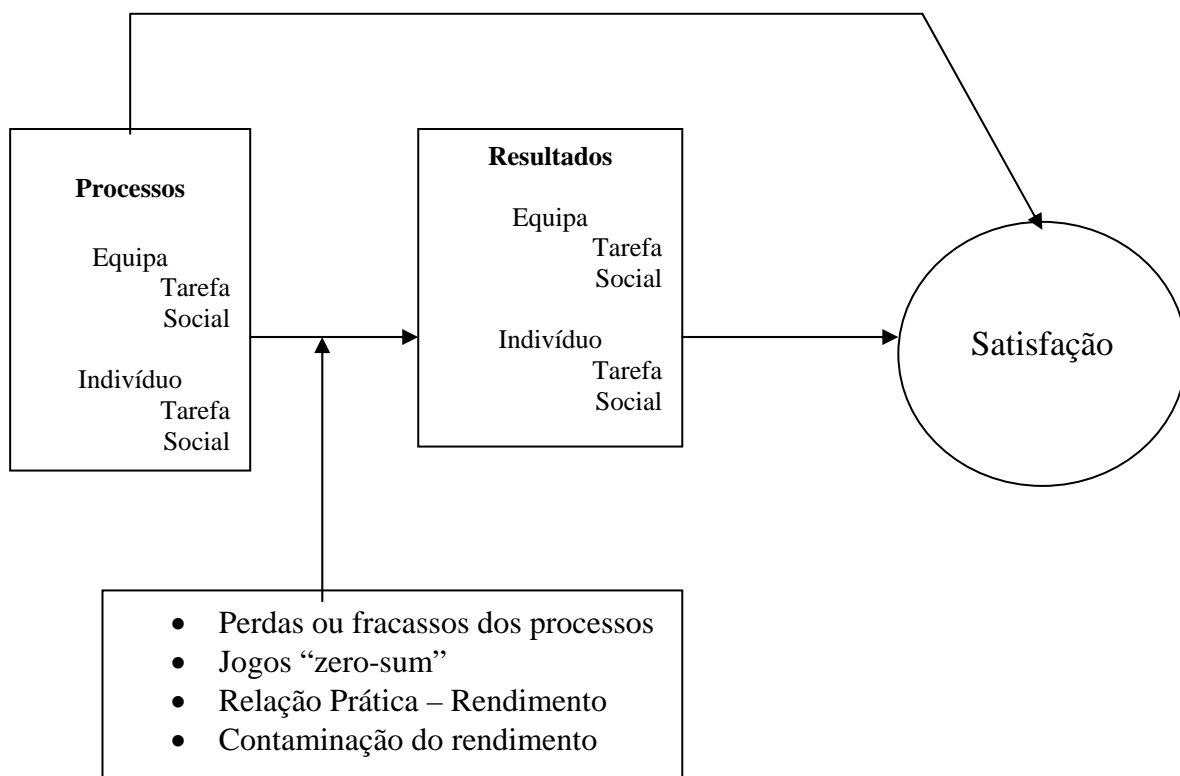


Figura 1.2 - Relação entre processos, resultados e satisfação  
(in Chelladurai & Riemer, 1994)

A figura ilustra que as relações entre processos e resultados são moderadas por (a) processos fracassados inerentes a qualquer contexto, (b) “Zero-sum” da natureza das competições desportivas, (c) a quantidade desordenada de prática relacionada com o período de “performance”, e (d) o indicador tradicional de “performance” da vitória sendo contaminado por factores externos como a sorte, faltas marcadas pelos árbitros, e o “performance” extraordinário dos adversários.

Os resultados da participação do atleta devem ser vistos pela perspectiva da equipa e do atleta. Isto é, um atleta individualmente pode ser satisfeito diferencialmente com os resultados da equipa como um todo e com os resultados atribuídos a si próprio. Como indicado no Quadro 1.1., os resultados da equipa incluídos na classificação são *performance*, *concretizar o objectivo da equipa*, *desenvolvimento da performance*, *maturidade da equipa*, e *a integração no grupo*. Reportamo-nos, aqui, aos resultados da tarefa.

***Performance da equipa.*** Porque o desporto é uma situação de *performance* na qual os atletas gastam demasiado tempo em treino para o sucesso em pequenos períodos de competição de duração limitada, a *performance* é talvez o resultado mais procurado. A medida mais óbvia de

*performance* é a vitória: vencer campeonatos, vencer o maior número de jogos, e mesmo vencer os rivais tradicionais. Esta medida é consistente com a ideia de que o desporto é a procura da excelência/perfeição, e a excelência é demonstrada através da vitória contra adversários semelhantes. Desta forma, vencer é um resultado significativo no desporto.

**Concretização do objectivo da equipa.** As equipas e os seus treinadores podem estabelecer objectivos para a época como vencer um certo número de jogos, estabelecer objectivos estatísticos, observar a estatística do adversário, etc. Porque a obtenção destes objectivos pode ser um indicador legítimo da *performance*, eles podem constituir uma das facetas da satisfação do atleta. Locke e Latham (1990) afirmam ainda que a percepção de sucesso e de insucesso depende da *performance* em relação ao nível de aspiração do atleta, do que apenas aos níveis de “performance” alcançados.

**Desenvolvimento da “*performance da equipa*”.** Os atletas e as equipas podem ficar satisfeitos com melhorias que tiveram no seu *performance* em relação à época passada ou no final da época. Estas melhorias são a razão fundamental das percentagens de vitórias e derrotas, classificação dos campeonatos, e/ou percepções de melhoria na *performance*.

**Maturidade da equipa.** Esta faceta refere-se ao crescimento e desenvolvimento dos membros da equipa em termos de saúde, forma física, habilidade/capacidade, mestria na execução técnica, táticas, e estratégias no desporto. Apesar dos atletas estarem mais concentrados nestes aspectos individualmente, também têm alguma satisfação na forma como a equipa como um colectivo alcança estes mesmos benefícios na sua participação desportiva.

**Integração do grupo.** Esta faceta refere-se a um estado caracterizado pela noção de solidariedade que implica (a) orientações congruentes relacionadas com os propósitos e processos do grupo, (b) compreensão e aceitação das estratégias e táticas, (c) reconhecimento e respeito pelas capacidades e contribuições dos outros elementos para a obtenção dos propósitos do grupo, e (d) uma determinação colectiva para fornecer os melhores esforços para esse fim. Esta solidariedade é desenvolvida através de uma prolongada e contínua interacção relacionada com a tarefa entre os membros (incluindo o treinador) durante os treinos e competições.

Passando agora aos resultados a nível social, iremos considerar a harmonia interpessoal. Esta faceta refere-se ao nível em que os membros da equipa convivem como grupo e fornecem um suporte social uns aos outros.

Passando aos resultados a nível individual, e reportando-nos a resultados na tarefa, abordaremos a *performance* individual, a concretização dos objectivos individuais, o desenvolvimento da *performance* individual e o crescimento pessoal, entre outros.

**“Performance” individual.** Este aspecto pode ser problemático em equipas desportivas porque os esforços e *performance* individuais podem emergir do esforço total e da performance dos outros membros e da equipa em geral. No entanto, a noção de satisfação com o performance individual é tão relevante nas equipas desportivas como nos desportos individuais. O elemento de uma equipa também necessita de ter satisfação individual.

**Concretização dos objectivos individuais.** Os atletas podem estabelecer objectivos de performance individuais, ou estes objectivos podem ser estabelecidos de acordo com o treinadores e/ou directores. Independentemente da forma como foram estabelecidos, a satisfação de os conseguir é uma experiência afectiva individual de grande importância.

**Desenvolvimento da performance individual.** Refere-se à melhoria da *performance* de época para época, ou de ano para ano, e é consistente com o propósito fundamental do desporto: a procura de excelência. A noção de

estar cada vez mais perto da excelência (ou dos limites da capacidade) é a essência da participação desportiva.

**Crescimento pessoal.** Apesar da satisfação com a *performance* estar relacionada com a execução física das técnicas da modalidade, o crescimento pessoal refere-se ao crescimento psicológico e mental. Isto é, uma boa compreensão das estratégias e táticas da modalidade, e o desenvolvimento de capacidades psicológicas e sociais dirigidas para o sucesso desportivo são também crescimento. Além disso, este crescimento pode ajudar o atleta na sua vida futura.

**O papel individual na tarefa.** Todos os membros da equipa estão interessados em contribuir para o sucesso da equipa, e esse é também um dos seus papéis. Todos os papéis são importantes, quer o jogador seja suplente ou faça parte da equipa principal.

**Envolvimento pessoal.** Refere-se à satisfação do atleta com o seu envolvimento pessoal no desporto; o sentimento de pertença em relação à modalidade (envolve sensações quinestésicas e de prazer que o atleta sente durante a sua participação desportiva).



Por último, reportando-nos aos resultados em termos individuais na área dita social, analisaremos os sentimentos de pertença, a amizade e o papel social.

**Pertença.** A noção de pertencer a um grupo e de ser aceite pelo grupo é só por si uma recompensa (prestígio, estatuto, privilégios especiais).

**Amizade.** Refere-se às afinidades desenvolvidas individualmente com os membros da equipa, demonstrando-se através de comportamentos recíprocos entre dois ou mais atletas (incluindo o treinador).

**Papel social.** O interesse é saber se o atleta está satisfeito com o papel social que lhe foi atribuído ou que ele escolheu, independentemente da estrutura social do grupo.

Passando agora aos “processos”, espera-se que processos adequados provoquem resultados desejados. No entanto, os processos podem não ser relacionados perfeitamente com os resultados devido a processos fracassados ou factores externos como sorte, erros dos árbitros e *performances* superiores dos adversários (Courneya & Chelladurai, 1991). Para os atletas, os processos internos podem ser fontes significativas de satisfação independentemente dos resultados.

Descrevendo os processos a nível de equipa, e orientados para a tarefa, abordaremos a selecção de estratégias, a mobilização e a prática-treino, entre outros.

**Seleção de estratégias.** O sucesso desportivo da equipa depende muito das escolhas de estratégias feitas pelo treinador. As regras do jogo podem obrigar o treinador a alterar o propósito geral desportivo ou do clube. Em cada tipo de jogo o treinador deverá escolher determinados jogadores ou estratégias a preparar nos treinos que o antecedem.

**Mobilização.** Refere-se à selecção ou aquisição de atletas cujos traços, talentos e habilidades possam contribuir na execução das estratégias determinadas.

**Treino.** Os processos utilizados durante os treinos são fundamentais para a obtenção de *performance* na competição. Além disso, se os atletas consideram estes processos inadequados ou inapropriados ou pouco efectivos, sentem-se insatisfeitos.

**Táticas de competição.** O sucesso de uma equipa é largamente determinado pelas táticas específicas adoptadas pelo treinador durante a

competição. Podem ser proactivas (independentes do que o adversário faz) ou reactivas (de acordo com as mudanças realizadas pela equipa adversária).

**Tratamento igual.** Teorias organizacionais relacionadas com a motivação e justiça revelam a importância da igualdade na distribuição de resultados/feedbacks, nos processos adoptados nessas distribuições, e no sistema em geral; igualdade e justiça são consideradas sinónimos neste contexto. É razão de insatisfação para um atleta se considera que o treinador não é justo no comportamento ou decisões que toma para consigo.

**Ética.** É importante avaliar a satisfação ou insatisfação dos atletas na conduta ética do treinador ou dos membros da equipa (em relação ao doping, batota, comportamentos inadequados, etc.).

**Esforço e coordenação da equipa.** Refere-se à capacidade do atleta para ajudar e apoiar os outros membros da equipa em colocar os seus esforços de uma forma coordenada para o sucesso da equipa. Pode ser realizado nos treinos e/ou jogos.

**Equipamento.** O sucesso de uma equipa também depende do apoio ao nível de material que é fornecido.

**Orçamento.** A satisfação dos atletas também pode depender do tipo de orçamento concedido à sua equipa.

**Serviços e técnicos de apoio.** Refere-se ao apoio médico e ao apoio prestado por outros técnicos, reportando-se à actividade desportiva e/ou a outras áreas da existência dos atletas.

**Suporte da comunidade.** Outro aspecto a considerar é o apoio ou não da comunidade aos resultados e processos da equipa, para obter o sucesso.

Descrevendo agora os “processos” a nível de equipa, e reportando-nos à área social, referiremos a participação nas decisões e o suporte de lealdade.

**Participação nas decisões.** Refere-se à possibilidade que o treinador dá aos atletas de participar na tomada de decisões relevantes para a equipa e para o seu *performance*.

**Suporte de lealdade.** Refere-se à satisfação do atleta relacionada com a lealdade demonstrada pelo treinador e/ou directores para com a equipa.

Falando agora de processos orientados para o indivíduo, e centrados na tarefa, podemos afirmar que os atletas reagem ao que o treinador faz à equipa como um colectivo e como um conjunto de indivíduos.

**Utilização das capacidades.** Refere-se à forma como o treinador utiliza as habilidades/capacidades de cada atleta individualmente. Isto é, o atleta pode estar preocupado com a forma como estão a ser utilizadas as suas habilidades. O atleta pode possuir várias boas qualidades mas pessoalmente valoriza mais uma dessas qualidades. Se essa habilidade particular não é usada pelo líder, pode ser uma fonte de insatisfação.

**Treino/instrução.** Uma das responsabilidades fundamentais de um treinador é o desenvolvimento das capacidades físicas dos seus atletas e a compreensão das estratégias e táticas da sua modalidade. A capacidade de proporcionar estes aspectos, pode ser um factor de satisfação dos atletas.

**Feedback positivo.** Refere-se à atribuição de reforços positivos para o sucesso na *performance* de tarefas realizadas pelos atletas durante um jogo ou um treino.

**“Personal inputs”.** Refere-se à satisfação que o atleta tem com o esforço que coloca durante o treino e os jogos (inclui satisfação psicológica, física ou mental, bem como sensações emocionais).

**Contribuição da equipa.** Os membros da equipa, colectivamente ou individualmente, podem servir para treinar e instruir o atleta individualmente, oferecendo-lhe um “feedback” positivo, e ajudando-o a entender como o seu esforço pode ser ajustado com os esforços dos outros atletas da equipa.

**Reconhecimento.** Estará o atleta satisfeito com o reconhecimento que recebe do treinador, colegas de equipa, ou outros (fãs, comunicação social, directores, etc.), em relação ao que ele contribui para o processo da tarefa?

**Suporte financeiro.** É sem dúvida uma fonte de satisfação nos atletas profissionais (e mesmo para atletas amadores ou escalões juniores).

**Suporte familiar.** O atleta pode ficar satisfeito ou não com o apoio familiar que lhe é fornecido para a sua prática desportiva.

Finalmente, tomando os processos orientados para o indivíduo na área social, apresentaremos o suporte social e os sentimentos de lealdade.

**Suporte social.** No contexto desportivo, e em relação ao comportamento do treinador, caracteriza-se pela preocupação para com o atleta, se apoia naturalmente, e se é caloroso ou carinhoso esse apoio. O treinador pode também apoiar o atleta como pessoa, assim como este apoio também pode ser dado pelos colegas de equipa.

**Suporte de lealdade.** Refere-se à satisfação com o nível de lealdade que o treinador e os colegas de equipa demonstram para com o atleta como indivíduo.

A concluir, e sumariando a informação apresentada, as facetas da satisfação dos atletas podem ser agrupadas na base dos agentes que controlam os processos que por sua vez nos levam aos resultados desejados (Benporat, 1981). O impacto de alguns agentes é sempre mais pronunciado do que o de outros agentes; mais numas áreas do que em outras. Apesar dos agentes não estarem incluídos nos critérios de classificação, é possível ao grupo identificar as facetas de acordo com os agentes envolvidos: o atleta, o treinador, os directores, a comunicação social, e a comunidade. Isto encontra-se ilustrado no Quadro 1.2.

| Agentes                            |                               |  |                                  |                        |
|------------------------------------|-------------------------------|--|----------------------------------|------------------------|
| "Self"-Individual                  | Treinadores                   | Equipa/colegas                         | Administração<br>Gestão          | Família/<br>Comunidade |
| <i>Facetas</i>                     |                               |  |                                  |                        |
| Rendimento individual              | Utilização da capacidade      | Rendimento da equipa                   | Equipamentos-Estruturas-Recursos | Apoio da comunidade    |
| Concretização do objectivo pessoal | Treino e instrução            | Concretização dos objectivos da equipa | Orçamento                        | Apoio familiar         |
| Melhoria do rendimento             | "Feedback" positivo           | Melhoria do rendimento                 | Apoio técnico e médico adicional |                        |
| Envolvimento pessoal               | Seleção de estratégias        | Maturidade da equipa                   | Suporte de lealdade da equipa    |                        |
| Crescimento pessoal                | Mobilização                   | Integração do grupo                    | Suporte de subordinados          |                        |
| "Personal inputs"                  | "Gestão" dos recursos humanos | Coordenação dos esforços da equipa     | Compensações                     |                        |
| Papel da tarefa                    | Prática-Treino                | Contribuição da equipa                 | Apoio e lealdade da equipa       |                        |
| Papel social                       | Táticas de competição         | Amizade                                |                                  |                        |
|                                    | Tratamento equitativo         | Sentido de pertença                    |                                  |                        |
|                                    | Ética                         | Harmonia interpessoal                  |                                  |                        |
|                                    | Participação nas decisões     | Reconhecimento                         |                                  |                        |
|                                    | Reconhecimento                | Apoio social                           |                                  |                        |
|                                    | Apoio social                  | Apoio e lealdade individual            |                                  |                        |
|                                    | Apoio e lealdade individual   |  |                                  |                        |
|                                    | Apoio e lealdade da equipa    |  |                                  |                        |

Quadro 1.2 - Classificação de facetas propostas pelos agentes desportivos  
(in Chelladurai & Riemer, 1997)

Também podemos reagrupar as facetas de acordo com as referências a recompensas intrínsecas ou extrínsecas. Porque as recompensas intrínsecas (noção de concretização, orgulho na mestria da tarefa) são impostas pelo próprio individuo, a ligação entre estas recompensas e a satisfação é muito forte e com muito futuro. Por outro lado, as recompensas extrínsecas são reguladas por alguns agentes externos (treinador, colega de equipa,



comunicação social, etc.). De facto, esta distinção entre a satisfação com recompensas intrínsecas ou extrínsecas foi o “focus” de atenção no desenvolvimento do Questionário de Satisfação de Minnesota (MSQ) (cf. Quadro 1.3 ).

---

### **Intrínsecas**

Rendimento individual  
 Concretização de objectivos pessoais  
 Melhoria do rendimento individual  
 Desenvolvimento e crescimento pessoal  
 Papel na tarefa  
 Envolvimento pessoal  
 “Inputs” – “Mais valias” pessoais

### **Extrínsecas**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Utilização da capacidade            | Reconhecimento                         |
| Treino e instrução                  | Compensações-Recompensas               |
| “Feedback“ Positivo                 | Apoio familiar                         |
| Seleção de estratégia               | Apoio social                           |
| Mobilização                         | Apoio e lealdade individual            |
| Gestão dos recursos humanos         | Apoio e lealdade da equipa             |
| Prática-Treino                      | Participação nas decisões              |
| Tácticas na competição              | Harmonia interpessoal                  |
| Tratamento justo e equitativo       | Sentido de pertença                    |
| Ética                               | Amizade                                |
| Coordenação dos esforços da equipa  | Papel social                           |
| Estruturas e equipamentos materiais | Rendimento da equipa                   |
| Orçamento                           | Concretização dos objectivos da equipa |
| Apoio técnico e médico adicional    | Melhoria do rendimento da equipa       |
| Apoio da comunidade                 | Maturidade da equipa                   |
| Contribuição da equipa              | Integração no grupo                    |

---

Quadro 1.3 - Proposta de facetas classificadas como facetas extrínsecas ou intrínsecas(in Chelladurai & Riemer, 1997)

## CAPÍTULO 2

### LIDERANÇA DO TREINADOR E COESÃO DO GRUPO

#### 1. Introdução

Ao longo deste segundo capítulo descreveremos o fenómeno primordial da “coesão dos grupos”. Assim, partimos do conceito ou definição deste fenómeno, para passar a descrever os modelos teóricos que enquadram a sua análise. Por outro lado, pretendemos neste capítulo descrever alguns instrumentos e procedimentos da avaliação deste fenómeno, para além dos resultados que têm sido obtidos com a investigação realizada.

Importa salientar, como se poderia antecipar em face do domínio da tese e do mestrado em que esta se insere, que a nossa análise do fenómeno da “coesão de grupo” tomará sempre o desporto como campo concreto de aplicação. Esta incidência servir-nos-á, também, de enquadramento teórico ao nosso estudo empírico e à discussão dos resultados aí obtidos. Por último, tendo no capítulo anterior analisado a liderança do treinador, procuraremos agora retomar algumas ideias e resultados da investigação cruzando liderança com a coesão do grupo (equipa).

## **2. Conceito e dimensionalidade da coesão de grupo**

“Coesão pode ser definida como um processo dinâmico que se reflecte na tendência que um grupo tem em estar unido e manter-se unido na procura dos seus objectivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afectivas dos seus membros” (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998). Esta definição, ligeiramente diferente em relação à definição original dada por Carron (1982), acaba por dar um maior realce à natureza da coesão que é manifestada na maior parte dos grupos. Referimo-nos, mais concretamente, a equipas desportivas, grupos de trabalho, unidades militares, grupos religiosos e grupos sociais ou de amigos.

Uma das propriedades da coesão que esta definição procura realçar é a sua multidimensionalidade. Com efeito, existem vários factores que podem levar à necessidade de um grupo estar e manter-se unido. Esse(s) factor(es), associados à própria união no seio de um grupo, pode (ou não) estar presente(s), ou pelo menos com a mesma importância, noutro grupo (Carron *et al.*, 1998). Uma segunda propriedade da coesão que esta definição enfatiza é que a coesão é dinâmica, não podendo assumir-se tão estável como um *traço*. Num grupo, a coesão pode mudar ao longo do tempo (e muda) de tal forma que o(s) factor(es) que contribuiu(iram) para o início da

coesão pode(m) ser ou não importante(s) quando o grupo está mais maduro (Carron *et al.*, 1998).

Uma terceira propriedade é a natureza instrumental da coesão, isto é, todos os grupos se formam com um propósito. Também os grupos desportivos se formam por razões orientadas para uma determinada tarefa. Mesmo alguns grupos desportivos que podem ser considerados puramente sociais (equipas desportivas com objectivos recreativos, por exemplo), na sua natureza têm uma razão instrumental para a sua formação (Carron *et al.*, 1998).

Finalmente, a quarta propriedade que surge com esta definição é o facto da coesão ter uma dimensão afectiva. Relações de amizade entre os membros do grupo podem estar presentes no início da formação do grupo e/ou podem surgir com o tempo. Mesmo em grupos altamente orientados para a tarefa (grupos desportivos de alta competição, por exemplo), a coesão social geralmente desenvolve-se como um resultado das comunicações, e das interacções sociais e instrumentais dos membros (Carron *et al.*, 1998).

Como poderemos antecipar, e face a tais propriedades, os instrumentos e procedimentos usados na avaliação da coesão nos grupos desportivos abordam os aspectos da integração, relações interpessoais e satisfação percebidos pelos elementos do grupo. No Quadro 2.1 procedemos a

uma apresentação breve de tais instrumentos e procedimentos, destacando os aspectos mais avaliados e as suas características, assumindo aliás uma perspectiva histórica nesta apresentação.

| Autor(s)                    | Medida(s) de coesão   | Características   |
|-----------------------------|---|---|
| Fiedler (1954)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Similaridade assumida – uma medida de relação e aproximação pessoal (“gostar”-“calor” pessoal)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidimensional</li> <li>Ênfase em aspectos sociais</li> <li>Nenhuma medida directa da coesão para a tarefa</li> </ul>  |
| Myers (1962)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estima pelos colegas</li> <li>Aceitação percebida pelos colegas</li> <li>Atribuição de responsabilidades</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Multidimensional</li> <li>Aspectos sociais e de tarefa confundidos</li> </ul>  |
| McGrath (1962)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relações interpessoais positivas- Sujeitos avaliam colegas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidimensional</li> <li>Ênfase nos aspectos sociais</li> <li>Nenhuma medida directa da união na tarefa</li> </ul>  |
| Stogdill (1964)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção da integração do grupo na tarefa, em cada jogo de futebol</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem unidimensional</li> <li>Ênfase nos aspectos sociais</li> <li>Avaliação feita por indivíduos exteriores ao grupo</li> <li>Resultado considerado sinónimo de coesão</li> <li>Constructo considerado como um <i>estado</i></li> </ul>   |
| Lenk (1969)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escolhas sociométricas sociais e de liderança</li> <li>Observação participada das relações sociais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem multidimensional</li> <li>Ênfase nos aspectos sociais</li> <li>Nenhuma medida directa de união na tarefa</li> </ul>  |
| Klein & Christiansen (1969) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atracção para o grupo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem unidimensional</li> <li>A Atracção: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) não representa a coesão;</li> <li>b) não explica coesão em condições afectivas negativas;</li> <li>c) não foi apoiada empiricamente;</li> <li>d) não é necessária para a formação de um grupo</li> </ul> </li> </ul> |
| Martens et al. (1972)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Sport Cohesiveness Questionnaire”: amizade, valor dos membros, divertimento, influência/poder, sentido de pertença, intimidade, trabalho de equipa</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Multidimensional</li> <li>Ênfase nos aspectos sociais (mas aspectos da tarefa também considerados)</li> <li>Itens únicos para medir dimensões</li> <li>Propriedades psicométricas não testadas</li> </ul>  |
| Gruber & Gray (1981, 1982)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação pelo rendimento da equipa, satisfação pelo rendimento individual, valor dos membros, coesão para a tarefa, desejo de reconhecimento, afiliação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Multidimensional</li> <li>Avaliação da coesão social e da coesão na tarefa</li> <li>Antecedentes/consequências da coesão incluídas nos itens</li> </ul>  |
| Yukelson et al. (1984)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Multidimensional Sport Cohesion Inventory”: qualidade do trabalho em equipa, atracção para o grupo, papeis valorizados, intenção de unidade</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Multidimensional</li> <li>Avaliação da coesão social e da coesão da tarefa</li> <li>Antecedentes/consequências da coesão incluídas nos itens</li> <li>Validade não testada</li> </ul>  |

Quadro 2.1 - Desenvolvimento histórico nas medidas de coesão na psicologia desportiva

Tomando a informação contida neste quadro, e as datas de construção destes instrumentos de medida, podemos defender que o estudo da coesão de grupo no desporto, e a sua relação com a eficácia da equipa, tem uma longa tradição, com particular importância para o trabalho desenvolvido na Universidade de Illinois (Fiedler, 1954; Myers, 1962; McGrath, 1962). Mais tarde, esta tradição mantém-se, com a colaboração de Martens, Landers e Loy (1972), e mais recentemente com a colaboração dos discípulos de Martens (Gill, 1977; Ruder & Gill, 1982) e os trabalhos de Widmeyer (Widmeyer, Brawley & Carron, 1985; Widmeyer & Martens, 1978).

Alguma evolução podemos apontar no estudo deste fenómeno. O trabalho original de Fiedler (1954) ajudou a realçar a importância da dinâmica das equipas para se compreender a sua eficácia desportiva. No entanto, a sua medida destacou aspectos sociais que mantêm os grupos unidos, mas não considerou os aspectos da tarefa. Mais tarde, Klein e Christiansen (1969) sugerem que a coesão está presente quando não existem conflitos graves no seio do grupo e opiniões contrárias acerca da estratégia para a obtenção dos objectivos. Carron (1998) resume estes conceitos afirmando que inexistência de conflitos e consenso nas estratégias utilizadas para a obtenção dos objectivos propostos reflectem a unidade do grupo quer em termos sociais quer em termos de realização das tarefas.

Numa perspectiva histórica, o instrumento que teve um impacto mais significativo na investigação em Psicologia Desportiva sobre a coesão foi o “Sport Cohesiveness Questionnaire” (SCQ) (Martens *et al.*, 1972). Com efeito, foi o primeiro questionário a ter uma orientação específica para o desporto, e, talvez devido a esse facto, estimulou consideravelmente a pesquisa nos processos associados com a coesão em equipas desportivas. A perspectiva multidimensional que o questionário assume na avaliação do fenómeno da coesão terá também contribuído para a sua aceitação e utilização internacional. Contudo, aponta-se algumas dificuldades em delimitarmos itens formulados às dimensões social e da tarefa no trabalho de equipa.

### **3. Fenómeno da coesão nos grupos desportivos**

O indivíduo parece ter consciência de que actua de uma forma quando está só e de outra forma quando está com outros indivíduos. Isto verifica-se dentro e fora do desporto, o que torna fascinante o estudo da dinâmica de grupos (Weinberg & Gould, 1995). A psicologia desportiva, no estudo dos comportamentos, pensamentos e sentimentos dos atletas, reconhece que tais comportamentos têm a influência dos comportamentos e características dos treinadores, colegas de equipa, espectadores e familiares (Hanrahan & Gallois, 1993). Por exemplo, em desportos colectivos, o treinador treina um



grupo de atletas que procuram atingir, em conjunto, objectivos comuns e onde o todo não é necessariamente igual à soma das partes (Silva & Weinberg, 1984).

Em relação ao estudo do relacionamento dos grupos, Lewin, em 1943, introduziu o termo “dinâmica de grupos” (Carron, 1980). Cartwright e Zander (1968) consideraram a dinâmica de grupos como uma área “dedicada ao progresso do conhecimento acerca da natureza dos grupos, das leis do seu desenvolvimento e suas inter-relações com os indivíduos, com outros grupos e com instituições de maior dimensão” (p. 4). Mais recentemente, e de acordo com Widmeyer, Brawley e Carron (1992), tem havido duas utilizações do termo dinâmica de grupo: o estudo do comportamento dos grupos e a explicação da mudança dos próprios grupos.

Uma das definições de grupo mais interessantes é fornecida por Carron (1993a), apresentando-o como “uma identidade colectiva, um meio de partilhar objectivos, com padrões estruturados de interacção, métodos estruturados de comunicação, interdependência pessoal e de tarefa, e atracção interpessoal” (p. 111). Em termos de características e dinâmica, Weinberg e Gould (1995) referem que “a interacção entre os membros é considerada a chave que define as características do grupo” (p. 166). Esta interacção resulta da dependência dos membros, entre si, da partilha dos

mesmos objectivos, da existência de linhas abertas de comunicação e de sentimentos de atracção interpessoal entre os membros de equipa. Tarefas interdependentes, são também características de um grupo, “precisando de cooperar para realizar a tarefa que se propuseram” (p. 166).

Se concordamos que os grupos não são entidades estáticas, podemos concordar que, pelas mesmas razões, os grupos desportivos também não o são. No entanto, parece-nos importante e necessário justificar, e não apenas afirmar, esta transferência de conceito de grupo para conceito de grupo desportivo. Carron (1993b) refere que “equipa desportiva é um conjunto de indivíduos que possuem uma identidade colectiva, têm metas e objectivos comuns, partilham um destino comum, desenvolvem padrões de interacção e modos de comunicação estruturados, exibem interdependência pessoal e de tarefa, e consideram-se como um grupo” (p. 44). Por sua vez, segundo Tuckman (1965) um grupo para se transformar em equipa desportiva passa, normalmente, por quatro estádios: a) **formação**, caracterizada pela “familiarização” dos membros da equipa; b) **instabilidade**, caracterizada pela revolta contra o líder, resistência ao controlo pelo grupo e conflito interpessoal ; c) **normalidade**, caracterizado pela substituição da hostilidade pela solidariedade e pela cooperação em face de normas instituídas; e d) **realização**, caracterizado pela união de energias dos membros da equipa no procura do sucesso.

Em termos gerais, as investigações sobre dinâmica de grupos em equipas desportivas têm abordado quatro aspectos: 1) como é que os grupos, nomeadamente os espectadores, afectam os indivíduos (baseada nas teorias de pressão e facilitação social); 2) que relação existe entre a performance individual e a performance de grupo (baseando-se no efeito de Ringelman, no fenómeno de “social loafing” e, fundamentalmente, no modelo de Steiner (1972) da produtividade do grupo); 3) como é que os indivíduos afectam os grupos (baseando-se fundamentalmente no papel do treinador enquanto líder de uma equipa); e 4) que relação existe entre as relações interpessoais nos grupos e o sucesso das equipas (baseando-se nos processos de comunicação e no papel da coesão de grupo) (Silva & Weinberg, 1984). Os estudos ora centram-se na produtividade do grupo (Steiner, 1972), ora abordam a influência das variáveis em presença (Carron, 1988). Na Figura 2.1 descrevemos o modelo teórico explicativo de Carron e as categorias de variáveis que integra.

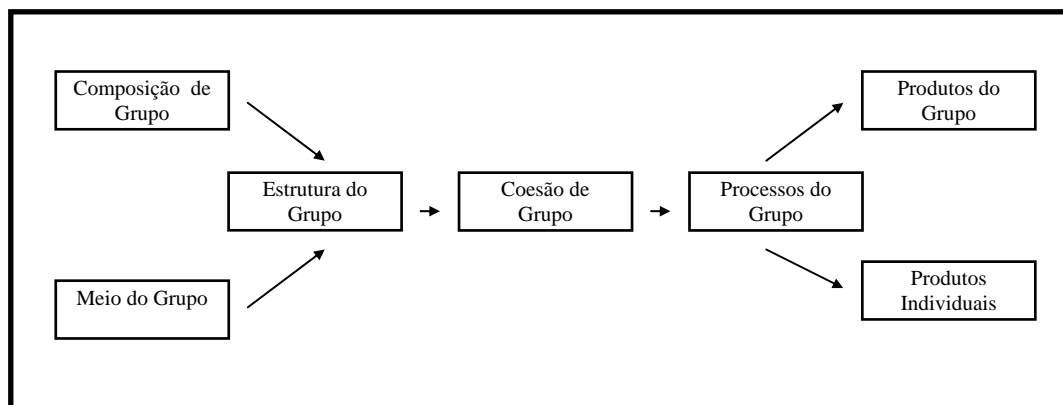


Figura 2.1 - Modelo conceptual para examinar a equipa desportiva como um grupo (in Carron, 1988)

Neste modelo identificam-se a satisfação, participação e adesão, aceitação de normas e diminuição de ansiedade como sendo **produtos individuais** e o rendimento da equipa e o aumento da moral como **produtos grupais** (Antunes, 1994), partindo do pressuposto que existem resultados ao nível do grupo e ao nível individual. O factor “**composição de grupo** refere-se segundo Shaw (1981, cit. por Carron, 1993), à relação entre as características dos indivíduos que compõe o grupo, incluindo as suas características físicas, capacidades mentais e motoras, atitudes, motivos, traços psicológicos, necessidades e identificadores sociais, tais como, sexo, idade, raça, religião, estatuto e educação, reflectindo, no fundo, a quantidade de recursos no grupo, o seu grau de heterogeneidade e complementaridade” (Antunes, 1994, p. 17). O factor **meio**, do grupo, reflecte as condições em redor do grupo (situacionais, físicas, climáticas e/ou geográficas).

Na **estrutura do grupo**, segundo Shaw (1981, cit. por Carron, 1993) podemos identificar quatro componentes: os padrões colectivos ou normas de comportamento, nos quais os membros têm expectativas partilhadas; a localização geográfica dos membros; os papéis, representando as responsabilidades de cada membro para com o grupo e para os quais cada elemento tem expectativas partilhadas; e o estatuto, representando as diferenças em termos de prestígio, poder e importância entre os membros do grupo.

O factor **coesão de grupo** é, na definição de Carron (1982) “um processo dinâmico que se reflecte na tendência para o grupo se manter unido em perseguição das suas metas e dos seus objectivos” (p. 124). Finalmente, os **processos de grupo** “reflectem as interacções vitais e dinâmicas associadas com a qualidade ou estado de membro em grupos maduros” (Carron, 1993, p. 55). De facto, como refere Antunes (1994) “os membros de uma equipa comunicam em relação a assuntos de ordem social e de tarefa, estabelecem objectivos colectivos e pessoais, experimentam sucessos e insucessos elaborando explicações causais, tomam decisões e desenvolvem confiança pessoal e colectiva” (p. 18).

Esta confluência de variáveis ilustra a complexidade do fenómeno da coesão de grupo e também a sua importância na psicologia desportiva. Quando uma

equipa composta por atletas de qualidade não obtém sucesso, normalmente o fracasso é atribuído à falta de coesão da equipa. Por outro lado, recorre-se frequentemente ao elogio pelo trabalho de equipa e união como forma de se alcançar o sucesso (Weinberg & Gould, 1995). Efectivamente, e segundo Westre e Weiss (1991), a coesão tem sido repetidamente associada a aumentos de *performance* (Ball & Carron, 1976; Bird, 1977; Martens & Peterson, 1971), bem como à satisfação dos membros (Martens *et al.*, 1971; Williams & Hacker, 1982), além de que as equipas que normalmente perdem menos elementos são as mais coesas (Robinson & Carron, 1982). No entanto, é importante referir que a coesão de grupo pode existir em equipas que perdem ou não existir em equipas que vencem (Weinberg & Gould, 1995).

#### **4. Avaliação da coesão em grupos desportivos**

A avaliação da coesão tende a considerar os comportamentos manifestos e as percepções da unidade de grupo (Widmeyer, Carron & Brawley, 1993). Por outro lado, apesar de várias tentativas de abordagem à coesão no desporto em termos unidimensionais, até 1981, a partir dessa data e através de Carron, iniciou-se a multidimensionalidade da coesão desportiva (Carron, 1981).

Em 1972, surge um instrumento desenvolvido por Martens, Landers e Loy, denominado “Sport Cohesiveness Questionnaire”, sendo utilizado até 1987 em numerosos estudos (Widmeyer *et al.*, 1993), e que considera a avaliação:

- a) do grau em que cada membro de uma equipa gosta da companhia dos outros;
- b) dos sentimentos e avaliações dos membros acerca dos outros membros;
- c) dos sentimentos relativos à equipa como um todo;
- e d) das percepções dos membros sobre a proximidade da equipa.

Este questionário apresenta, segundo Hanrahan e Gallois (1993), um aspecto negativo: o grau em que cada membro da equipa trabalha em conjunto para a realização de determinada tarefa (coesão na tarefa) é quase ignorado, nos seus nove itens.

Em 1981 e 1982, foi desenvolvido o instrumento “Team Cohesion Questionnaire”, por Gruber e Gray. É constituído por 13 itens distribuídos por seis factores da coesão: a) a coesão na tarefa; b) a coesão de afiliação; c) a satisfação relativa à *performance* individual e da equipa; d) o desejo de reconhecimento; e e) o valor atribuído ao facto de se pertencer ao grupo. Por sua vez, um grupo de investigadores (Yukelson, Weinberg, & Jackson, 1984) desenvolveu o “Multidimensional Sport Cohesion Instrument”, apostando na natureza multidimensional do conceito de coesão: 1) atracção para o grupo; 2) unidade nos objectivos do grupo; 3) qualidade do trabalho de equipa; e 4) papéis valorizados.

Um outro grupo de investigadores (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) construiu um novo instrumento de avaliação, mas desta vez apoiado num modelo conceptual específico (ver Figura 2.2). Este modelo considera aspectos individuais e de grupo na coesão, ao mesmo tempo que releva os aspectos sociais e os da realização das tarefas.

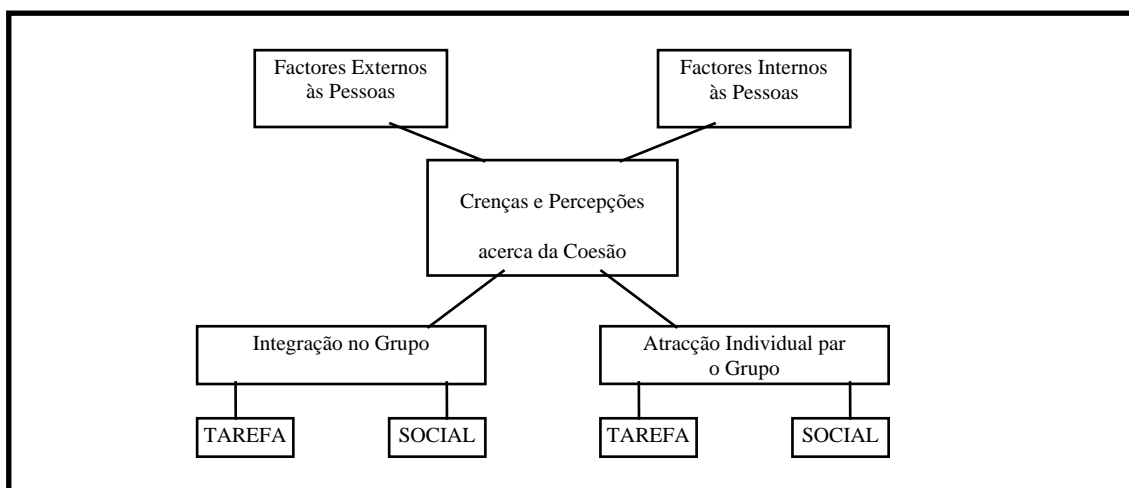


Figura 2.2 - Modelo conceptual da coesão (in Carron *et al.*, 1985)

Aspecto interessante neste novo instrumento é a importância dada às crenças e percepções múltiplas dos membros individuais do grupo. É assumido que cada membro integra a informação sobre variados aspectos do mundo social que é relevante e significativo para o grupo. Assim, uma variedade de crenças e percepções são geradas acerca das formas pelas quais o grupo e os seus membros, em conjunto, permanecem unidos em perseguição dos seus



objectivos e metas. Tais crenças e percepções classificam-se em duas categorias: percepções relativas ao grupo na sua integridade e percepções sobre o fenómeno da atractibilidade dos membros individuais pelo grupo. Ambas as categorias podem ser, ainda, divididas em orientações para a tarefa e orientações sociais. Por este facto, o modelo conceptual apresenta quatro dimensões que se relacionam com crenças e percepções, e que desenvolvem a coesão na equipa e nos seus membros através do processo dinâmico da coesão de grupo. Carron e colaboradores (1985) referem, ainda, que as quatro dimensões de coesão de grupo se relacionam com os antecedentes e com as consequências da coesão no desporto.

Com base neste modelo, Carron e colaboradores (Carron *et al.*, 1985; Widmeyer *et al.*, 1985; Brawley, Carron & Widmeyer, 1987) desenvolveram o questionário “Group Environment Questionnaire” (GEQ) constituído por 18 itens repartidos por quatro escalas que correspondem às quatro dimensões do modelo conceptual. Este instrumento é considerado (Hanrahan & Gallois, 1992) como a medida de coesão de equipa mais testada, e com valores mais adequados em termos de características psicométricas.

Os estudos desenvolvidos sobre a coesão no desporto levam-nos a apresentar uma estrutura, tipo antecedentes-coesão-consequências (Carron,

1982). Na Figura 2.3 ilustramos uma estrutura, sugerindo que os mediadores entre os antecedentes (situacionais ou ambientais, pessoais, de liderança e da equipa) e os produtos individuais e de grupo são a coesão conseguida a nível social e a nível da tarefa.

Em termos de antecedentes situacionais, podemos considerar o número de elementos do grupo como uma possível influência na coesão. Por outro lado, também as características pessoais dos elementos da equipa podem influenciar a coesão, como é o caso do sexo no Corfebol, por exemplo.

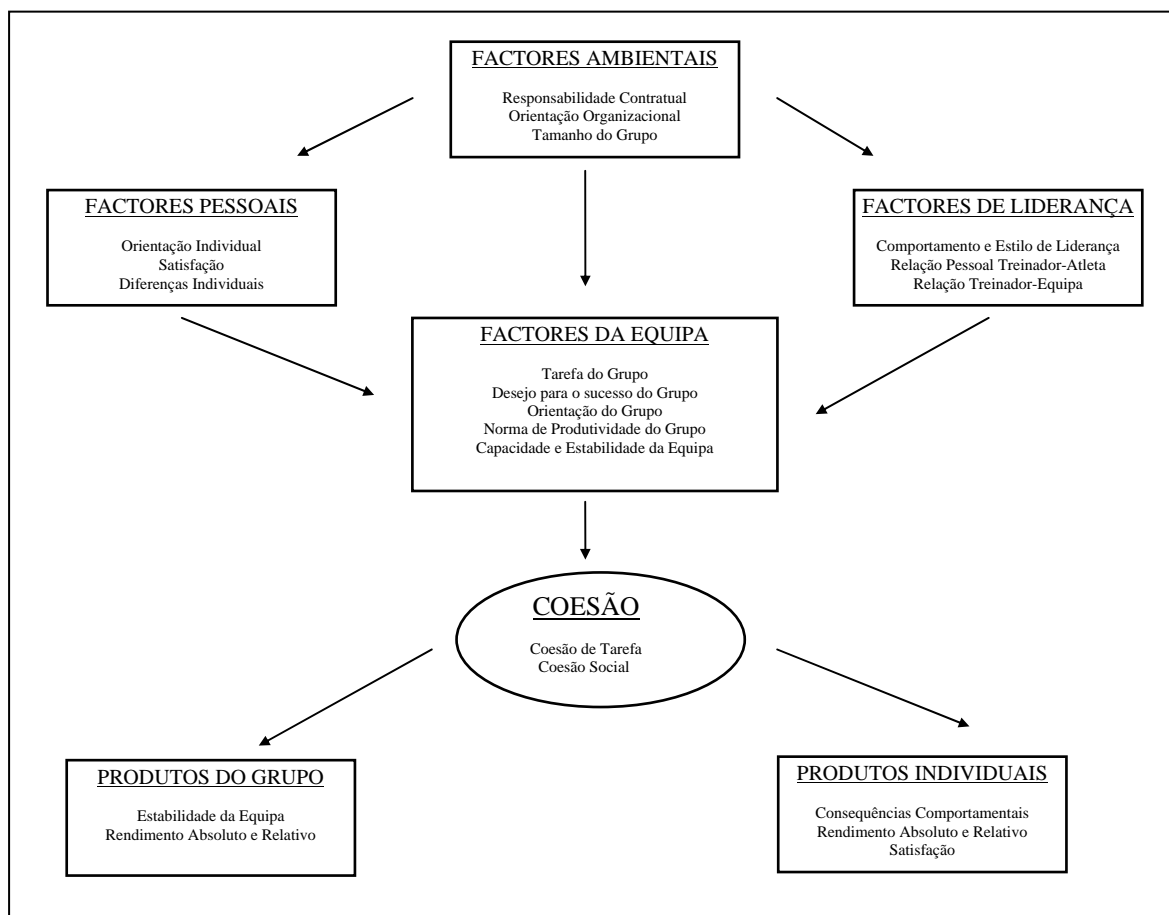


Figura 2.3. - Sistema conceptual geral da coesão em equipas desportivas (in Carron, 1982)

Os factores de liderança também podem influenciar a coesão, pois diferentes líderes proporcionam diferentes inter-relações treinador-atleta, e consequentemente diferentes resultados ao nível da coesão. De facto, os grupo são dinâmicos, exibem vitalidade, interacção e actividade, são sujeitos a mudanças, crescimento, modificações e desenvolvimento. O treinador está na melhor posição para influenciar o grupo na direcção positiva (obtenção

dos objectivos que propôs), usando a influência que o grupo tem nos seus membros, usando o seu conhecimento acerca da estrutura dos grupos e da sua dinâmica e coesão (Carron, 1993). Em relação aos factores da equipa, um antecedente da coesão poderá ser, por exemplo, a experiência partilhada. Em relação às consequências da coesão, os produtos individuais e os produtos do grupo são os apresentados por Carron (1982).

### **5. Coesão, satisfação e rendimento do grupo desportivo**

No seu “pico de forma” as equipas são estruturas ideais para partilhar e criar conhecimentos, melhorar a satisfação e aumentar o rendimento. Infelizmente, as equipas nem sempre podem demonstrar as suas reais capacidades. É importante investir na capacidade do grupo para inverter as forças de entropia, para permanecer “vivo”, e crescer e regenerar-se a si próprio. Isto permite a um grupo manter o seu rendimento e finalizar a sua missão num período de tempo determinado (Tannenbaum *et al.*, 1996).

Diferentes tipos de grupos têm diferentes necessidades para o sucesso. Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996) apresentam um Modelo de Eficácia de Grupo (ver figura 2.4), com aplicações na análise de alguns processos, mecanismos e resultados em equipas desportivas. As variáveis apresentadas são características da tarefa, estrutura de trabalho, características individuais e do grupo, processos do grupo, intervenções do

grupo, mudanças no grupo, rendimento do grupo e mudanças individuais  
(Tannenbaum *et al.*, 1996).

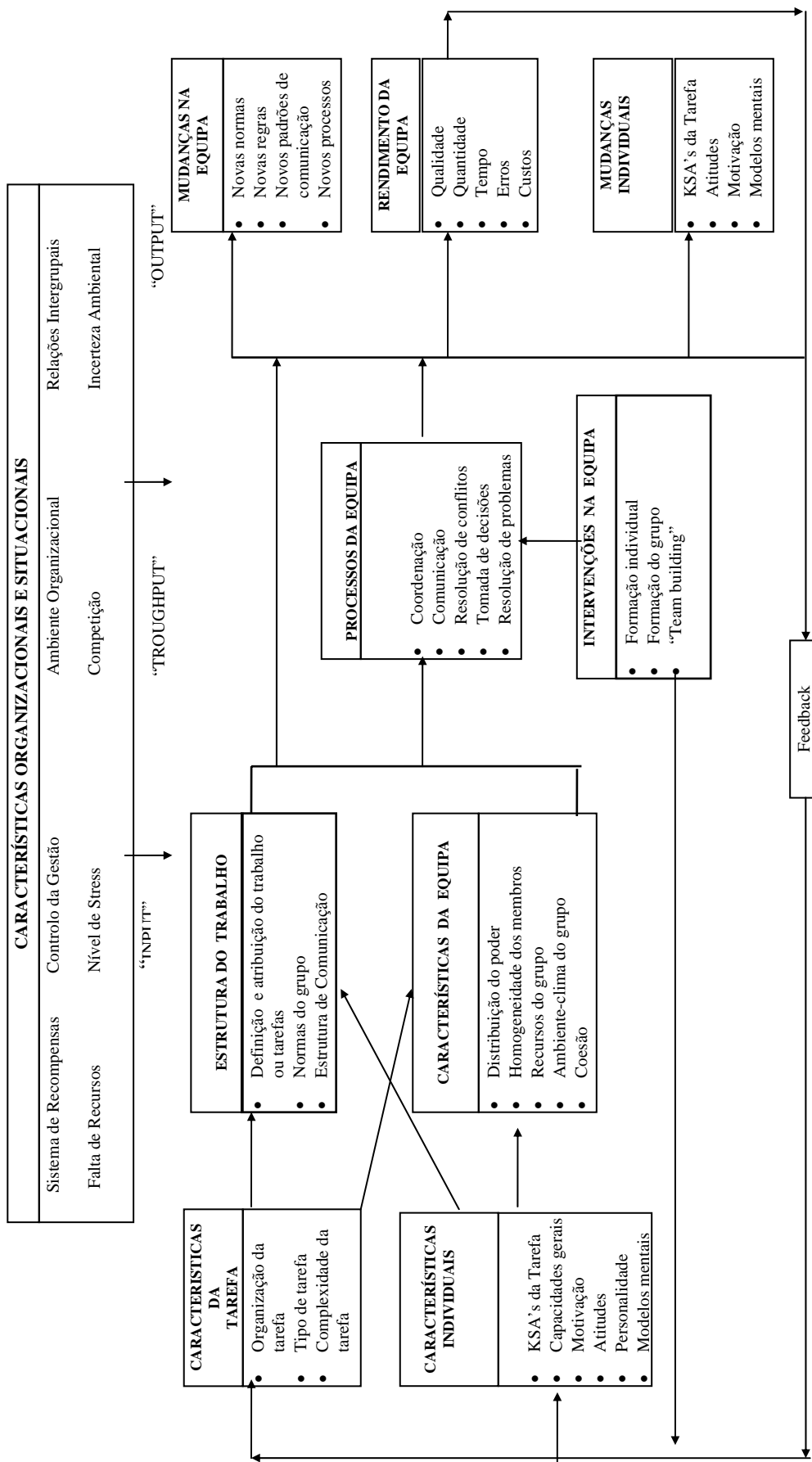


Figura 2.4 - Modelo da eficácia das equipas/grupos (in Tannenbaum, Beard & Salas, 1992)

O “Input” do grupo inclui características individuais, características do grupo, características da(s) tarefa(s) em que o grupo está a trabalhar, e a forma como o trabalho está estruturado. Os “Throughput” são as formas como o grupo interacciona ao longo do tempo. Há processos, através dos quais o grupo comunica, resolve conflitos toma decisões, define os seus limites, resolve problemas e coordena uns com os outros. São, também, a forma dos grupos converterem os seus “inputs” em “outputs” (Tannenbaum *et al.*, 1996). Os “outputs” são os indicadores da eficácia de grupo. Eles incluem indicadores primários do rendimento do grupo, como a qualidade e a quantidade de rendimento obtido. No entanto, os “outputs” também reflectem mudanças individuais e de grupo - por exemplo, melhoria nas capacidades dos membros e novas normas para o grupo - que devem ajudar a manter o rendimento do grupo para além do tempo e ajudam a inverter a entropia (Katz & Kahn, 1978; cit. por Tannenbaum *et al.*, 1996). No Quadro 2.2 descrevemos os principais elementos de análise deste modelo, mais concretamente as causas de problemas nos grupos.

| <b>Categoria das variáveis</b>     | <b>Sintomas</b>   | <b>Variável específica do problema</b>            |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Características da tarefa</b>   | A tarefa é demasiado complexa ou mal entendida;   | Complexidade da tarefa                            |
| <b>Estrutura do grupo</b>          | A organização da tarefa é fraca. O trabalho é mal realizado ou pelas pessoas erradas;   | Organização da tarefa<br>Definição do trabalho    |
| <b>Características individuais</b> | As normas do grupo são inconsistentes com a cultura organizacional.<br>Membros do grupo ou os líderes do grupo têm falta de capacidades ou habilidades necessárias; | Normas do grupo<br>TarefaKSAs; Habilidades gerais |
|                                    | Membros da equipa não entendem claramente os seus papéis ou os dos outros;  | Modelos mentais                                   |
|                                    | Membros do grupo têm pouca motivação ou atitudes.   | Motivação; Atitude                                |
| <b>Características do grupo</b>    | Habilidade/experiência/atitude do grupo é fraca;  | Heterogeneidade dos membros,                      |
| <b>Processos do grupo</b>          | O grupo carece de coesão;<br>O grupo encarrega-se dos conflitos de uma forma infeliz;   | Coesão<br>Resolução de conflitos                  |
|                                    | O grupo toma decisões ou resolve problemas de um forma infeliz.   | Tomadas de decisão; Resolução de problemas.       |

Quadro 2.2 - Algumas causas de problemas nos grupos (in Tannenbaum, Salas & Cannon-Bowers, 1996).

Este quadro ilustra algumas das causas dos problemas do grupo, ou seja, algumas das áreas onde o rendimento do grupo pode falhar. Tudo isto sugere onde pode incidir um diagnóstico cuidadoso para apreciar a



necessidade de uma intervenção. Esta intervenção pode assumir várias formas: a) ao nível da construção da equipa (“team building”); b) ao nível do treino da equipa; e c) ao nível do desenvolvimento da liderança (Tannenbaum *et al.*, 1996).

A coesão está relacionada, sem dúvida, com o rendimento da equipa. Importante referir um estudo realizado por Keinan e Koren (2002) que refere que a composição de um grupo afecta a *performance* e a satisfação dos atletas. No entanto, Greene (1989, cit. por Tannenbaum *et al.*, 1996), explicita que a coesão só é relacionada com o rendimento da equipa quando a equipa aceita os objectivos da organização/clube. Conflitos podem afectar negativamente a coesão e reduzir a eficácia da equipa (O’ Connor, Gruenfeld & McGrath, 1993).

O desenvolvimento da liderança refere também a variedade de métodos para melhorar as capacidades do líder. Recentemente, em várias organizações, os líderes foram aconselhados a manter um papel facilitador, ao contrário do anterior papel de supervisor. A relação torna-se mais de colaboração e menos de hierarquias, em que o líder remove obstáculos, facilita os processos de equipa e ajuda os membros da equipa a construir competências (Tannenbaum *et al.*, 1996).

É evidente que um líder de uma equipa faz a diferença no rendimento dessa mesma equipa (Brewer, Wilson & Beck, 1994; Komaki, Desselles & Bowman, 1989). As decisões e comportamentos do líder de uma equipa podem influenciar quase todas as variáveis no modelo de eficácia do grupo. O líder de uma equipa traz a sua experiência individual e as suas próprias capacidades e atitudes para a equipa. Além disso, através da sua monitorização, *feedback*, treino, e influência de comportamentos, ele também joga uma papel central no desenvolvimento das competências dos outros membros da equipa (McIntyre & Salas, 1995; Tannenbaum *et al.*, 1996). Mesmo nas equipas mais democráticas, o líder geralmente tem maior influência, que outro membro, na definição de uma dada estrutura para o grupo e na modificação de características como a heterogeneidade dos membros e ambiente do grupo. Os líderes servem como importantes fontes de *feedback* entre os membros da equipa, directos ou indirectos. A comunicação eficaz é baseada na confiança e respeito mútuo, envolvendo partilhas e entendimentos da parte do líder e do grupo. Assim, nada melhor do que treinador e atletas serem capazes de desenvolver capacidades activas de ouvir e de criar empatia com os outros (Yukelson, 1993).

Em termos de síntese, o Quadro 2.3 ilustra a diversidade de intervenções mencionadas na literatura para promoção da coesão dos grupos. O Quadro

descreve os métodos de intervenção e as variáveis mais directamente influenciadas por tais intervenções.

| <b>Intervenção</b>                 | <b>Exemplos de métodos</b>   | <b>Variáveis primárias influenciadas pela intervenção</b>  |
|------------------------------------|--|--|
| Seleção dos membros da equipa      | Competência baseada em selecção através de entrevistas;<br><br>Exercícios de avaliação central.  | Todas as características individuais incluindo as tradicionais como KSA's da tarefa, bem como a relação da equipa nas atitudes e competências;<br><br>Heterogeneidade dos membros                        |
| "Team building"                    | Clarificação do papel/objectivo;<br><br>Aproximação interpessoal/resolução de conflitos;<br><br>Aproximação na resolução de conflitos. | Normas da equipa;<br>Atitudes;<br>Distribuição do poder;<br>Ambiente da equipa;<br>Coesão;<br>Processos da equipa (em particular, comunicação, resolução de conflitos, e resolução de problemas);        |
| Formação do grupo                  | Treino partilhado com modelos mentais;<br><br>Coordenação de treino da equipa;   | Coordenação;<br>Comunicação;<br>Tomada de decisões;<br>Modelos mentais   |
| Desenvolvimento da liderança       | Treino da liderança;<br><br>Treinando/ensinando 360° feedback;<br><br>Competências rápidas   | Características individuais (do líder/treinador da equipa);<br>Características individuais de outros elementos da equipa;<br>Definição e atribuição do trabalho ou tarefas;<br>Características da equipa |
| Reformular o trabalho/Reestruturar | Trabalho de grupos autónomos e semi-autónomos;<br><br>Processo de reconstrução;<br><br>Reestruturação                                  | Organização da tarefa;<br>Definição e atribuição do trabalho ou tarefas;<br>Distribuição do poder;<br>Processos da equipa  |

Quadro 2.3 - Intervenções para promover a eficácia das equipas  
(in Tannenbaum *et al.*, 1996)

## **6. Investigação sobre o impacto da coesão do grupo no desporto**

A realização de estudos sobre coesão no desporto iniciou-se em 1952, com Fiedler, ao estudar as relações interpessoais em equipas dos EUA de basquetebol universitário. Neste estudos, o autor concluiu que os colegas de equipa orientados para a tarefa, eram preferidos pelos membros das equipas mais eficazes.

Uma das investigações mais importantes sobre coesão no desporto foi realizada por Martens e Peterson (1971), no basquetebol, junto de 1.200 sujeitos, tomando a relação entre coesão e rendimento no desporto. Os resultados deste estudo sugeriram que a relação coesão-rendimento tanto pode ser negativa, como positiva. Negativa se os membros da equipa não se empenham tanto como o poderiam fazer, apenas para evitarem conflitos com os colegas; positiva, porque o facto da equipa ser coesa leva os seus membros a empenharem-se mais pela obtenção conjunta do sucesso (rendimento desejado).

Em termos gerais, a partir desta altura, as investigações procuraram responder às seguintes questões: a) A relação da coesão-rendimento é positiva ou negativa?; b) Qual o poder dessa relação?; c) Qual a direcção causal da relação?; e, d) Quais os factores situacionais que funcionam como moderadores desta relação? Assim, vários estudos analisaram a importância

da coesão no sucesso das equipas (Carron & Ball, 1977; Landers, Wilkinson, Hatfield, & Barber, 1982; Williams & Hacker, 1982; Widmeyer *et al.*, 1993). Recorrendo à avaliação da coesão em diferentes momentos das épocas competitivas e em diferentes modalidades, tais estudos comprovaram a natureza dinâmica da coesão, assim como a sua importância no rendimento das equipas. Paralelamente, evidenciaram o papel moderador de diferentes variáveis, nos efeitos da coesão. Por exemplo, em relação a estudos entre ambos os sexos, alguns referem que, tanto para equipas femininas como para equipas masculinas, a capacidade é mais importante para o sucesso da equipa do que a coesão (Gossett & Widmeyer, 1981; Spence, 1980; Widmeyer & Gossett, 1978; Widmeyer & Martens, 1978; Widmeyer *et al.*, 1993). Por outro lado, segundo Widmeyer e colaboradores (1993), quando o tipo de tarefa é independente, a influência da coesão no rendimento é baixa, mas em tarefas dependentes (como é o caso das tarefas em modalidades como o Voleibol), a influência da coesão é grande, sobretudo na melhoria do rendimento. Assim, nos desportos em que a cooperação intra-grupo é essencial, a coesão parece ser decisiva para o sucesso (Widmeyer *et al.*, 1993).

Relativamente ao tamanho do grupo, Widmeyer, Brawley e Carron (1990) verificaram, em equipas de basquetebol de recreação, que os atletas apresentavam uma maior coesão na tarefa quando, durante uma época

desportiva, pertenciam a equipas mais pequenas. Mas a coesão também pode ser influenciada pelas características pessoais dos membros. Segundo Widmeyer e colaboradores (1985), em atletas de equipas desportivas, a coesão social parece ser mais elevada no sexo masculino, do que no sexo feminino.

O desenvolvimento da coesão também pode ser influenciado pelas interacções complexas existentes entre o treinador e os seus atletas. Ao examinar a relação entre o comportamento do treinador, as percepções do estilo de liderança e a coesão da equipa, Westre e Weiss (1991) verificaram que os treinadores que forneciam maiores níveis de treino e instrução, de *feedback* positivo, que possuíam um estilo democrático e davam mais apoio social, tinham nas suas equipas atletas que percepcionavam maiores níveis de coesão na tarefa. Além disso, verificaram que o sucesso individual e da equipa, bem como o estatuto do jogador, eram factores que influenciavam essa relação.

Em relação aos factores da equipa, a experiência partilhada (Cruz & Antunes, 1996), a partilha de sucessos e/ou insucessos (Carron & Ball, 1977), a participação na formulação de objectivos (Brawley, Carron & Widmeyer, 1993) e a natureza da tarefa (Carron & Chelladurai, 1981)

emergem como factores que estão positivamente relacionados com a percepção de coesão de equipa.

Vários estudos, efectuados em desportos de recreação, parecem indicar que há maior estabilidade, maior pontualidade e níveis baixos de absentismo/abandono em equipas com atletas que percebem altos níveis de coesão de grupo, nomeadamente em termos de coesão social e de integração no grupo (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1988; Spink & Carron, 1993; Arnold & Straub, 1972; Spink, 1995a; Landers & Crum, 1971; Mcgrath, 1962; Myers, 1962; Nixon, 1977). Por sua vez, Spink (1995b), ao realizar um estudo sobre coesão, liderança e continuidade na participação desportiva, concluiu que os atletas que desejavam continuar na época seguinte tinham maiores percepções de coesão social e percebiam que o treinador fornecia níveis mais elevados de “feedback positivo”, comparativamente aos atletas que não pretendiam continuar a praticar na época seguinte. Por outro lado, estudos que relacionam a coesão com os chamados produtos da equipa, têm-se revelado algo contraditórios. Um exemplo disso é o estudo realizado por Spink (1990), com equipas de elite e de recreação, no Voleibol. Ao procurar analisar a relação entre a eficácia colectiva e a coesão, verificou-se que essa relação apenas foi evidente nas equipas de elite, confirmando mais uma vez a influência do nível competitivo no nível de coesão das equipas.

O rendimento das equipas é frequentemente tornado na investigação e propósito da coesão. Alguns investigadores (Fiedler, Hartman, & Rudin, 1952; Mcgrath, 1962) afirmaram que “membros de equipas eficazes preferem maioritariamente pessoas orientadas para a tarefa como colegas” (Fiedler *et al.*, 1952, p. 388). Posteriormente, outros estudos verificaram que existe uma relação positiva entre a coesão social da equipa e o seu rendimento (Bird, 1977; Stogdill, 1963; Smith, 1968; Klein & Christiansen, 1969; Velder, 1971; Myers, 1962; Peterson & Martens, 1972; Widmeyer & Martens, 1978), enquanto estudos verificaram que essa relação é negativa (Fiedler, 1954; Landers & Leuschen, 1974; Lenk, 1969; Mcgrath, 1962) e outros, ainda, não encontraram relações significativas (Martens & Peterson, 1971; Melnick & Chemers, 1974; Widmeyer & Martens, 1978).

Carron (1988), numa primeira revisão de vários estudos que analisaram a relação coesão-rendimento, referiu que se verificava uma relação positiva entre coesão e rendimento em cerca de 80% dos estudos. De facto, posteriormente, a relação positiva entre as duas variáveis foi também evidente numa meta-análise tomando 27 estudos (Dion & Evans, 1992; Evans & Dion, 1991). No entanto, alguns investigadores referem que, apesar de serem poucos os estudos em que a relação entre coesão e rendimento seja negativa (Carron, 1988), a contribuição da coesão para o



sucesso de uma equipa parece ser tão pequena que se pode tornar irrelevante (Widmeyer *et al.*, 1993).

Relativamente à direcção da causalidade, alguns estudos iniciais sugeriam que a relação rendimento-coesão era mais forte do que a relação coesão-rendimento (Carron & Ball, 1977; Landers, Wilkinson, Hatfield, & Barber, 1982; Williams, & Hacker, 1982). No entanto, é necessário referir que nestes estudos o rendimento não foi medido directamente, mas sim através do resultado ou produto do mesmo (que depende também da equipa adversária).

Por exemplo, Williams e Hacker (1982) consideraram a satisfação como mediadora da relação entre coesão e rendimento ao apresentarem uma relação circular entre coesão-satisfação-rendimento, ao contrário de Martens e Peterson (1971), que consideravam que o sucesso do rendimento gerava uma maior satisfação nos membros, que, por sua vez, provocava uma maior coesão na tarefa da equipa (rendimento-satisfação-coesão).

Um estudo recente, realizado em Portugal, com equipas de basquetebol de alta competição (Antunes, 1994; Cruz & Antunes, 1997) e uma revisão de vários estudos, realizada por Widmeyer e colaboradores (1993), sugerem de forma mais ou menos clara que “a relação causal entre rendimento e coesão

é algo mais forte do que a relação causal entre coesão e rendimento” (p. 677). Do mesmo modo, a satisfação e o nível competitivo parecem ser variáveis moderadoras importantes mas, não temos ainda o suporte necessário para afirmar até que ponto o rendimento futuro é influenciado pela coesão da equipa. Por último, ainda não é completamente clara a influência do resultado do rendimento na coesão futura da equipa (Hanrahan & Gallois, 1993).

Ainda um outro estudo recente (Slater & Sewell, 1994), sobre coesão e rendimento em equipas universitárias de hóquei, mostrou que existe uma relação positiva entre a coesão e o rendimento da equipa e que, apesar de ser provável a existência duma relação circular, a direcção mais forte é da coesão para o rendimento, principalmente ao nível da coesão social. Como conclusão, os autores referem que a relação coesão-rendimento deve ser vista através de um modelo circular, no qual, a coesão e o rendimento são interdependentes. Assim, este estudo mais recente procura demonstrar que a direcção de causalidade na relação entre coesão e rendimento é contraditória. Essa contradição, segundo Slater e Sewell (1994), prende-se com o facto de serem utilizadas medidas directas ou indirectas da coesão e do rendimento.

Em relação a variáveis moderadoras e mediadoras, Iordanoglou (1993) refere que a inconsistência dos resultados de alguns estudos pode, em larga medida, ser justificada pela natureza das tarefas realizadas pelo grupo. De facto, em desportos que envolvam independência (onde não seja necessária nenhuma coordenação de tarefas ou de dependência coactiva exigida na execução simultânea de tarefas semelhantes) o sucesso não parece apresentar relação significativa com a coesão (Steiner, 1972; McGrath, 1962; Lenk, 1969; Landers & Luschen, 1974). Por outro lado, em desportos de dependência reactiva e pro-activa (em que um membro da equipa completa a tarefa que outro membro iniciou), o sucesso parece não estar relacionado com o rendimento, apesar de este aspecto não ser ainda muito claro. Por último, em desportos de dependência interactiva (em que existe uma dependência total entre todos os elementos da equipa), parece existir uma relação positiva.

No caso concreto da modalidade de voleibol, apenas dois estudos do nosso conhecimento mostraram a existência de uma relação positiva entre coesão e rendimento. Spink (1990), analisando a relação entre a coesão de grupo e a eficácia colectiva, refere que medidas específicas de coesão de grupo estão relacionadas positivamente com a eficácia colectiva para equipas de voleibol de alto rendimento, mas não para equipas de recreação. Em equipas de alto rendimento, a atracção individual para o grupo-tarefa e a integração

do grupo-social diferem significativamente entre a baixa e a alta eficácia colectiva das equipas, com a alta eficácia colectiva das equipas a promover e a aumentar a coesão.

## **CAPÍTULO 3**

### **CONTORNOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

#### **1. Introdução**

Com base nos estudos e teorias acerca dos comportamentos do treinador, nomeadamente em termos de coesão de grupo, e com a liderança, foi estabelecido o propósito fundamental deste estudo: observar a relação entre a percepção que os atletas têm do seu treinador, enquanto líder, e a coesão de grupo ao longo da época, procurando, da mesma forma, encontrar um relação entre estas variáveis, a satisfação dos atletas e o rendimento das equipas.

Foi seguida a sugestão de Brawley e colaboradores (1987) no sentido de se considerar a observação da relação entre coesão, e suas variáveis antecedentes e consequências. Deste modo, e na opinião de Carron (1982), dado que um dos antecedentes mais importantes da coesão desportiva é o papel do treinador em desenvolver e manter a equipa como um conjunto e, uma vez que, para além da coesão de equipa, o próprio papel do treinador parece reflectir-se no alcance de resultados

desportivos (e.g., Chelladurai, & Carron, 1978), a análise das relações entre estas variáveis apresenta-se com interesse significativo. Num segundo momento procura-se analisar o impacto de tais variáveis na satisfação dos atletas e no seu rendimento individual e colectivo. Face a estes objectivos do estudo, este capítulo terceiro da tese apresenta os aspectos metodológicos considerados na condução da investigação.

## **2. Delimitação do estudo**

A coesão de grupo, de acordo com o modelo conceptual de Carron e colaboradores (1985), foi avaliada pelo “**GEQ - Group Environmental Questionnaire**”, sendo operacionalmente definida em quatro dimensões: atracção individual para o grupo em termos de tarefa; atracção individual para o grupo em termos sociais; integração no grupo em termos de tarefa; e integração no grupo em termos sociais.

A medida dos comportamentos de liderança dos treinadores, percebidos pelos atletas, foi obtida através da aplicação da “**LSS - Leadership Scale for Sports**”, que contempla cinco dimensões: estilo democrático; estilo autocrático; treino e instrução; “feedback” positivo; e, apoio social.

Relativamente às medidas de rendimento e sucesso desportivo, foram utilizadas dois tipos de medidas: 1) Três medidas de **rendimento objectivo**, traduzidas pela percentagem de vitórias / número de jogos, reflectindo o rendimento absoluto (R.O. na fase inicial = 1ª Fase; R.O. na fase final; e R.O. global = fase inicial + fase final); 2) duas medidas de **rendimento subjectivas**, operacionalizadas através das respostas dos atletas numa escala tipo *likert* de cinco pontos, reflectindo as percepções acerca do rendimento individual (**PRI**) e as percepções acerca do rendimento colectivo (**PRC**). Foram consideradas estas medidas subjectivas, sujeitas a parâmetros sócio-psicológicos e padrões interiorizados, porque uma percepção do individuo acerca de um determinado rendimento pode ser uma medida significativa de eficácia deste rendimento (Carron & Chelladurai, 1978). De facto, o sucesso e insucesso não existem como únicas medidas de eficácia. Independentemente do sucesso numa determinada competição, a percepção do rendimento deve ser sempre considerada, nomeadamente quando se sabe que um resultado desportivo, sobretudo em desportos colectivos, pode dever-se ao rendimento superior de um adversário ou, até, à pura sorte.

Adicionalmente, foi considerada no estudo a variável satisfação, avaliada através da “**SS - Satisfaction Scale**”. Esta escala é constituída por 18 itens respondidos numa escala tipo *likert* de sete pontos (1= extremamente insatisfeito; 7= muito satisfeito) e que se referem ao grau de satisfação dos atletas com diferentes aspectos do treino e da competição desportiva: a) Satisfação com a liderança; b) Satisfação com o rendimento da equipa; c) Satisfação com o rendimento pessoal; e d) Satisfação com o crescimento pessoal.

### **3. Hipóteses do estudo**

A presente investigação foi conduzida tomando as seguintes hipóteses:

1. Existem diferenças entre as percepções de liderança, coesão da equipa e satisfação entre os atletas considerando algumas variáveis de pertença (sexo, estatuto e rendimento), e os dois momentos de avaliação (início e final de época);
2. Existe uma relação positiva entre os comportamentos de liderança dos treinadores percebidos pelos atletas, a coesão da equipa e a satisfação;



3. As percepções de rendimento individual e colectivo e o rendimento objectivo estão relacionados com as percepções de liderança dos treinadores, a coesão da equipa e a satisfação; e
4. Equipas com liderança orientada para a tarefa apresentam melhor rendimento e maior satisfação do que equipas com liderança orientada para a relação.

#### **4. Sujeitos**

Os sujeitos seleccionados para a realização deste estudo foram os atletas de todas as equipas, femininas e masculinas, do Campeonato de Voleibol da 1ª Divisão Nacional, na época de 1995-96. No entanto, nem todos os atletas e nem todas as equipas colaboraram. Assim, participaram, voluntariamente, neste estudo, 108 atletas que pertenciam a 11 (onze) equipas (6 equipas do sexo masculino e 5 equipas do sexo feminino): Esmoriz G. C., Sporting de Espinho, Académica de Espinho, Académica de S. Mamede, Nacional da Madeira (Equipas Masculinas), Boavista F. C., Castelo da Maia, Leixões, Sport Madeira (Equipas Femininas). Todos os atletas pertenciam ao escalão sénior e tinham nacionalidade portuguesa.

Relativamente às idades dos atletas, elas estavam compreendidas entre os 16 e os 34 anos, sendo a idade média da amostra de 22.8 anos. Finalmente, o número médio de internacionalizações era de 23.5, variando entre um mínimo de 0 e um máximo de 160.

O Quadro 3.1 apresenta, com maior detalhe, os atletas envolvidos em cada um dos dois momentos de avaliação psicológica deste estudo (início e final da época).

**Quadro 3.1 - Sujeitos nos diferentes momentos de avaliação**

|                        | <b>SEXO FEMININO</b> |                 |         |         |               | <b>SEXO MASCULINO</b> |                     |                      |           |         |                     |       |
|------------------------|----------------------|-----------------|---------|---------|---------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-----------|---------|---------------------|-------|
|                        | Boavista             | Castelo da Maia | Esmoriz | Leixões | Sport Madeira | Castelo da Maia       | Sporting de Espinho | Académica de Espinho | S. Mamede | Esmoriz | Nacional da Madeira | TOTAL |
| 1 <sup>o</sup> Momento | 10                   | 12              | 8       | 12      | 9             | 6                     | 12                  | 12                   | 9         | 11      | 7                   | 108   |
| 2 <sup>o</sup> Momento | 7                    | 10              | 4       | 4       | 2             | 3                     | 11                  | 10                   | 0         | 1       | 6                   | 58    |
| TOTAL                  | 17                   | 22              | 12      | 16      | 11            | 9                     | 23                  | 22                   | 9         | 12      | 13                  | 166   |

## 5. Instrumentos

Foram administrados, a todos os atletas que participaram neste estudo, dois questionários que incluíam uma secção

introdutória destinada à recolha de dados demográficos e desportivos dos atletas. O primeiro questionário, administrado durante as duas primeiras semanas da época desportiva, englobava uma versão Portuguesa adaptada do “Leadership Scale for Sports” (LSS), desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978, 1980) e uma versão Portuguesa adaptada do “Group Environment Questionnaire” (GEQ), desenvolvido por Carron, Widmeyer e Brawley (1985). O segundo questionário, administrado no fim da fase final do campeonato, englobava, além das versões adaptadas da “Leadership Scale for Sports” (LSS) e do “Group Environment Questionnaire” (GEQ), uma versão adaptada da “SS - Satisfaction Scale”, desenvolvida por Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma e Miyauchi (1988).

As versões adaptadas para a língua Portuguesa foram previamente testadas e validadas, em diferentes estudos efectuados no âmbito de um programa mais vasto de investigação: o Projecto de Investigação e Intervenção Psicológica na Alta Competição - PIIPAC (ver Antunes, 1994; Chelladurai & Cruz, 1985; Cruz, 1996; Cruz & Antunes, 1995, 1996; Cruz & Viana, 1993).

**Escala de Liderança no Desporto (LSS):** Trata-se de uma versão traduzida e adaptada da “Leadership Scale for Sports-LSS” (Chelladurai & Saleh, 1978; 1980). Na sua versão original a LSS engloba um total de 50 itens, distribuídos por cinco sub-escalas, que pretendem avaliar outras tantas dimensões do comportamento do treinador: a) treino e instrução (16 itens - Exemplo: “Treina todos os atletas individualmente nos aspectos técnicos da modalidade”); b) apoio social (11 itens - Exemplo: “Dá oportunidade aos atletas para comunicarem entre si”); c) comportamento democrático (9 itens - Exemplo: “Encoraja os seus atletas a darem sugestões acerca do modo de efectuar o treino”); d) comportamento autocrático (8 itens - Exemplo: “Faz tudo por ele próprio”); e e) feedback positivo (6 itens - Exemplo: “Diz ao atleta quando é que ele fez um trabalho muito bom”). Modificando as instruções, vários autores têm usado a LSS administrando-a em três possíveis versões: 1) uma versão para medir os comportamentos actuais do treinador, percebidos pelos atletas (“O meu treinador...”); 2) Outra versão pode avaliar os comportamentos do treinador preferidos pelos atletas (“Eu prefiro que o meu treinador...”); e 3) Uma outra versão em que se pretende avaliar as auto-percepções dos treinadores sobre o

seu comportamento (“Enquanto treinador eu...”). Portanto, se bem que a LSS contemple estas diferentes vertentes relativas ao comportamento do treinador, a de preferência pelo estilo de liderança (comportamentos preferidos), a de percepção dos atletas relativamente ao estilo de liderança adoptado (comportamentos actuais) e a de auto-percepção do treinador, no presente estudo utilizou-se apenas a versão relativa às percepções dos atletas sobre os comportamentos de liderança actuais e reais do treinador.

Nesse sentido, foram tidos em conta os estudos de adaptação da LSS para a língua portuguesa efectuados por Antunes (1994) e Cruz e Antunes (1995). Ao nível da consistência interna da LSS, tais estudos mostraram que o coeficiente de fidelidade (*alpha de Cronbach*) variava entre .34 e .86. Para a sub-escala “Treino e Instrução” (TI), incluindo os itens 1, 7, 11, 20, 21, 25, 27, 31, 36, 42, 43, 45 e 50, foi de .86; para a sub-escala “Apoio Social” (AS), que incluiu os itens 3, 10, 14, 24, 30, 33, 41 e 47, foi de .69; a sub-escala “Comportamento Democrático” (CD), contendo os itens 4, 9, 13, 18, 23, 29, 35, 40 e 46, obteve um coeficiente de fidelidade de .63; para a sub-escala “Comportamento Autocrático” (CA), contendo os itens

8, 12, 22, 28 e 39, foi de .34; por último, para a sub-escala “Feedback Positivo” (FP), incluindo os itens 6, 17, 26, 38 e 48, foi .66. Nesse sentido, uma vez que o coeficiente de fidelidade encontrado para a sub-escala “Comportamento Autocrático” foi de apenas .34, os autores desta adaptação portuguesa aconselham a sua não utilização, para efeitos de investigação. Deste modo, em vez das cinco sub-escalas consideradas na versão original da LSS, neste nosso estudo, à semelhança do estudo de Antunes (1994), consideraram-se apenas quatro sub-escalas: TI, CD, FP e AS. Os valores de “alpha” de Cronbach encontrados no presente estudo, em cada uma das sub-escalas da LSS, foram os seguintes: .76 (Treino e Instrução); .70 (Apoio Social); .76 (“Feedback” Positivo); e .70 (Comportamento Democrático). Estes valores, para além de evidenciarem a boa consistência interna destas sub-escalas da LSS, comprovam e evidenciam os dados anteriormente obtidos na fase de adaptação portuguesa da LSS efectuada por Antunes (1994) e Cruz e Antunes (1995).

Cada item da LSS é respondido numa escala tipo *likert*, de cinco pontos (5 = sempre = 100% das vezes; 1 = nunca = 0% das vezes). O “score” total de cada sub-escala resulta da soma

dos valores atribuídos aos respectivos itens, a dividir pelo número de itens respectivos. Desta forma, “scores” mais elevados reflectem uma menor percepção ou uma menor frequência de comportamentos do treinador em cada uma das cinco dimensões avaliadas.

**Questionário de coesão/ambiente do grupo (GEQ):** Trata-se de uma versão traduzida e adaptada do GEQ desenvolvido por Carron e colaboradores (Carron *et al.*, 1985; Brawley *et al.*, 1987; Widmeyer *et al.*, 1985). É um instrumento constituído por 18 itens, respondidos numa escala tipo *likert*, de nove pontos (9=“concordo totalmente”; 1=“discordo totalmente”), que pretende avaliar quatro aspectos da coesão e do ambiente dos grupos desportivos, de acordo com o modelo conceptual que esteve na base da construção do GEQ (Carron *et al.*, 1985):

a) **“Integração no Grupo - Tarefa” (IG-T)**, que reflecte os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca da semelhança e proximidade dentro da equipa como um todo, em relação às tarefas do grupo (cinco itens - Exemplo: “A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento”);

b) **“Integração no Grupo - Social” (IG-S)**, que reflecte os sentimentos e percepções individuais dos membros

da equipa acerca da semelhança e proximidade, no interior da equipa como um todo, enquanto unidade social (quatro itens - Exemplo: “A nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva); c) **“Atracção Individual para o Grupo - Tarefa” (AIG-T)**, que reflecte os sentimentos individuais dos membros das equipas acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade, metas e objectivos do grupo (quatro itens - Exemplo: “Não estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho jogado”); e d) **“Atracção Individual para o Grupo - Social” (AIG-S)**, que avalia os sentimentos individuais dos membros da equipa no que se refere ao seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo (cinco itens - Exemplo: “Alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa”).

Valores mais elevados nas diferentes sub-escalas reflectem níveis mais elevados de coesão nas diferentes dimensões avaliadas. O resultado para um individuo numa determinada escala é obtido através da soma dos valores nos itens respectivos, a dividir pelo número total de itens da respectiva escala.



As qualidades psicométricas deste instrumento têm sido amplamente testadas e comprovadas pelos investigadores (Brawley *et al.*, 1987; Widmeyer *et al.*, 1985). De facto, o GEQ, sendo um instrumento construído com o intuito de medir a coesão em equipas desportivas, tem sido alvo de variados estudos que pretendem demonstrar as suas qualidades métricas (Widmeyer *et al.*, 1985; Brawley *et al.*, 1987).

No presente estudo foi utilizada uma versão do GEQ adaptada para língua portuguesa (Antunes & Cruz, 1995). No presente estudo, para efeitos de análise dos resultados, foi considerada a adaptação portuguesa deste instrumento, efectuada por Antunes (1994) e Cruz e Antunes (1995). Os resultados obtidos por estes investigadores indicam que a adaptação portuguesa apresenta uma estrutura muito semelhante à da escala original, tendo sido identificados quatro factores cujas denominações são coincidentes com as das escalas originais e que se descrevem seguidamente. Ao primeiro factor chamou-se “Integração no Grupo - Tarefa” (IG-T), incluindo três dos cinco itens da escala original (12, 14 e 16). Ao segundo factor deu-se o nome de “Atracção Individual para o Grupo Social” (AIG-S), sendo constituído por três dos cinco itens originais

(3, 5 e 9). No terceiro factor identificado, retirou-se um item da escala original, seleccionando-se, assim, três itens (11, 13 e 17); este factor denominou-se por “Integração no Grupo - Social” (IG-S). Por último, o quarto factor identificado chamou-se “Atracção Individual para o Grupo - Tarefa” (AIG-T), tendo-se seleccionado apenas dois dos quatro itens originais (2 e 6).

Os estudos iniciais da adaptação portuguesa do GEQ sugerem a sua boa validade factorial, bem como bons índices de fidelidade. A consistência interna (*alpha de Cronbach*) das escalas da versão portuguesa variou entre .55 e .76: para o primeiro factor, IG-T, .68; para o segundo, AIG-S, .59; para o terceiro, IG-S, .76; para o quarto e último factor, AIG-T, .55 (Antunes, 1994; Cruz & Antunes, 1995).

**Satisfaction Scale (SS):** Este instrumento de avaliação da satisfação, desenvolvido por Chelladurai e colaboradores (1988), é constituído por 18 itens respondidos numa escala *likert* 7 pontos (1= extremamente insatisfeito; 7 = muito satisfeito), que procuram avaliar o grau de satisfação dos

atletas com diferentes aspectos do treino e da competição desportiva. Mais concretamente, esta escala aborda várias facetas do envolvimento e satisfação dos atletas no desporto: a) Satisfação com a liderança; b) Satisfação com o rendimento da equipa; c) Satisfação com o rendimento pessoal; e, d) Satisfação com o crescimento pessoal. Dos 18 itens inicialmente formulados, apenas 10 viriam a ser considerados no estudo de Chelladurai e colaboradores (1988), distribuídos por dois factores principais: “Satisfação com a Liderança” e “Satisfação com os Resultados Pessoais”.

No presente estudo, foram tidos em conta os resultados da adaptação portuguesa deste instrumento (ver Antunes, 1994; Cruz & Antunes, 1995). Nestes estudos de adaptação, foram considerados os 18 itens da escala original e após análise factorial, foram encontrados quatro factores principais. Ao primeiro factor, constituído pelos itens 2, 4, 6, 8, 10, 13, 15, 16, chamou-se “Satisfação com a Liderança” (SatLid). O segundo factor, designado por “Satisfação com o Rendimento de Equipa” (SatRE), inclui os itens 3, 9 e 17. Os terceiro e quarto factores incluem apenas dois itens cada um; ao terceiro chamou-se “Satisfação com o Rendimento Pessoal” (SatRP) e

ao quarto “Satisfação com o Crescimento Pessoal” (SatCP), constituídos respectivamente pelos itens 1 e 18, e pelos itens 5 e 14.

O estudo de adaptação da versão portuguesa confirmou bons índices de fidelidade desta escala. Os índices de consistência interna (*alpha de Cronbach*) das quatro sub-escalas consideradas variou de .73 a .92 sendo: para o primeiro factor, SatLid, .92; para o segundo, SatRE, .85; para o terceiro, SatRP, .86; e para o quarto factor, SatCP, .73.

O “score” de cada sub-escala da versão portuguesa da SS obtém-se somando as avaliações nos itens de cada dimensão e dividindo pelo respectivo número total de itens de cada sub-escala.

**Medidas de rendimento:** As medidas de rendimento utilizadas neste estudo foram medidas objectivas e subjectivas. Relativamente às medidas objectivas, foram utilizados os seguintes critérios de rendimento, traduzidos pela percentagem de vitórias/número de jogos (reflectindo assim o rendimento absoluto): a) Rendimento objectivo na Fase inicial - 1ª Fase

(REND1); b) Rendimento objectivo na Fase final (REND2); e, c) Rendimento objectivo global - Fase inicial + Fase final (RENDTOT). Quanto às medidas subjectivas, recorreu-se a duas medidas da percepção de rendimento operacionalizadas através das respostas dos atletas, em escalas tipo *likert* de cinco pontos (variando de 1=“muito fraco” a 5=“muito bom”), a dois itens relacionados com os seguintes aspectos: a) percepções acerca do rendimento individual (PRI); e, b) percepções acerca do rendimento colectivo (PRC).

Convém referir que as medidas de rendimento subjectivas que foram utilizadas (Cruz & Antunes, 1995), referiam-se apenas ao rendimento na primeira e fase inicial do campeonato.

## **6. Procedimentos**

De forma a concretizar esta investigação, o primeiro passo foi dado no início da época e consistiu em contactos com os treinadores e directores dos respectivos clubes, tendo em vista a sua colaboração neste estudo. Nesse sentido, realizaram-se pequenas reuniões da investigadora deste estudo com os treinadores e/ou dos directores responsáveis de cada uma das equipas. Os objectivos dessas reuniões foram basicamente de

informação, apresentada de forma clara e concisa, acerca dos objectivos do estudo, garantindo sempre o carácter voluntário da participação dos atletas, assim como o anonimato e confidencialidade das informações recolhidas. Posteriormente, distribuíram-se aos atletas, nos diferentes momentos de avaliação deste estudo, início (Outubro de 1995) e fim (Maio de 1996) do Campeonato Nacional, os respectivos Questionários. Na quase totalidade dos casos, a distribuição e recolha dos questionários foi efectuada pessoalmente pela investigadora.

Ambos os Questionários distribuídos incluíam, anexa, uma carta de apresentação, dirigida aos atletas, acerca dos objectivos e implicações da investigação e assegurando o carácter voluntário da participação no estudo. Para se promover a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, foi fornecido a todos(as) os(as) atletas um envelope no qual introduziam o questionário, imediatamente após seu preenchimento, que deveria ser posteriormente devolvido e devidamente fechado, ao (à) responsável pela recolha dos questionários. Como seria de esperar ocorreu alguma “mortalidade experimental” da primeira para a segunda

avaliação, verificando-se uma redução de sujeitos avaliados no final da época. Por último, importa acrescentar o sentido de disponibilidade e colaboração inferidos junto dos atletas que quiseram colaborar neste estudo, garantindo a própria validade da informação recolhida para os objectivos deste estudo.

## CAPÍTULO 4

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 1. Introdução

Ao longo deste capítulo descrevemos os resultados obtidos com o tratamento estatístico dos dados da componente empírica da tese. Assim, para além da simples descrição dos resultados nas subescalas, basicamente recorrendo a médias e desvios-padrão, avançámos num segundo momento para as análises estatísticas inferenciais tendo em vista testar as nossas hipóteses. Importa referir que embora tratando-se de escalas de formato *likert* de resposta, e um pouco na linha dos demais investigadores nesta área, recorreremos a estatísticas ditas paramétricas, ou seja, aceitando a natureza intervalar dos valores obtidos.

Dado que as subescalas, dentro de cada questionário, nem sempre possuem o mesmo número de itens, a nossa opção para facilitar alguma comparabilidade nos valores obtidos passou por dividirmos a nota total da subescala pelo respectivo número de itens. Nesta altura, o leque de valores das notas finais dos atletas replica o valor da escala *likert* item a item.



Por último, passando aos objectivos do presente estudo, as análises estatísticas procuram, num primeiro momento, apreciar eventuais diferenças nas percepções de liderança, coesão e satisfação dos atletas tomando as variáveis sexo, estatuto do atleta e rendimento, seja para a primeira avaliação (início de época) seja na segunda avaliação (final de época). De seguida, as análises realizadas vão pretender responder se as variáveis independentes deste estudo (liderança, coesão e satisfação) se encontram correlacionadas e, em parte, explicam o rendimento desportivo dos atletas individual e a nível de equipa.

## **2. Descrição dos resultados obtidos**

No quadro 4.1 descrevemos os resultados nas várias dimensões dos questionários aplicados no início da época. Em face das subescalas em cada questionário serem formadas por um número diferente de itens, e tendo em vista facilitar uma leitura comparativa dos resultados, optou-se por dividir a nota final pelo número de itens. Assim, a par da média indica-se o desvio-padrão e os valores máximo e mínimo. Importa acrescentar que, “scores” mais elevados nas dimensões da liderança (TI, CD, AS e FP) reflectem níveis mais baixos na percepção da frequência de tais comportamentos do treinador. Por sua vez, “scores” mais elevados nas dimensões da coesão reflectem percepções mais elevadas de ocorrência dos comportamentos e sentimentos avaliados nas respectivas dimensões.

**Quadro 4.1 – Resultados nas subescalas aplicadas no início da época (N= 108)**

| Variável               | MÉDIA | DP   | MÍNIMO | MÁXIMO |
|------------------------|-------|------|--------|--------|
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |       |      |        |        |
| Treino/Instrução       | 1.8   | 0.40 | 1.0    | 2.8    |
| Comp.Democ.            | 3.1   | 0.55 | 1.6    | 4.2    |
| Apoio Social           | 2.8   | 0.51 | 1.6    | 4.1    |
| Feedb. Positivo        | 2.2   | 0.71 | 1.0    | 3.8    |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |       |      |        |        |
| AIG-Tarefa             | 6.8   | 2.10 | 1.0    | 9.0    |
| AIG-Social             | 6.7   | 1.25 | 2.3    | 9.0    |
| IG-Tarefa              | 6.9   | 1.02 | 3.3    | 9.0    |
| IG-Social              | 5.6   | 1.76 | 1.6    | 9.0    |

Os resultados obtidos na amostra global no início da época revelam percepções mais baixas em relação a “Comportamento Democrático” por parte do treinador, e ainda que a liderança do treinador se reflecte essencialmente pela vertente do “Treino/Instrução”. Os treinadores aparecem assim essencialmente valorizados, na sua liderança, pelas informações técnicas e táticas fornecidas, o que nos parece bastante adequado em virtude do seu papel de líder e o estarmos no início da época em que a generalidade dos pontos de criação e produtividade da equipa passam por tais orientações. Por outro lado, olhando aos valores também baixos na subescala “*Feedback* Positivo”, podemos inferir que a liderança do treinador é essencialmente conotada com o exercício da tarefa, e menos por aspectos relacionais e sociais. O facto de, no início da época no

Voleibol, os treinadores serem menos democráticos nas tomadas de decisão com o objectivo de criar rotinas e hábitos comportamentais ao grupo, de informarem os atletas do sistema de jogo adoptado para essa época e da aquisição de informação relativa às equipas adversárias ajudam a entender estes resultados.

Ao nível das dimensões da coesão, os valores da média suplantam sempre um ponto intermédio da escala *likert* de nove pontos utilizada, havendo percepções mais baixas da ocorrência/intensidade da IG-Social. Ou seja, os atletas não valorizam, em termos de coesão da equipa, a existência de percepções de semelhança ou proximidade dele com os demais membros do grupo. No fundo, enquanto equipas de alto rendimento, o mais importante é a tarefa e o rendimento desportivo, e não as proximidades sócio-afectivas dos jogadores entre si (intra-grupo). Também não podemos esquecer que estes valores se reportam ao início da época, momento em que as relações interpessoais entre os atletas, ou pelo menos entre alguns dos atletas, não se encontram ainda estabelecidas, facto que numa modalidade como o Voleibol de tarefas interdependentes é determinante.

No Quadro 4.2 descrevemos, agora, os resultados obtidos nas duas escalas anteriores, assim como na escala de satisfação e indicadores de rendimento desportivo, tomando a amostra de sujeitos no final da época. Desde logo,

como se poderia antecipar, observa-se uma certa “mortalidade experimental” na amostra quando se compara o início e o final da época para efeitos deste estudo. A par da informação sobre o sentido das pontuações nas escalas (cf. Quadro 4.1), importa agora acrescentar que também na escala de satisfação “scores” mais elevados reflectem níveis mais elevados nas respectivas dimensões.

**Quadro 4.2 – Resultados nas subescalas e indicadores de rendimento no final da época (N=58)**

| Variável               | MÉDIA | DP    | MÍNIMO | MÁXIMO |
|------------------------|-------|-------|--------|--------|
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |       |       |        |        |
| Treino/Instrução       | 2.5   | 0.61  | 1.5    | 4.2    |
| Comp.Democ.            | 3.3   | 0.55  | 2.0    | 4.2    |
| Apoio Social           | 3.2   | 0.62  | 1.8    | 4.5    |
| Feedb. Positivo        | 2.8   | 0.73  | 1.0    | 4.6    |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |       |       |        |        |
| AIG-Tarefa             | 6.5   | 2.27  | 1.0    | 9.0    |
| AIG-Social             | 6.8   | 1.26  | 3.6    | 9.0    |
| IG-Tarefa              | 6.2   | 1.14  | 2.3    | 9.0    |
| IG-Social              | 5.9   | 2.15  | 1.3    | 9.0    |
| <b>SATISFAÇÃO (SS)</b> |       |       |        |        |
| Liderança              | 4.7   | 1.37  | 1.0    | 6.6    |
| Rend. Equipa           | 4.7   | 1.56  | 1.3    | 7.0    |
| Rend. Pessoal          | 4.5   | 1.35  | 1.3    | 7.0    |
| Crescim. Pessoal       | 5.0   | 1.16  | 2.0    | 7.0    |
| PERCEP.REND. INDIV.    | 3.4   | 0.73  | 2.0    | 5.0    |
| PERCEP.REND.COLECT.    | 3.6   | 0.81  | 1.0    | 5.0    |
| REND. OBJECTIVO 1      | 61.1  | 26.82 | 27.7   | 100.0  |
| REND. OBJECTIVO 2      | 60.1  | 28.34 | 8.3    | 91.6   |
| REND. OBJECTIVO TOT.   | 59.9  | 22.02 | 35.7   | 96.6   |

Tomando os resultados obtidos na segunda avaliação (final da época), verifica-se na escala de liderança que se mantêm as preferências dos atletas pelo domínio mais da tarefa (“Treino e Instrução” e “*Feedback* Positivo”) do que pelas vertentes mais sociais. Os valores das médias obtidas nesta segunda aplicação, ao serem nas quatro subescalas mais elevados, parecem indicar algum desgaste na relação dos atletas com o treinador (percepções menos positivas da liderança nas várias dimensões, o que pode sugerir algum desgaste relacional ou menor satisfação). No entanto, relativamente à dimensão “Treino e Instrução”, a menor percepção pode ser justificada pelo facto dos atletas já terem adquirido a informação necessária (fornecida em maior escala no início da época) e por isso, o treinador utilizar menos este domínio. De referir que as equipas no final da época defrontam novamente equipas com quem já jogaram durante a época.

Ao nível das subescalas de coesão, de novo os factores interpessoais são menos valorizados que os aspectos reportados à realização das tarefas, pelo menos no sentimento de pertença ao grupo por parte do atleta. No entanto, os valores nas subescalas AIG-Tarefa e AIG-Social são bastante próximos e elevados, traduzindo no final da época percepções de consideração bastante positiva em relação à sua prestação desportiva e relacional na equipa. Importa acrescentar que estes valores se mantêm bastante próximos aos obtidos no início da época. Equipas de alto rendimento na modalidade de

Voleibol exigem uma disponibilidade de tempo, energia e entrega muito grandes aos seus atletas. Para que os atletas possam corresponder a essas exigências, pensámos importante que se sintam fazendo parte do grupo, isto é com níveis de AIG-Tarefa e AIG – Social acima de valores intermédios. Pelos resultados obtidos e referidos anteriormente verificamos que os atletas finalizam uma época desportiva mantendo estes valores, facto que parece indicar que apesar da dureza da exigência deste nível de rendimento, os atletas percebem apenas aspectos positivos na sua participação.

Tomando os valores nas dimensões da escala de satisfação, podemos observar uma grande proximidade das médias nas quatro subescalas (liderança, rendimento da equipa, rendimento pessoal e crescimento pessoal), e sempre algo acima de um ponto intermédio na escala de 7 pontos em que os valores estão apresentados (médias iguais ou superiores a 4,5). Estes resultados parecem indicar que os atletas no final da época apresentam bons níveis de satisfação em relação a si, à equipa, ao líder e ao rendimento obtido.

Por último, os valores nas medidas objectivas e subjectivas do rendimento, sugerem que nas percepções de rendimento individual e de equipa, os atletas se autoavaliam ligeiramente acima do ponto intermédio da escala *likert* de cinco pontos (médias de 3,4 e 3,6). Podemos interpretar estes resultados

como uma indicação e confirmação de que atletas de alto rendimento percebem as suas capacidades de uma forma positiva além de terem alguma facilidade em se avaliarem e ao grupo quanto ao seu rendimento. Finalmente, também as medidas objectivas de rendimento (início, final e global) apresentam-se ligeiramente acima de um valor intermédio (50%, ou seja entre 59,9% e 61,1%).

De seguida, e indo de encontro a um conjunto de hipóteses sobre a eventual diferenciação dos resultados ao longo das várias escalas, e respectivas dimensões, tomando determinadas características dos atletas e os dois momentos de avaliação (início e final da temporada), procedemos a algumas análises estatísticas apreciando diferenças de médias segundo o sexo (feminino *versus* masculino), em função do estatuto dos atletas (titular *versus* suplente), e em função do nível de rendimento atingido (elevado *versus* moderado). Numa fase mais exploratória destas análises optámos por realizar estas análises tomando cada variável independente de forma isolada e, ainda, cada um dos momentos da avaliação dos atletas.

### **3. Análises de diferenças nas médias das subescalas**

Para cada um dos momentos considerados, realizou-se uma análise de diferenças de médias para testar a existência de possíveis diferenças nas percepções de comportamentos de liderança, de coesão de grupo e de

satisfação (variáveis dependentes) em função de cada uma das três variáveis independentes que nos interessam aqui considerar (sexo, estatuto e rendimento). Em face de, em cada uma destas variáveis tomarmos apenas dois grupos de atletas, a análise foi realizada através do teste-t (grupos independentes). No Quadro 4.3 apresentamos os resultados dessa análise, segundo o sexo dos atletas, considerando os resultados no início da época. Para facilitar o sentido e a grandeza das diferenças, quando estatisticamente significativas, procedemos neste quadro à descrição da média e do desvio-padrão por subescala.

**Quadro 4.3 - Diferenças, no início da época, em função do sexo**

| Variável               | <u>MASCULINO</u> |     | <u>FEMININO</u> |     | t         |
|------------------------|------------------|-----|-----------------|-----|-----------|
|                        | M                | DP  | M               | DP  |           |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                  |     |                 |     |           |
| Treino/Instrução       | 1.7              | 0.4 | 1.7             | 0.4 | -0.17     |
| Comp.Democ.            | 3.1              | 0.5 | 3.1             | 0.5 | -0.02     |
| Apoio Social           | 2.7              | 0.5 | 2.9             | 0.4 | 2.18(*)   |
| Feedb. Positivo        | 2.4              | 0.7 | 2.0             | 0.6 | -2.86(**) |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                  |     |                 |     |           |
| AIG-Tarefa             | 6.7              | 2.1 | 6.8             | 2.0 | -0.15     |
| AIG-Social             | 6.8              | 1.6 | 6.5             | 1.6 | -0.35     |
| IG-Tarefa              | 6.7              | 1.4 | 7.0             | 1.4 | 0.67      |
| IG-Social              | 6.0              | 1.8 | 5.1             | 1.5 | 2.62(*)   |

(\*) p < .05; (\*\*) p < .01; (\*\*\*)

Os resultados obtidos apontam para diferenças estatisticamente significativas segundo o género nas subescalas “Apoio social” e “*Feedback* positivo” ao nível do questionário sobre as percepções em torno da liderança



do treinador. Estes resultados vêm contradizer a literatura existente que refere que equipas (equipas de sexo feminino bem como do sexo masculino) de alto rendimento preferem menos “*Feedback* positivo” e mais apoio social. Olhando às médias, verifica-se uma maior valorização da primeira dessas dimensões (“Apoio social”) por parte dos atletas do sexo feminino, e da segunda dimensão (“*Feedback* positivo”) por parte dos atletas do sexo masculino. Também na escala de coesão se observa uma diferença estatisticamente significativa na dimensão “IG-Social” traduzindo uma percepção mais positiva neste aspecto específico por parte dos atletas do sexo masculino. Interessante verificar, através dos resultados, que os atletas do sexo masculino, em alto rendimento, percebem mais do que os atletas do sexo feminino a necessidade de aproximação social entre os membros do grupo. Os atletas do sexo feminino parecem preferir distanciar os aspectos sociais da sua vida e da sua intimidade das actividades da equipa talvez prevenindo uma eventual saturação (*burnout*) e aumento de conflitos na equipa.

No Quadro 4.4 repetimos esta mesma análise de diferenças de médias segundo o sexo dos alunos, considerando agora os instrumentos aplicados no final da época.

**Quadro 4.4 - Diferenças, no fim da época, em função do sexo**

| Variável               | MASCULINO |     | FEMININO |     | t        |
|------------------------|-----------|-----|----------|-----|----------|
|                        | M         | DP  | M        | DP  |          |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |           |     |          |     |          |
| Treino/Instrução       | 2.4       | 0.6 | 2.6      | 0.5 | 1.21     |
| Comp.Democ.            | 3.1       | 0.5 | 3.4      | 0.5 | 2.26(*)  |
| Apoio Social           | 2.9       | 0.4 | 3.4      | 0.6 | 3.45(**) |
| Feedb. Positivo        | 2.6       | 0.7 | 3.1      | 0.6 | 2.75(**) |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |           |     |          |     |          |
| AIG-Tarefa             | 6.2       | 2.4 | 6.9      | 2.0 | -1.08    |
| AIG-Social             | 7.1       | 1.3 | 6.5      | 1.5 | -0.28    |
| IG-Tarefa              | 6.1       | 1.8 | 6.2      | 1.8 | 0.50     |
| IG-Social              | 6.0       | 2.1 | 5.6      | 2.1 | 0.65     |
| <b>SATISFAÇÃO (SS)</b> |           |     |          |     |          |
| Liderança              | 4.8       | 1.3 | 4.5      | 1.3 | -0.73    |
| Rend. Equipa           | 4.9       | 1.3 | 4.5      | 1.7 | -1.04    |
| Rend. Pessoal          | 4.6       | 1.4 | 4.4      | 1.2 | -0.61    |
| Crescim. Pessoal       | 5.2       | 1.2 | 4.8      | 0.9 | -1.37    |

(\*) p &lt; .05; (\*\*) p &lt; .01

Apenas nas subescalas que integram a LSS referente às percepções de liderança no treinador por parte dos atletas se observam algumas diferenças estatisticamente significativas considerando a variável sexo dos atletas. Mais concretamente nas dimensões “Comportamento Democrático”, “Apoio Social” e “*Feedback* Positivo” verificam-se médias mais elevadas por parte dos atletas do sexo feminino, traduzindo isso uma maior sensibilidade aos aspectos relacionais e sociais da liderança, mormente nas dimensões “Comportamento Democrático”, “Apoio Social” e “*Feedback* Positivo”.

No quadro 4.5 procedemos à análise das diferenças de médias, no início da época, considerando os atletas diferenciados de acordo com o respectivo estatuto (titulares *versus* suplentes).

**Quadro 4.5 - Diferenças, no início da época, em função do estatuto dos atletas**

| Variável               | <u>TITULARES</u> |     | <u>SUPLENTES</u> |     | t          |
|------------------------|------------------|-----|------------------|-----|------------|
|                        | M                | DP  | M                | DP  |            |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                  |     |                  |     |            |
| Treino/Instrução       | 1.8              | 0.4 | 1.7              | 0.3 | 0.64       |
| Comp.Democ.            | 2.9              | 0.5 | 3.2              | 0.6 | -1.64      |
| Apoio Social           | 2.7              | 0.5 | 2.9              | 0.5 | -1.22      |
| Feedb. Positivo        | 2.2              | 0.6 | 2.4              | 0.8 | -0.61      |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                  |     |                  |     |            |
| AIG-Tarefa             | 7.6              | 1.5 | 5.3              | 2.0 | -4.58(***) |
| AIG-Social             | 6.4              | 1.8 | 6.8              | 1.5 | -0.78      |
| IG-Tarefa              | 6.9              | 1.5 | 6.4              | 1.6 | 0.23       |
| IG-Social              | 5.5              | 1.6 | 4.8              | 1.5 | -1.56      |

(\*\*\*)  $p < .001$

Apenas se observa uma diferença estatisticamente significativa considerando o estatuto dos atletas. Neste caso concreto, verifica-se bastante superior por parte dos atletas titulares, face aos colegas suplentes, na subescala AIG-Tarefa da escala de coesão. Por outras palavras, o tratar-se de atletas suplentes conduz esses atletas suplentes de uma equipa a experienciarem com menor frequência e intensidade sentimentos de coesão neste domínio específico pelo simples facto de jogarem muito menos ou nem jogarem. Importa destacar, ainda, a ausência de diferenças entre os dois grupos de atletas nas várias dimensões da liderança percebida no

treinador, sinal bastante positivo que parece indicar que os treinadores não diferenciam estatutos quando intervêm com os seus atletas da equipa.

No Quadro 4.6 avançamos para esta mesma análise (titulares *versus* suplentes) mas considerando agora o conjunto alargado de escalas e medidas usadas no final da época.

**Quadro 4.6 - Diferenças, no fim da época, em função do estatuto dos atletas**

| Variável               | <u>TITULARES</u> |     | <u>SUPLENTES</u> |     | t          |
|------------------------|------------------|-----|------------------|-----|------------|
|                        | M                | DP  | M                | DP  |            |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                  |     |                  |     |            |
| Treino/Instrução       | 2.4              | 0.6 | 2.6              | 0.5 | -0.88      |
| Comp.Democ.            | 3.2              | 0.6 | 3.6              | 0.4 | -1.83(*)   |
| Apoio Social           | 3.1              | 0.5 | 3.3              | 0.6 | -1.30      |
| Feedb. Positivo        | 2.7              | 0.7 | 2.9              | 0.7 | -0.81      |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                  |     |                  |     |            |
| AIG-Tarefa             | 7.8              | 1.2 | 4.8              | 2.1 | -6.15(***) |
| AIG-Social             | 6.6              | 1.5 | 7.2              | 1.2 | -1.16      |
| IG-Tarefa              | 6.4              | 1.7 | 6.0              | 1.9 | 1.64       |
| IG-Social              | 5.9              | 2.1 | 5.7              | 2.3 | -0.33      |
| <b>SATISFAÇÃO (SS)</b> |                  |     |                  |     |            |
| Liderança              | 5.1              | 1.1 | 3.9              | 1.4 | 3.18(**)   |
| Rend. Equipa           | 4.5              | 1.6 | 5.0              | 1.3 | -1.28      |
| Rend. Pessoal          | 4.6              | 1.3 | 4.5              | 1.3 | 0.06       |
| Crescim. Pessoal       | 5.0              | 1.1 | 5.1              | 0.9 | -0.31      |

(\*) p < .05; (\*\*) p < .01; (\*\*\*) P < .001

Os valores obtidos apontam para diferenças estatisticamente significativas quando se comparam as médias dos atletas titulares face aos atletas suplentes nas dimensões “Comportamento Democrático” da liderança percebida no treinador, mas apenas nesta dimensão da liderança (aliás no

nível mínimo de significância estatística, ou  $p < .05$ ). Atletas suplentes parecem ser mais sensíveis e eventualmente mais inseguros, dando mais importância ao comportamento do seu treinador nomeadamente no que diz respeito à dimensão “Comportamento democrático”. A noção de que participam pelo menos na tomada de decisões é evidente neste resultado. Em relação às dimensões da escala de coesão, verificam-se diferenças nos resultados na dimensão AIG-Tarefa a favor dos atletas titulares. Como os atletas suplentes jogam menos ou não jogam, parece-nos lógico este resultado. Do mesmo modo, os atletas titulares pontuam superiormente na dimensão “Liderança” da escala de satisfação, sendo também aqui a diferença entre os dois grupos de atletas estatisticamente significativa. Assim, nestas três subescalas, os atletas titulares apresentam valores no sentido positivo da escala, ou seja, percepções mais positivas nesses domínios avaliados. A situação de utilização efectiva do atleta nas situações de jogo aparece associada a sentimentos mais positivos em termos de relacionamento com o treinador, em termos de coesão e de satisfação, como poderíamos antecipar.

Por último, passamos a considerar nesta análise de diferenças nas médias das escalas usadas, o facto das equipas terem obtido sucesso ou insucesso desportivo no final da época. No Quadro 4.7 apresentamos os resultados da

análise da variância, assim como a média e o desvio-padrão, nas subescalas utilizadas no início da época.

**Quadro 4.7 - Diferenças, no início da época, em função do nível de sucesso desportivo no final da época**

| Variável               | <u>INSUCESSO</u> |     | <u>SUCESSO</u> |     | t        |
|------------------------|------------------|-----|----------------|-----|----------|
|                        | M                | DP  | M              | DP  |          |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                  |     |                |     |          |
| Treino/Instrução       | 1.8              | 0.4 | 1.7            | 0.3 | -0.53    |
| Comp.Democ.            | 3.5              | 0.6 | 3.9            | 0.6 | 2.85(**) |
| Apoio Social           | 2.9              | 0.6 | 2.7            | 0.4 | -0.75    |
| Feedb. Positivo        | 2.3              | 0.7 | 2.3            | 0.7 | 0.02     |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                  |     |                |     |          |
| AIG-Tarefa             | 6.2              | 2.1 | 7.0            | 2.0 | 1.43     |
| AIG-Social             | 6.2              | 1.8 | 6.8            | 1.5 | 1.32     |
| IG-Tarefa              | 6.3              | 1.5 | 7.3            | 1.4 | 2.58(*)  |
| IG-Social              | 5.3              | 1.7 | 5.4            | 1.6 | 0.30     |

(\*) p < .05; (\*\*) p < .01

Apenas numa das subescalas de liderança (“Comportamento Democrático”) e noutra da coesão (IG-Tarefa) se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos resultados quando diferenciamos equipas com sucesso e insucesso desportivo no final da época. Assim, os atletas pertencentes às equipas que obtiveram maior sucesso no final do ano apresentam e valorizam em termos de liderança do treinador menos os comportamentos e atitudes democráticas, parecendo beneficiar e desejar comportamentos de maior incidência directiva, da mesma forma que a coesão do grupo é sentida mais como decorrente do desempenho nas tarefas e objectivos desportivos do que nos condicionantes sociais ou interpessoais da equipa. Estas reacções

e percepções poderão ser mais expectáveis no início de uma temporada desportiva.

No Quadro 4.8 repetimos esta mesma análise segundo o sucesso ou insucesso das equipas no final da época, mas considerando agora as escalas aplicadas no final da época.

**Quadro 4.8 - Diferenças, no fim da época, em função do nível de sucesso desportivo no final da época**

| Variável               | <u>INSUCESSO</u> |     | <u>SUCESSO</u> |     | t       |
|------------------------|------------------|-----|----------------|-----|---------|
|                        | M                | DP  | M              | DP  |         |
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                  |     |                |     |         |
| Treino/Instrução       | 2.5              | 0.6 | 2.5            | 0.5 | 0.13    |
| Comp.Democ.            | 3.1              | 0.7 | 3.5            | 0.6 | 2.54(*) |
| Apoio Social           | 3.2              | 0.5 | 3.0            | 0.7 | -1.20   |
| Feedb. Positivo        | 2.7              | 0.6 | 2.9            | 0.7 | 0.52    |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                  |     |                |     |         |
| AIG-Tarefa             | 6.9              | 1.9 | 6.1            | 2.6 | -1.45   |
| AIG-Social             | 6.6              | 1.5 | 7.0            | 1.3 | 0.76    |
| IG-Tarefa              | 5.9              | 1.9 | 6.6            | 1.6 | 1.40    |
| IG-Social              | 5.9              | 2.2 | 5.8            | 2.0 | -0.11   |
| <b>SATISFAÇÃO (SS)</b> |                  |     |                |     |         |
| Liderança              | 4.9              | 1.3 | 4.4            | 1.3 | -1.17   |
| Rend. Equipa           | 4.6              | 1.4 | 4.8            | 1.6 | 0.62    |
| Rend. Pessoal          | 4.4              | 1.3 | 4.7            | 1.3 | 0.71    |
| Crescim. Pessoal       | 4.9              | 1.2 | 5.1            | 1.0 | 0.47    |

(\*)  $p < .05$

Olhando aos resultados obtidos, apenas na dimensão “Comportamento Democrático” se regista uma diferença estatisticamente significativa na média considerando atletas pertencentes a equipas com sucesso e com

insucesso desportivo no final da época. Os valores apontam para percepções mais positivas nesta dimensão por parte dos atletas de equipas com insucesso parecendo reflectir uma maior atenção dos atletas a aspectos interpessoais e relacionais com o treinador, associando ao próprio rendimento desportivo da equipa. Estes resultados confirmam alguma literatura existente que refere que atletas de sucesso ou de alto rendimento preferem níveis mais baixos de “Comportamento democrático” por parte do seu treinador.

Finalmente, procedemos a uma análise da variância dos resultados nas subescalas de cada um dos questionários usados, seja para o início seja para o final da época, mas tomando agora em conjunto as variáveis, sexo, estatuto e rendimento da equipa. Esta análise completa a análise anterior assente numa análise variável a variável, podendo-se agora estimar se alguns efeitos secundários ou de interacção existem tomando as três variáveis dos atletas em simultâneo. Em face da antecipação de correlações relevantes entre as dimensões ou subescalas nos vários instrumentos, optámos por uma análise MANOVA (2 x 2 x 2). Os resultados nada acrescentam de relevante aos apresentados para as comparações das médias variável a variável. Sobretudo não se encontrou qualquer efeito de interacção estatisticamente significativo tomando as variáveis duas a duas,



ou o conjunto das três variáveis. Replicaram-se, basicamente, os efeitos principais já encontrados nas análises anteriores.

A concluir estas análises diferenciais, e considerando apenas os atletas que responderam aos inquéritos nos dois momentos da avaliação (início e final da época) procedemos a uma análise de eventuais diferenças nos valores obtidos por subescala nos dois momentos. Para esta análise sobre o sentido evolutivo dos valores, e logicamente das percepções e sentimentos dos atletas, procedemos à comparação das médias (t-teste para amostras emparelhadas). Para não subdividir demasiadamente a amostra já de si reduzida de atletas que foram avaliados nos dois momentos, esta análise considerou todos os atletas independentemente do sexo, do estatuto e do rendimento da equipa (n=58 atletas). No Quadro 4.9 apresentamos os valores obtidos.

**Quadro 4.9 – Comparação de médias nas escalas aplicadas no início e final da época**

| Variáveis                        | Momento | Média | D.-P. | t (sign.)   |
|----------------------------------|---------|-------|-------|-------------|
| <b>Treino/Instrução</b>          | Início  | 1.78  | 0.38  | -8.985***   |
|                                  | Final   | 2.54  | 0.61  |             |
| <b>Comportamento Democrático</b> | Início  | 3.08  | 0.59  | -2.794**    |
|                                  | Final   | 3.31  | 0.55  |             |
| <b>Apoio Social</b>              | Início  | 2.85  | 0.54  | -3.653**    |
|                                  | Final   | 3.16  | 0.60  |             |
| <b>Feedback Positivo</b>         | Início  | 2.31  | 0.71  | -4.028***   |
|                                  | Final   | 2.84  | 0.73  |             |
| <b>AIG - Tarefa</b>              | Início  | 3.39  | 2.14  | -0.153 n.s. |
|                                  | Final   | 3.43  | 2.27  |             |
| <b>AIG - Social</b>              | Início  | 4.87  | 1.24  | -1.029 n.s. |
|                                  | Final   | 5.06  | 1.19  |             |
| <b>IG - Tarefa</b>               | Início  | 5.35  | 0.92  | 2.260*      |
|                                  | Final   | 5.01  | 1.14  |             |
| <b>IG – Social</b>               | Início  | 4.70  | 1.64  | 1.905 n.s.  |
|                                  | Final   | 4.11  | 2.15  |             |

Nas dimensões da liderança, os valores da média são superiores no segundo momento da avaliação (final da época) reflectindo uma menor percepção da importância destas mesmas dimensões no final da temporada (ou maior dependência dos atletas no início da época em relação à liderança do treinador).

Olhando aos resultados obtidos, registam-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões (“Treino e instrução”,

“Comportamento democrático”, “Apoio social” e “*Feedback* positivo”) da liderança percebida no treinador e apenas na dimensão “Integração no grupo – tarefa”, da coesão de grupo, quando comparámos resultados do início da época com resultados do final da época. Todas as dimensões da liderança percebida no treinador apresentam uma maior percepção de importância por parte dos atletas no início da época comparativamente ao final da época (não esquecer que os itens nesta escala são cotados inversamente). Relativamente à coesão de grupo, os atletas parecem dar mais importância no início da época à sua percepção acerca da semelhança e proximidade dentro da equipa como um todo nas questões da tarefa. Isto é, apresentam uma maior confiança nas capacidades da equipa relativas à sua eficácia na tarefa ou rendimento no início da época (esta confiança traduz expectativas que nem sempre foram confirmadas ao longo da época e no seu final).

#### **4. Análises correlacionais dos resultados**

Um segundo conjunto de hipóteses do presente estudo prende-se com o grau de associação antecipado entre os resultados nas várias dimensões dos instrumentos de avaliação utilizados. Para estas análises procedemos ao cálculo dos coeficientes de correlação, assumindo o carácter intervalar das

medidas obtidas. Na sequência das análises anteriores, tomaremos os resultados obtidos nos dois momentos da avaliação (início e final da época).

No Quadro 4.10 apresentamos os coeficientes de correlação entre as medidas da liderança inferida do treinador e os sentimentos de coesão experienciados pelos atletas no início da época. Assumindo a natureza intervalar das medidas a correlacionar, utilizámos o coeficiente produto-momento de *Pearson* no cálculo das correlações.

**Quadro 4.10 - Correlações entre as variáveis da liderança e da coesão no início da época**

| Variáveis              | TI                | CD               | AS                | FP          | AIG-T             | AIG-S             | IG-T              |
|------------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |                   |                  |                   |             |                   |                   |                   |
| Treino/Instrução       | _____             |                  |                   |             |                   |                   |                   |
| Comp. Democ.           | <b>.00</b>        | _____            |                   |             |                   |                   |                   |
| Apoio Social           | <b>.49</b><br>*** | <b>.29</b><br>** | _____             |             |                   |                   |                   |
| Feedb. Positivo        | <b>.43</b><br>*** | <b>.19 *</b>     | <b>.35</b><br>*** | _____       |                   |                   |                   |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |                   |                  |                   |             |                   |                   |                   |
| AIG-Tarefa             | <b>-.05</b>       | <b>.04</b>       | <b>.01</b>        | <b>.00</b>  | _____             |                   |                   |
| AIG-Social             | <b>-.08</b>       | <b>.07</b>       | <b>-.16</b>       | <b>-.08</b> | <b>.13</b>        | _____             |                   |
| IG-Tarefa              | <b>-.13</b>       | <b>.15</b>       | <b>-.18</b>       | <b>-.11</b> | <b>.33</b><br>*** | <b>.39</b><br>*** | _____             |
| IG-Social              | <b>-.06</b>       | <b>.02</b>       | <b>-.15</b>       | <b>.03</b>  | <b>.23</b><br>**  | <b>.35</b><br>*** | <b>.45</b><br>*** |

(\*)  $p > .05$ ; (\*\*)  $p > .01$ ; (\*\*\*)  $p > .001$

Tomando as pontuações dos atletas nas várias dimensões das escalas usadas no início da época, podemos verificar coeficientes bastante relevantes e

estatisticamente significativas quando cruzamos as várias dimensões da escala de liderança. Assim, assiste-se a uma associação com significado positivo entre a percepção da liderança em termos de “Treino/Instrução” e as subescalas de “Apoio Social” e “*Feedback* Positivo”. Por outro lado, tomando a subescala do “Apoio Social”, verificamos que a mesma apresenta as correlações estatisticamente significativas com as três outras subescalas da percepção de liderança do treinador, o que poderá traduzir que o “Apoio Social” percebido estará na base das percepções positivas e negativas nas três outras facetas contempladas na apreciação da liderança do treinador.

Um dado importante dos coeficientes de correlação obtidos e apresentados no quadro anterior, decorre da ausência de coeficientes com significado estatístico no cálculo da associação entre as dimensões da escala de liderança e da escala de coesão. Parece, assim, existir uma relativa autonomia das percepções dos atletas em termos das dimensões da liderança avaliadas e as medidas de coesão.

Por último, verificam-se coeficientes de correlação bastante elevadas, e logicamente estatisticamente significativas, tomando as várias dimensões de percepção de coesão, tomando quer a vertente social quer a vertente do desempenho (tarefa). De novo a componente mais interpessoal ou social da

coesão inferida parece na base das várias dimensões da coesão, mesmo das reportadas à tarefa ou desempenho.

**Quadro 4.11 - Correlações entre as variáveis da liderança, coesão e satisfação no fim da época**

| Variáveis              | TI       | CD     | AS      | FP      | AIG-T   | AIG-S   | IG-T    | IG-S    | SatLid | SatRE   | SatRP   |
|------------------------|----------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| <b>LIDERANÇA (LSS)</b> |          |        |         |         |         |         |         |         |        |         |         |
| Treino/Instrução       | —        |        |         |         |         |         |         |         |        |         |         |
| Comp.Democ.            | .00      | —      |         |         |         |         |         |         |        |         |         |
| Apoio Social           | .49 ***  | .34 ** | —       |         |         |         |         |         |        |         |         |
| Feedb. Positivo        | .43 ***  | .28 *  | .56 *** | —       |         |         |         |         |        |         |         |
| <b>COESÃO (GEQ)</b>    |          |        |         |         |         |         |         |         |        |         |         |
| AIG-Tarefa             | -.28 *   | .04    | .10     | -.13    | —       |         |         |         |        |         |         |
| AIG-Social             | -.07     | -.22   | -.24    | -.26 *  | -.10    | —       |         |         |        |         |         |
| IG-Tarefa              | -.18     | -.05   | .04     | -.19    | .38 **  | .51 *** | —       |         |        |         |         |
| IG-Social              | -.35 **  | -.19   | -.19    | -.32 ** | .26 *   | .54 *** | .56 *** | —       |        |         |         |
| <b>SATISFAÇÃO (SS)</b> |          |        |         |         |         |         |         |         |        |         |         |
| Liderança              | -.58 *** | -.11   | -.16    | -.33 ** | .59 *** | .20     | .36 **  | .46 *** | —      |         |         |
| Rend. Equipa           | -.42 *** | -.03   | .08     | -.14    | .21     | .44 *** | .69 *** | .60 *** | .38 ** | —       |         |
| Rend. Pessoal          | -.36 **  | .06    | .22     | .02     | .27 *   | .13     | .43 *** | .17     | .18    | .45 *** | —       |
| Crescim. Pessoal       | -.38 **  | -.16   | .00     | -.15    | .24     | .35 **  | .63 *** | .49 *** | .37 ** | .73 *** | .55 *** |

\*  $p > .05$  \*\* $p > .01$  \*\*\* $p > .001$

Tomando as correlações entre as várias medidas obtidas junto dos atletas no final da época, podemos de novo observar correlações estatisticamente significativas cruzando dimensões reportadas ao desempenho e dimensões mais interpessoais da liderança do treinador. Esta situação parece-nos ainda mais clara no final da época face aos valores obtidos no início da época. Assim, a dimensão “Treino/Instrução” aparece agora correlacionada com a dimensão “Apoio Social” e “Feedback Positivo”. O valor da correlação entre a dimensão “Feedback Positivo” e a dimensão “Apoio Social” é particularmente elevado ( $r=0.56$ ).

As correlações entre algumas dimensões da percepção da liderança do treinador e da percepção de coesão aparecem agora estatisticamente significativas. O sinal negativo dos coeficientes de correlação agora obtidos decorrem do sentido diferente da escala *likert* na pontuação dos itens nestas duas escalas. Assim, são estatisticamente significativos os coeficientes de correlação entre “AIG-Tarefa” e “Treino/Instrução”, entre “AIG-Social” e “*Feedback* Positivo”, e entre “IG-Social” e “Treino/Instrução”. Os resultados estatisticamente significativos nos coeficientes de correlação entre “AIG-Tarefa” e “Treino/Instrução” parecem indicar o que parece lógico, isto é, o facto do atleta aceitar e acreditar nos objectivos do grupo/equipa e na sua capacidade de produzir rendimento desportivo, faz com que dê importância ou assuma como determinante tudo o que o treinador informa sob o ponto de vista técnico e tático. Relativamente aos resultados estatisticamente significativos nos coeficientes de correlação entre “AIG-Social” e “*Feedback* positivo”, é interessante verificar que atletas que se sentem socialmente integrados no seio da equipa a que pertencem também preferem comportamentos de “*Feedback* positivo” por parte do seu treinador. Parece-nos razoável referir a preocupação do atleta em obter um ambiente social favorável na sua equipa tanto da parte dos comportamentos do treinador como por parte da sensação de pertença ao grupo, em termos sociais. Finalmente, os resultados estatisticamente significativos nos coeficientes de correlação entre “IG-Social” e

“Treino/Instrução” parecem reflectir a preocupação de atletas de alto rendimento em adquirirem na sua equipa, por parte do treinador, as indicações técnicas e táticas necessárias ao rendimento, e por outro, a necessidade de criar um ambiente social saudável dentro da equipa ao nível interpessoal.

Tomando ainda as correlações calculadas, elas mostram-se particularmente elevadas quando cruzamos as dimensões da escala de coesão. Vejam-se, por exemplo, os coeficientes de correlação entre as dimensões “IG-Social” e a “AIG-Social”, entre “IG-Social” e “AI-Tarefa”, e entre “IG-Tarefa” e “AIG-Social”.

Finalmente, observam-se correlações estatisticamente significativas cruzando a dimensão “Treino/Instrução” da escala de liderança e as dimensões da escala de satisfação dos atletas (“Liderança”, “Rendimento equipa”, “Rendimento pessoal”, e “Crescimento pessoal”). Em face da pontuação diferente dada aos itens nas duas escalas, entende-se o sentido negativo das correlações obtidas. Assim, quando o treinador é percebido como menos “competente” ao nível da dádiva de instruções técnicas e táticas, os atletas mostram-se menos satisfeitos quer em relação a essa mesma “Liderança”, quer em relação aos níveis de rendimento atingidos, quer em relação às oportunidades de “Crescimento pessoal”. Esta



ilação parece-nos ainda confirmada pelas elevadas correlações obtidas ao cruzarmos as várias dimensões da escala de satisfação, sendo particularmente elevada e interessante a correlação obtida entre a satisfação com as oportunidades de “Crescimento Pessoal” e a satisfação sentida ao nível do “Rendimento da equipa” ( $r=0.73$ ).

No quadro 4.12 avançamos, agora, para a análise das correlações entre medidas objectivas e medidas subjectivos do rendimento por parte dos atletas (tomando aqui o rendimento no início da época, no final da época e um valor combinado de ambos).

**Quadro 4.12 - Correlações entre as medidas subjectivas e objectivas de rendimento**

|         | PRI     | PRC     | REND1   | REND2   | RENDTOT |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| PRI     | _____   |         |         |         |         |
| PRC     | .42 *** | _____   |         |         |         |
| REND1   | .30 **  | .22     | _____   |         |         |
| REND2   | .17     | .52 *** | .22 **  | _____   |         |
| RENDTOT | .32 *** | .46 *** | .85 *** | .70 *** | _____   |

\*\* P < .01 \*\*\*P<.001

Com base nos coeficientes de correlação obtidos podemos apontar as elevadas correlações entre as medidas de rendimento desportivo parciais e total, o que era esperado em virtude da fórmula sumativa usada para calcular o rendimento total através dos dois rendimentos parciais. Aspecto mais interessante será a correlação bastante baixa entre as duas medidas parciais de rendimento ( $r=.22$ ), muito embora seja estatisticamente significativo este coeficiente obtido. No fundo podemos inferir que o rendimento se altera bastante entre o início e o final da época tomando as várias equipas avaliadas. Por outro lado, não deixa de ser muito interessante verificar que a percepção do rendimento individual do atleta se mostra mais correlacionado com o rendimento desportivo no início da época do que no final (.30 versus .17), e ainda que o rendimento final está sobretudo associado, e de forma bastante clara, à percepção do rendimento colectivo ou da equipa ( $r=.52$ ). Se quisermos, o rendimento desportivo da equipa no início da época parece mais inferido a partir dos valores individuais da equipa, enquanto que ao longo da época e no seu final o rendimento está fortemente marcado pela *performance* da equipa no seu conjunto. Este movimento do individual para o grupo/colectivo poderá decorrer do próprio conhecimento e entrosamento dos elementos no seio da equipa ao longo da temporada desportiva.

No quadro 4.13 apresentamos os coeficientes de correlação entre as dimensões da escala de percepção de coesão inicial e o rendimento da equipa, seja no início seja no final da época.

**QUADRO 4.13 - Correlações entre a coesão (avaliada no início da época) e o rendimento (fase inicial e fase final)**

| COESÃO  | RENDIMENTO |      |      |     |       |
|---------|------------|------|------|-----|-------|
|         | PRI        | PRC  | ROI  | RO2 | ROTOT |
| AIG – T | .18        | -.06 | .11  | .15 | .15   |
| AIG – S | .06        | .11  | .10  | .05 | .11   |
| IG – T  | .29 *      | .12  | .14  | .08 | .15   |
| IG – S  | .09        | .10  | -.08 | .10 | .00   |

(\*)  $P < .05$

De um modo geral os coeficientes de correlação obtidos são muito reduzidos, sugerindo uma relativa independência do rendimento atingido no início e no final da época em relação às percepções da coesão, tomando esta nas suas várias dimensões. O único coeficiente de correlação estatisticamente significativo encontra-se cruzando a percepção individual da integração pessoal no grupo através da tarefa e a percepção do rendimento individual ( $r=.29$ ). Este valor parece-nos óbvio pois nos dois casos se reportam percepções do atleta em relação ao seu investimento pessoal na tarefa. Estes valores agora descritos parecem não apontar para um peso da coesão do grupo no seu rendimento, em termos individuais e colectivos, afastando-se de alguma literatura na área.

No quadro 4.14 descremos as correlações obtidas entre as medidas de rendimento no início e final da época com as medidas inferidas da coesão do grupo avaliadas no final da época.

**QUADRO 4.14 - Correlações entre o rendimento (fase inicial e fase final) e a coesão (avaliada no final da época)**

| COESÃO  | RENDIMENTO |         |        |       |       |
|---------|------------|---------|--------|-------|-------|
|         | PRI        | PRC     | ROI    | RO2   | ROTOT |
| AIG – T | .21        | .02     | -.25 * | .00   | -.16  |
| AIG – S | .04        | .33 **  | .12    | .12   | .17   |
| IG – T  | .36 **     | .54 *** | .10    | .27 * | .25 * |
| IG – S  | .16        | .49 *** | .02    | .09   | .06   |

(\*)  $P < .05$ ; (\*\*)  $p < .01$ ; (\*\*\*)  $p < .001$

Comparativamente aos coeficientes de correlação obtidos no quadro imediatamente anterior (percepções de coesão no início da época), os coeficientes de correlação agora obtidas são claramente superiores e mais generalizáveis ao conjunto de dados obtidos. Assim, verifica-se uma correlação estatisticamente significativa entre, mais uma vez, a percepção do rendimento individual e a percepção de integração no grupo através da tarefa ( $r=.36$ ), sendo certo que agora no final da época a percepção do rendimento colectivo se associa agora de forma estatisticamente significativa às dimensões da coesão: integração no grupo através da tarefa, integração no grupo através das componentes sociais, e atracção individual para o grupo através da componente social. As medidas de rendimento objectivo apresentam fracas correlações com as medidas de coesão, muito

embora as facetas da coesão mais reportadas ao exercício desportivo (tarefa) se mostrem mais relevantes (de referir que a correlação é negativa ou em sentido inverso quando cruzamos o rendimento objectivo no início da época com a atracção individual para o grupo-tarefa, o que não é de fácil interpretação).

No quadro 4.15 apresentamos as correlações obtidas as medidas de satisfação dos atletas recolhidas no final da época e as medidas subjectivas e objectivas de rendimento, nas fases inicial e final da época.

**QUADRO 4.15 - Correlações entre satisfação (avaliada no final da época) e rendimento (fase inicial e fase final)**

| SATISFAÇÃO                | RENDIMENTO |         |        |       |       |
|---------------------------|------------|---------|--------|-------|-------|
|                           | PRI        | PRC     | RO1    | RO2   | ROTOT |
| SATISF. COM LIDERANÇA     | .14        | .25 *   | -.30 * | .17   | .11   |
| SATISF. COM REND. EQUIPA  | .36 **     | .68 *** | .07    | .25 * | .21   |
| SATISF. COM REND. PESSOAL | .67 ***    | .35 **  | .09    | .01   | .07   |
| SATISF. COM CRESC.PESSOAL | .34 **     | .37 **  | .10    | .02   | .07   |

(\*) P < .05; (\*\*) P < .01; (\*\*\*) P < .001

Tomando os resultados dos coeficientes de correlação calculados, verificamos que os coeficientes de correlação obtidos são estatisticamente significativos quando se cruza a dimensão satisfação dos atletas com a sua percepção de rendimento individual e de rendimento colectivo. No entanto, é interessante verificar que o mesmo não acontece na satisfação com a

liderança, dado que os resultados não são estatisticamente significativos nessa subescala. De referir os coeficientes extremamente elevados de correlação entre as subescalas “Satisfação com rendimento de equipa” e “Percepção de rendimento colectivo” (.68)., bem entre as subescalas “Satisfação com rendimento pessoal” e a “Percepção de rendimento individual” (.67) o que confirma que atletas de alto rendimento têm uma noção muito precisa e realista das suas reais capacidades.

Finalmente, numa tentativa de nos aproximarmos de modelos explicativos do impacto das variáveis psicossociais no rendimento desportivo, procedemos a uma análise de regressão dos resultados (procedimentos *stepwise*). No Quadro 4.16 indicamos as variáveis sucessivamente integradas na equação de regressão, sempre que o seu acréscimo traduz um contributo estatisticamente significativo na explicação da variância do rendimento (no final da época).

**QUADRO 4.16 - Sumário da análise de regressão múltipla -  
Rendimento objectivo na fase final**

| “STEP” | VARIÁVEL                  | R   | BETA | R2  | R2 Ajust. | F         |
|--------|---------------------------|-----|------|-----|-----------|-----------|
| 1      | Integração Grupo-Tarefa   | .21 | .21  | .04 |           | 5.08 (*)  |
| 2      | Satisfação-Cresc. pessoal | .29 | -.26 | .08 |           | 5.00 (**) |
| 3      | Satisfação-Rend. Equipa   | .35 | .32  | .12 |           | 5.09 (**) |
| FINAL  |                           | .35 |      | .12 | .10       | 5.09 (**) |

(\*)  $p < .05$ ; (\*\*)  $p < .01$

Refira-se como interessante o aparecimento em primeiro lugar da Integração no grupo – tarefa relativamente ao rendimento objectivo na fase final. Note-se a subescala da coesão “Integração no grupo – tarefa” correspondente a noção que os atletas têm do seu contributo para a eficácia da equipa estar relacionada com o rendimento objectivo na fase final, resultado que nos parece lógico. O rendimento aumenta a noção de importância dos atletas na equipa. Também nos parece natural a presença das subescalas “satisfação com o crescimento pessoal” e “Satisfação com o rendimento da equipa”, dado que obtendo rendimento é normal que exista satisfação pessoal e de pertença à sua equipa.

Da mesma forma, procedemos a uma análise de regressão tomando as variáveis psicossociais na explicação da variância do rendimento da equipa ao longo da época. Como na análise da regressão anterior, consideramos apenas os indicadores de rendimento objectivo. No Quadro 4.17 apresentamos as variáveis com contributos estatisticamente significativos na explicação da variância.

**QUADRO 4.17 - Sumário da análise de regressão múltipla -  
Rendimento objectivo total (ao longo da época)**

| “STEP” | VARIÁVEL                 | R   | BETA | R2  | R2 Ajust. | F         |
|--------|--------------------------|-----|------|-----|-----------|-----------|
| 1      | Integração Grupo-Tarefa  | .19 | .19  | .03 |           | 3.98 (*)  |
| 2      | Atracção p. Grupo-Tarefa | .28 | -.23 | .08 |           | 4.77 (**) |
| FINAL  |                          | .28 |      | .08 | .06       | 4.77 (**) |

(\*)  $p < .05$ ; (\*\*)  $p < .01$

Podemos verificar que o rendimento obtido ao longo da época influencia a “Integração no grupo – tarefa” seguida imediatamente pela “Atracção para o grupo – tarefa”. Isto é, percepções positivas de produção de rendimento, tanto em relação à equipa como em relação à sua produção ou eficácia individual são influenciadas pelo rendimento ao longo da época.



## CONCLUSÕES

Como conclusão desta dissertação, neste capítulo pretendemos apresentar algumas idéias relevantes da componente teórica, alguns contributos adquiridos através da parte empírica, revelar algumas limitações ou fragilidades do estudo empírico e fornecer algumas sugestões para investigações futuras. Finalmente, apresentaremos as aprendizagens que consideramos importantes relativamente às implicações práticas da informação adquirida, no mundo do desporto.

### **Ideias relevantes da componente teórica**

Como pudemos avaliar, continua a ser extremamente difícil encontrar uma completa definição para o conceito de liderança, saber o que diferencia os líderes dos seus subordinados, bem como definir o que distingue o líder eficaz do líder que não é eficaz. Apesar disso, é curioso verificar que alguns investigadores (Russel, 1993; Horn, 1992) referem que, para o alcance da *performance*, do sucesso e da satisfação, é fundamental que a liderança seja eficaz. Se ainda não existe uma definição de líder eficaz estamos a demonstrar com estas declarações que ainda buscámos o rendimento e a satisfação de forma muito subjectiva e vaga no desporto.

Continua a ser extremamente importante a contribuição do modelo multidimensional de liderança no desporto de Chelladurai (1990) para a busca do rendimento e da satisfação das equipas. No Voleibol essa contribuição é mesmo essencial já que no grupo todos dependem de todos e as decisões do treinador na escolha de táticas de jogo é fundamental, bem como a aceitação por parte dos atletas dessas decisões. Se o atleta não concordar com as decisões técnicas e táticas e essa opinião se estender a mais do que um atleta da equipa, tornar-se-á difícil que as decisões do treinador sejam obedecidas.

Ver todos os aspectos inerentes à sua função, por parte do treinador, de forma positiva também parece ser muito importante, bem como a escolha do seu próprio estilo de liderança baseado na sua personalidade e na situação e atletas com que lida. Aqui revela-se mais uma vez a necessidade do treinador ir de encontro ao que os atletas esperam e ao que a situação exige sem abandonar totalmente o que sente que deve decidir.

O que cada um dos elementos da equipa sente, seja o treinador ou cada um dos atletas, é fundamental para que o grupo tenha boas percepções relativas ao seu rendimento e satisfação.

Alguns estudos referem que existem diferenças nos que os atletas preferem quando falamos de equipas voltadas para o rendimento ou para a recreação. Outros estudos referem a pouca utilização, por parte do treinador, de componentes sociais ou afectivas para com os seus atletas, preocupando-se em grande medida com os aspectos de instrução e treino. No entanto, não deve ser esquecido que independentemente do nível de rendimento em que os atletas estão envolvidos, a sua necessidade de afecto e de satisfação nunca deve ser esquecida. O facto de obter rendimento nem sempre quer dizer que o atleta está satisfeito. Isto é particularmente importante nesta modalidade em que atletas que jogam em posições que não lhes proporcionam a possibilidade de produzir directamente para a equipa, mas que são igualmente importantes, possam sentir satisfação com o esforço que demonstram. Aqui, julgámos também importante referir que em alto rendimento, não se pode reduzir a satisfação do atleta ao retorno financeiro que possa obter. O lado humano e de realização pessoal nunca deverá ser esquecido. Esta modalidade envolve uma exigência muito grande nos aspectos técnicos bem como nos aspectos tácticos e a entrega de um atleta a essas exigências deve ser sempre lembrada e recompensada emocionalmente. Os treinadores não o devem esquecer.

O grupo e seu funcionamento é determinante no Voleibol. Todos dependem de todos e mesmo os suplentes devem sempre fazer parte de todas as

recompensas e preocupações por parte do treinador e dos colegas de equipa titulares. É mesmo frequente que um jogador que foi frequentemente suplente, em determinada situação tenha de ser titular em situações exigentes e difíceis. Arriscámo-nos mesmo a dizer, situações por vezes com contornos de difícil resolução e que se o atleta se sente como importante na equipa tenta resolver obtendo com alguma frequência o êxito. Estamos a falar de situações regularmente encontradas nesta modalidade de facilitação social.

Por último, a noção de identidade no grupo/equipa associada ao rendimento e à satisfação obtidas é determinante para a manutenção dos atletas neste nível de rendimento. As altas exigências requeridas aos atletas provocam altas exigências no retorno que procuram obter.

### **Contributos adquiridos através da parte empírica**

Após apresentação e análise dos dados obtidos, procuraremos retirar algumas conclusões que nos parecem poder ser importantes para um novo olhar sobre esta temática. Assim, podemos verificar que no alto rendimento, e no início da época, o treinador parece ser mais valorizado pelas suas competências ao nível do treino e instrução e menos valorizado pelo seu comportamento democrático. Relativamente aos aspectos da coesão, é muito mais valorizada a coesão associada a aspectos de tarefa.

No final da época já não existe tanta valorização dos aspectos de treino e instrução e aumenta a preferência pelo comportamento do treinador relativos ao *feedback* positivo. Podemos talvez constatar que a saturação do trabalho efectuado ao longo da época procure ser recompensado através de demonstrações por parte do treinador, relacionadas com a sua comunicação verbal e mesmo não verbal. No que diz respeito à coesão, aumentam as noções individuais de contribuição para o grupo tanto individual como colectivamente, pelos níveis mais altos de “Atracção individual – tarefa” e “Atracção individual – social” relativamente ao início da época. A satisfação revela-se acima dos níveis intermédios, revelando uma eventual disposição para a manutenção dos atletas na equipa e neste nível de competição no seu futuro desportivo.

Em termos de diferença quanto ao género, e no início da época, os atletas do sexo masculino parecem considerar mais importante que os atletas do sexo feminino a importância de obterem um relacionamento social mais valorizado e que ultrapasse as questões desportivas. Assumem como determinante a procura de mais do que partilharem a busca de rendimento desportivo, envolvendo-se mais uns com os outros socialmente. Trabalham e tentam beneficiar das valorizações extra desportivas dos seus colegas de equipa. No que diz respeito ao final da época, atletas do sexo feminino

revelam uma maior sensibilidade em aspectos relacionais e sociais, talvez indicando que a sua entrega emocional nesta área da sua vida seja difícil de ser efectuada durante o processo de uma época. Realmente, atletas do sexo feminino, no Voleibol, parecem manter sempre uma distância afectiva de todo o envolvimento, apenas denunciando essas preferências numa altura do processo em que se sentem mais seguras quanto ao que contribuíram para a equipa.

Quanto ao estatuto dos atletas, no início da época, parece lógico que atletas titulares se sintam mais envolvidos em termos de sentimentos de coesão na equipa. No entanto, este facto desagrada-nos pelo facto de que os atletas suplentes deveriam ser mais apoiados pelos atletas titulares. Se os atletas titulares partilhassem mais seus sucessos e rendimento executado com seus colegas suplentes e dessa forma agradecessem a colaboração prestada em treinos bem como em todos os momentos vividos durante o processo desportivo, esta diferença talvez não se verificasse, o que na nossa opinião seria mais vantajoso. O processo de treino é determinante para que os atletas titulares possam ser eficazes na competição e não o conseguem alcançar sem a excepcional colaboração dos suplentes. Aspecto tremendamente importante no Voleibol e que salientamos mais uma vez, o sucesso das equipas é alcançado pelo desempenho dos titulares em competição, mas também pelo desempenho dos suplentes em treino. Interessante verificar que

relativamente ao comportamento do treinador para com os atletas, existe uma percepção muito semelhante nos dois grupos de atletas, factor que indica que os treinadores tratam de forma igual todos os seus atletas. Vemos por isso, mais uma vez que apenas falta mudar esta postura nos atletas titulares. Relativamente ao final da época, atletas suplentes parecem necessitar mais de um comportamento por parte do treinador associado a partilha de decisões, procurando fazer de alguma forma parte do envolvimento. Procuram ter importância pelo menos em algumas decisões de grupo, denunciando mais uma vez a falta de alguma compreensão quanto ao seu lugar, algumas vezes *fantasma* na equipa. As questões ao nível da coesão no final da época mantêm-se confirmando a necessidade de mudarmos a postura de atletas titulares para com os atletas suplentes. Quanto à satisfação volta-se a verificar uma maior satisfação por parte dos atletas titulares. Parece-nos urgente a necessidade de não descurar a procura de satisfação nos atletas suplentes, já que nos atletas titulares ela é bem mais fácil de alcançar por razões óbvias.

Equipas com sucesso parecem preferir mais aspectos do treinador e do grupo voltados para a tarefa e para os aspectos técnicos e táticos, enquanto que equipas com insucesso desportivo dão mais importância aos aspectos relacionais e de partilha de decisões. O sucesso no rendimento faz esquecer

a necessidade de outros aspectos enquanto que o insucesso faz-nos procurar outras alternativas para o nosso bem estar no envolvimento.

As percepções relativas ao comportamento do treinador revelam-se mais importantes, para os atletas, no início da época do que no final da época, bem como a sua percepção acerca da semelhança e proximidade dentro da equipa como um todo nas questões da tarefa. Relativamente ao treinador podemos pensar que isto se deve à necessidade de conhecer e confiar no treinador inicialmente. Quanto ao grupo parece ter que ver com questões de expectativas criadas pelos atletas relativamente ao grupo que pertencem, expectativas essas que nem sempre se cumprem ao longo de uma época.

Ao correlacionarmos as variáveis de liderança e da coesão, no início da época, verificamos que existe uma associação positiva entre a percepção da liderança em termos de “treino e instrução” e as subescalas “apoio social” e “*feedback* positivo”. Além disso, verificámos correlações estatisticamente significativas da subescala “apoio social” para com as outras três subescalas o que parece indicar que o “apoio social” estará na base das percepções positivas e negativas dessas mesmas três subescalas. Por outro lado, parece existir uma relativa autonomia das percepções dos atletas em termos das dimensões da liderança avaliadas e as medidas de coesão. Além disso, verificam-se coeficientes de correlação bastante elevadas tomando as várias



dimensões de percepção de coesão, tomando quer a vertente social quer a vertente da tarefa. No final da época, podemos de novo observar correlações estatisticamente significativas, mas de forma mais clara, no que diz respeito a dimensão “treino /instrução” quando correlacionada com as dimensões “apoio social” e “*Feedback* positivo”. As correlações entre algumas dimensões da percepção da liderança do treinador e da percepção de coesão aparecem agora estatisticamente significativas, nomeadamente entre “AIG-Tarefa” e “Treino/Instrução”, entre “AIG-Social” e “*Feedback* Positivo”, e entre “IG-Social” e “Treino/Instrução”. Tomando ainda as correlações calculadas, elas mostram-se particularmente elevadas quando cruzamos as dimensões da escala de coesão. Vejam-se, por exemplo, os coeficientes de correlação entre as dimensões “IG-Social” e a “AIG-Social”, entre “IG-Social” e “AI-Tarefa”, e entre “IG-Tarefa” e “AIG-Social”.

Finalmente, observam-se correlações estatisticamente significativas cruzando a dimensão “Treino/Instrução” da escala de liderança e as dimensões da escala de satisfação dos atletas (“Liderança”, “Rendimento equipa”, “Rendimento pessoal”, e “Crescimento pessoal”).

Ao cruzarmos as várias dimensões da escala de satisfação, nota-se particularmente elevada e interessante a correlação obtida entre a satisfação

com as oportunidades de “Crescimento Pessoal” e a satisfação sentida ao nível do “Rendimento da equipa” ( $r=0.73$ ).

Ao correlacionarmos as medidas subjectivas e objectivas de rendimento podemos inferir que o rendimento se altera bastante entre o início e o final da época tomando as várias equipas avaliadas. Por outro lado, ser muito a percepção do rendimento individual do atleta mostra-se mais correlacionada com o rendimento desportivo no início da época do que no final (.30 versus .17), e ainda que o rendimento final esteja sobretudo associado, e de forma bastante clara, à percepção do rendimento colectivo ou da equipa ( $r=.52$ ).

Ao correlacionarmos a escala da coesão (avaliada no início da época) e o rendimento (fase inicial e final) verificamos uma relativa independência do rendimento atingido no início e no final da época em relação às percepções da coesão, tomando esta nas suas várias dimensões. O único coeficiente de correlação estatisticamente significativo encontra-se cruzando a percepção individual da integração pessoal no grupo através da tarefa e a percepção do rendimento individual ( $r=.29$ ).

Ao correlacionarmos o rendimento (fase inicial e fase final) e a coesão (avaliada no final da época) verificamos uma correlação estatisticamente significativa entre, mais uma vez, a percepção do rendimento individual e a

percepção de integração no grupo através da tarefa ( $r=.36$ ). No final da época a percepção do rendimento colectivo associa-se agora de forma estatisticamente significativa às dimensões da coesão: integração no grupo através da tarefa, integração no grupo através das componentes sociais, e atracção individual para o grupo através da componente social.

Ao correlacionarmos a escala satisfação (avaliada no final da época) e o rendimento (fase inicial e fase final) constatamos que os coeficientes de correlação obtidos são estatisticamente significativos quando se cruza a dimensão satisfação dos atletas com a sua percepção de rendimento individual e de rendimento colectivo. Constata-se ainda coeficientes extremamente elevados de correlação entre as subescalas “Satisfação com rendimento de equipa” e “Percepção de rendimento colectivo” (.68), bem entre as subescalas “Satisfação com rendimento pessoal” e a “Percepção de rendimento individual” (.67).

Após realizarmos uma análise de regressão múltipla - rendimento objectivo na fase final, verificamos a importância da “Integração no grupo – tarefa” relativamente ao rendimento objectivo na fase final.

Após realizarmos uma análise de regressão múltipla – rendimento objectivo total (ao longo da época) verificámos igualmente a importância da “Integração no grupo – tarefa”.

### **Sugestões para investigações futuras**

Na busca de uma melhoria em termos de investigações, nomeadamente nesta área em que nos dedicámos, parece-nos importante referir o cuidado em tentar impedir a mortalidade da amostra no segundo momento de avaliação. Também nos parece importante que em outras investigações de procure avaliar a satisfação também no início ou meio da época para poder existir uma possibilidade de comparação com os valores finais. Além disso, comparações modalidades de tarefas interdependentes e modalidades de tarefas independentes nos parece uma investigação interessante a realizar.

Por último, informar atletas e treinadores da necessidade de alterar alguns comportamentos, expectativas e imagens criadas em volta desta modalidade, parece-nos uma estratégia aliciante e eficaz, após a realização deste tipo de investigações. Por um desporto melhor em que o rendimento possa estar acompanhado pela satisfação dos atletas, independentemente do sexo, estatuto ou sucesso.

## REFERÊNCIAS

- Allen, J. B. & Howe, B. L. (1998). Player ability, coach feedback, and female adolescent athletes' perceived competence and satisfaction. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 280-299.
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.
- Amorose, A. J. & Weiss, M. R. (1998). Coaching feedbacks as a source of information about perceptions of ability: A developmental examination. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 395-420.
- Antunes, J. (1994). *Dinâmica de grupos e rendimento desportivo: Um estudo no basquetebol de alta competição*. Monografia de fim de curso na área de Psicologia Social e das Organizações, não publicada. Lisboa : Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA).
- Antunes, J. & Cruz, J. (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*. Braga: APPORT, Universidade do Minho.
- Barata, J. & Lacoste, (1988). Uma estratégia para modificação comportamental de um treinador de basquetebol. *Comunicação apresentada nas III Jornadas de Psicologia do Desporto*. Lisboa:
- Boone, K., Kuhlman, J., & Beitel, P. (1995). Goal orientation and its influence on cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Supplement, 29-29.
- Bray, C. & Whaley, D. (2003). Team cohesion, effort, and objective individual performance of high school basketball players. *Sport Psychologist*, 17, 260-274.

- Brawley, L. (1990). Group cohesion: Status, problems and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 355-379.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: validity of the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1988). Exploring the relationship between cohesion and group resistance to disruption. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 199-213.
- Brawley, L., Carron, A., & Widmeyer, N. (1993). The Influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 245-260.
- Brawley, L., & Martin, K. (1995). The interface between social and sport psychology. *Sport Psychologist*, 9, 469-497.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Bump, L. A. (1989). Leadership skills. In Bump, L. A. (Ed.), *Sport Psychology Study Guide* (47-63). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, NY: Movement Publications.
- Carron, A. V. (1981). *Social psychology of sport: an experimental approach*. Ithaca, NY: Movement Publications.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychologist*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. (1984). Cohesion in sport teams. In J.Silva, & R. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 340-352). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. London, Ontario: Spodym Publishers.

- Carron, A. V. (1990). Group size in sport and physical activity: social psychological and performance consequences. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 4, 286-301.
- Carron, A. V. (1993a). The sport team as an effective group. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology* (110-121). Mayfield Publishing Company.
- Carron, A. V. (1993b). Group dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa.(pp. 43-64)
- Carron, A. V. (1994). Group dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves, & V. Pataco (Eds.), *International perspectives on sport and exercise psychology*. Morgantown: (F.I.T.) Fitness Information Tecnology Inc.(pp. 79- 102).
- Carron, A. V., Ball, J. R., & Chelladurai, P. (1977). Motivation for participation, success in performance and their relationship to individual and group satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 45, 835-841.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1978). Psychological factors and athletic success: An analysis of coach-athlete interpersonal behavior. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 6, 43-50.
- Carron, A. V., Chelladurai, P. (1979). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16, 21-41.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of sport Psychology*, 3, 123-139.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: a meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environmental questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 244-266.

- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 127-138.
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Dissertação de doutoramento não publicada. Univ. de Waterloo, Canadá.
- Chelladurai, P. (1981). The coach as motivator and chameleon of leadership styles. *Science Periodical on Research and Technology in Sport*. Ottawa: Coaching Association of Canada.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. In J. M. Silva, & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 329-339). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1993). Styles of decision making in coaching. In J. M. Williams (Ed), *Applied Sport Psychology: personal growth to peak performance* (pp. 99-109). Mayfield Publishing Company. California.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa: Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1993). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P., & Cruz, J. (1985). *Adaptação transcultural de uma escala de liderança no desporto*. Manuscrito não publicado. Braga: Universidade do Minho.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator*, 13, 6-9.
- 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 and Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., & Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 106-110.
- 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.
- Costa, E., & Serpa, S. (1995). *Caracterização psicossocial dos praticantes de Basquetebol do sexo masculino no contexto escolar*. Comunicação apresentada nas VI Jornadas de Psicologia do Desporto. Guarda - IPG & SPPD.
- Côté, J., Salmela, J.H., & Russell, S. (1995a). The Knowledge of high-performance gymnastic coaches: methodological framework. *Sport Psychologist*, 1, 65-75.
- Côté, J., Salmela, J.H., & Russell, S. (1995b). The knowledge of high-performance gymnastic coaches: competition and training considerations. *Sport Psychologist*, 1, 76-95.
- Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assesement of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1, 1-17.
- Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1993). Variables influencing leadership styles in tennis coaches. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.), *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa (pp. 205-208).
- Cruz, J., & Antunes, J. (no prelo). Coesão e satisfação na competição desportiva: Adaptação de instrumentos de avaliação psicológica. In J. F. Cruz e A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção*. Braga: APPORT - Universidade do Minho.

- Cruz, J., & Antunes, J. (1996). Dinâmica de grupos e coesão nas equipas desportivas. In J. F. Cruz (Eds.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 425-446). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda (S.H.O.).
- Cruz, J., & Gomes, A. R. (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamentos do treinador. In J. F. Cruz (Eds.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 389-409). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda (S.H.O.).
- Cruz, J. F., & Viana, M. F. (1993). Manual de avaliação psicológica em contextos desportivos (*Relatório Técnico*). Braga-Lisboa. Projecto de Investigação Psicológica na Alta Competição.
- Ctti, J., Trudel, P., Salmela, J. (1993). A conceptual model of coaching. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa.(pp. 201-203).
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, 3, 445-455.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 4, 611-628.
- Eisler, L. & Spink, K. (1998). Effects of scoring configuration and task cohesion on the perception of psychological momentum. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 311-320.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw - Hill.
- Fonseca, P., & Fonseca, A. (1997). Os comportamentos de liderança no futebol júnior de competição. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção*. Braga: APPORT - Universidade do Minho.
- Gardner, F. (1995). The coach and the team psychologist: An integrated organizational model. In S. Murphy (Ed.), *Sport psychology interventions*. Champaign, IL: Human Kinetics.

- Gill, D. L. (1984). Individual and group performance in sport. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport* (pp. 315-328). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gill, D. L. (1986a). Interpersonal relationships in sport groups. In D. L. Gill (Ed.), *Psychological Dynamics of Sport* (pp. 220-233). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gill, D.L. (1986b). Individual and group performance in sport. In D. L. Gill (Ed.), *Psychological Dynamics of Sport* (pp. 209-219). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Guéguen, N. (1997). *Manual de estatística para psicólogos*. Climepsi Editores. Lisboa.
- Hardy, M., Carron, A. & Beauchamp, M. (2003). The relationship task cohesion and competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 25, 66-76.
- Hanrahan, S., & Gallois, C. (1993). Social interactions. In R. Singer, M. Murphey, & L. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 623-646). New York: Macmillan Publishing.
- Heuzé, J. & Fontayne, P. (2002). Questionnaire sur l'ambiance du groupe: A french-language instrument for measuring group cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 42-67.
- Hodges, L., & Carron, A. (1992). Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 48-59.
- Holt, N. & Sparkes, A. (2001). An ethnographic study of cohesiveness in a college soccer team over a season. *Sport Psychologist*, 15, 237-259.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Eds.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Horn, T. S., & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology*, 7, 137-149.
- Isberg, L. (1993). What does it mean to be a coach in team sport? In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º*

*Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 233- 236).

- Iordanoglou, D. (1993). The relationship between team ability, team cohesion and team performance in professional soccer teams. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 850 - 854).
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 5, 751-765.
- Keinan, G. & Koren, M. (2002). Teaming up type as and bs: the effects of group composition on performance and satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 425-445.
- Leitão, J. C. (1992). *Liderança em contextos desportivos: Comunicação atleta - treinador*. Monografia na área da Psicologia Social e das Organizações, não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Leitão, J. C. (1995a). Liderança e ambiente de grupo em equipas de hóquei em patins. *AGON - Revista Crítica de Desporto e Educação Física*, 1, 71-83. CCDEF - Universidade de Coimbra.
- Leitão, J. C. (1995b). *Dinâmica de grupo em equipas de Futebol*. Comunicação apresentada nas VI Jornadas de Psicologia do Desporto. Guarda: IPG & SPPD.
- Leitão, J. C., Serpa, S., & Bártolo, R. (1994). Liderança em contexto desportivo: Estudo da relação treinador-atleta numa selecção nacional de futebol (juniores sub 16). *Revista Psicologia*.
- Lévêque, M. (1992). La relation entraîneur-entraîné: Perspective clinique sur sa dynamique affective. *Science et Motricité*, 17, 18-25.
- Marks, M. A., Zaccaro, S. J. & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, vol.85, 6, 971-986.

- Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-61.
- McNeil, A. (1990). *Ser líder empresarial*. Edições CETOP – Centro de ensino técnico e profissional à distância, lda. Lisboa.
- Mendes, C., & Ribeiro, R. B. (1993). *Tradução e adaptação à população portuguesa do questionário do ambiente no grupo*. Monografia de fim de curso, não publicada. Lisboa - ISPA.
- Munroe, K., Estabrooks, P., Dennis, P. & Carron, A. (1999). A phenomenological analysis of group norms in sport teams. *Sport Psychologist*, 13, 171-182.
- Murray, M.C., & Mann, B.L. (1993). Leadership effectiveness. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology* (82-98). Mayfield Publishing Company.
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, 3, 376-389.
- Neves, M. R. S. (1996). *A coesão de grupo no desporto: Estudo da relação entre o rendimento desportivo e a coesão em duas equipas séniores femininas de voleibol da 1ª divisão nacional*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física (F.C.D.E.F.), Universidade do Porto.
- Norusis, M. J. (1993). *SPSS for Windows. Base system user's guide release 6.0*. SPSS Inc. Chicago, Illinois.
- Ogilvie, B. C. (1993). Transference phenomena in coaching & teaching. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 262-266).
- Pica, L., & Serpa, S. (1995). *Caracterização psicossocial dos praticantes de Voleibol do sexo feminino no contexto escolar*. Comunicação apresentada nas VI Jornadas de Psicologia do Desporto. Guarda: IPG & SPPD.

- Pina, R., & Rodrigues, J. (1993). Os episódios de informação do treinador e a reacção dos atletas numa situação de competição em voleibol. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.), *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa (pp. 271-274).
- Postig, M. (1984). A relação pedagógica. Coimbra Editora, Limitada. Coleção Psicopedagogia.
- Riemer, H., & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 276-292.
- Riemer, H. & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Rossum, J., & Murphy, P. (1994). The sporting group. *International Volley Tech*, December. FIVB - Technical Review.
- Ruder, M. K., & Gill, D. (1982). Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 227-234.
- Run-ping, W. (1993). The coach's role in coach-athlete relationships - A social psychological perspective. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.), *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 275-276).
- Russell, G. W. (1993a). Leadership. In Russell, G. W. (Ed.), *Social Psychology of Sport* (pp. 95-122). Canada, Alberta: Springer-Verlag.
- Russell, G. W. (1993b). Group dynamics. In Russell, G. W. (Ed.), *Social Psychology of Sport* (pp. 73-94). Canada, Alberta: Springer-Verlag.
- Salminen, S., & Liukkonen, J. (1993). Coach-athlete relationship and coach's behavior in training sessions. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.), *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa (pp. 886-889).
- Salminen, S., & Liukkonen, J. (1994). The convergent and discriminant validity of the coach's version of the Leadership Scale of Sports. *International Journal of Sport Psychology*, 25, 119-127.

- Serpa, S. (1990). O treinador como líder: Panorama actual da investigação. *Ludens*, 12 (2), 23-32.
- Serpa, S. (1993). Avaliação dos processos de interacção treinador-atleta e liderança no desporto. *Ludens*, 13 (1), 9-16.
- Serpa, S. (1995). *A relação interpessoal na díade treinador-atleta. Desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador*. Dissertação de doutoramento não publicada. Universidade Técnica de Lisboa (Faculdade de Motricidade Humana), Lisboa.
- Serpa, S. (1996). A relação treinador-atleta. In J. F. Cruz (Eds.), *Manual de psicologia do desporto* (pp. 412-423). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda (S.H.O.).
- Serpa, S., & Antunes, I. (1989). *Leadership styles in sports: Characterization of the women's volleyball coaches in Portugal*. Comunicação apresentada no VI International Congress of Sport Psychology. Lahti.
- Serpa, S., Pataco, V. & Santos F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 1, 78-89.
- Shigunov, V., Pereira, V., & Manzotti Jr., O. (1993). Percepção de atletas quanto à influência do comportamento de treinadores nos seus sentimentos. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 890-893).
- Silva, J.M., & Weinberg, R.S. (1984). *Psychological foundations of sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 1, 102-111.
- Spink, K. (1990). Group cohesion and collective efficacy of Volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. (1995). Cohesion and intention to participate of female sport team athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 416-427.

- Spink, K. S., & Carron, A. V. (1993). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- Slater, M. R., & Sewell, D. F. (1994). An examination of the cohesion-performance relationship in university hockey teams. *Journal of Sports Sciences*, 12, 423-431.
- Smoll, F., & Smith, R. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.
- Stadulis, R.E., Eidson, T.A., MacCracken, M.J., & Sverance, C. (1995). Validation of the competitive state anxiety inventory for children (CSAI-2C). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Supplement, 99-99.
- Tannenbaum, S.I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1996). Promoting team effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (503-529). Chichester, New-York, Brisbane, Toronto and Singapore: John Wiley & Sons.
- Thomas, J. R. & Nelson, J. K. (1990). *Research methods in physical activity*. Human Kinetics Books. Champaign, Illinois.
- Trudel, P., Ctti, J., & Donohue, J. (1993). Direct observation of coaches' behaviors during training and competitions: A literature review. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.). *Actas do 8º Congresso Mundial de Psicologia do Desporto*. Lisboa. (pp. 316-319).
- Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics (pp. 165-218).
- 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. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *Sport Psychologist*, 5, 41-54.



- Widmeyer, N. (1990). Group composition in sport. *International Journal of Sport Psychology*, 4, 264-283.
- Widmeyer, N., Brawley, L., & Carron, A. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. London, Ontario, Canada: Sport Dynamics.
- Widmeyer, N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1990). Group size in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 177-190.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1992). Group dynamics in sport. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Widmeyer, N., Carron, A., & Brawley, L. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. Singer, M. Murphey, L. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 672-691). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationship among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychologist*, 4, 324-337.
- Williams, J. M., Jerome, G. J., Kenow, L. J. & Rogers, T. (2003). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationship to athletes variables. *Sport Psychologist*, 17, 16-34.
- Williams, J. M., & Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 364-371.
- Willis, J. D., & Campbell, L. F. (1992). Leadership and group dynamics. In Willis, J. D., & Campbell, L. F. (Ed.), *Exercise Psychology* (173-195). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M. & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of carisma. *Journal of Sport Psychology*, vol. 84, 3, 428-436.
- Yukelson, D. (1993). Communicating effectively. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology* (122-131). Mayfield Publishing Company.

