

# **RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA: DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA**

A. Rui Gomes & José F. Cruz  
(Universidade do Minho)

O estudo da liderança no desporto tem sido realizado à luz de três grandes modelos. O primeiro centra-se na análise dos efeitos dos comportamentos dos treinadores nos níveis de stresse, auto-estima e satisfação dos jovens atletas, propondo um sistema de observação dos comportamentos dos técnicos em treino e competição, que veio a dar origem à elaboração de uma grelha de registo das acções assumidas pelos treinadores na interacção com os praticantes (ver Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smith, Smoll & Hunt, 1977). A segunda proposta, elaborada por Chelladurai (1984) veio defender que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos do treinador: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efectivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho. Para o autor, quanto mais o treinador assumir um estilo de liderança que contemple os aspectos referidos maior será a possibilidade de obter sucesso no trabalho com os atletas e equipas. A terceira conceptualização preconiza a necessidade de se estudar mais detalhadamente as funções dos treinadores em termos das actividades concretas desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas, seja em contextos de treino ou de competição (ver Côté & Salmela, 1996; Côté, Salmela, & Russell, 1995). Os resultados obtidos neste modelo concluíram que os treinadores fundamentam as suas acções através de uma análise prévia das suas capacidades e características pessoais (conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, etc.), seguindo-se a avaliação das potencialidades dos atletas (atributos físicos, competências psicológicas para o desporto, etc.) e, em terceiro lugar, a consideração das exigências externas onde exercem as suas funções (recursos financeiros, condições materiais e nível competitivo).

Apesar do valor inegável de qualquer uma destas orientações teóricas, nenhuma delas foi elaborada tendo por base os avanços mais recentes preconizados pelas abordagens neocarismáticas e transformacionais da liderança (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987). Este novo movimento interessou-se pelo estudo de determinados líderes que apresentavam uma capacidade extraordinária para orientar outras pessoas, levando-as a acreditar nas suas capacidades para atingirem níveis de rendimento superiores e influenciando-as na aceitação de novos valores e ideais acerca do trabalho. Os dados das investigações vieram demonstrar que estes líderes alcançavam maiores níveis de eficácia pessoal e de rendimento nas equipas de trabalho bem como experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos membros do grupo/organização (ver Avolio & Bass, 1988; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997; Brown & Dodd, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Neste sentido, o presente trabalho procura contribuir para uma aproximação entre estas duas áreas de estudo da liderança, propondo um novo instrumento de avaliação dos estilos de liderança de acordo com as indicações dos modelos do desporto referidos anteriormente bem como dos novos conceitos avançados pela abordagem carismática e transformacional.

## **Pressupostos Subjacentes ao Desenvolvimento da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto**

A construção da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) partiu de uma análise prévia acerca da literatura no domínio da Psicologia do Desporto e da Psicologia Social e das Organizações, reunindo informações a vários níveis, desde os instrumentos de avaliação disponíveis, passando pelas principais áreas de acção dos treinadores e terminando com o tipo de relações estabelecidas entre a liderança e outras variáveis implicadas no estudo do tema (ex: satisfação, coesão, comprometimento e motivação, performance individual e rendimento desportivo, etc.). Este trabalho resultou no estabelecimento de um conjunto de domínios do exercício da liderança que serviram de fundamentação ao desenvolvimento da EMLD. Assim sendo, as principais dimensões consideradas foram as seguintes: i) ensino de competências técnicas por parte do treinador (ver Chelladurai, 1990, 1993; Dick, 1989; Woodman, 1993); ii) comunicação verbal e não-verbal estabelecida entre treinador e atletas e respostas de “feedback positivo” e “negativo (ver Bass, 1985; Chelladurai, 1984, 1990; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Martens, 1987, 1990; Smith & Smoll, 1996a,b; Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smith, Smoll & Hunt, 1977); iii) tomada de decisão e gestão do poder, representada pelas dimensões da liderança autocrática, democrática e evitamento das decisões (“laissez-faire”) (ver Bass, 1985; Bass & Avolio, 1997; Chelladurai & Saleh, 1978, 1980); iv) influência exercida sobre as ideias e convicções dos membros do grupo/organização (“liderança transformacional”), representada pelas áreas do carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e apoio social (ver Bass & Avolio, 1993; Chelladurai, 1990; Podsakoff, et al., 1990) e, por último v) eficácia e resultados obtidos pelo treinador (ver Bass & Avolio, 1997). Dados mais completos acerca dos instrumentos de avaliação psicológica e indicações utilizadas na construção da EMLD podem ser obtidos em Gomes (2005).

Uma versão preliminar deste instrumento, que pretendia avaliar diferentes dimensões dos comportamentos do treinador (independentemente do contexto ou modalidade desportiva), foi inicialmente analisada por uma “comissão de revisão” constituída por três profissionais com experiência na área da psicologia do desporto e/ou da psicometria. Os resultados deste trabalho permitiram efectuar uma redução em 49 itens dos 166 inicialmente propostos, apontando-se para uma primeira versão da EMLD com 117 itens. Esta versão foi, de seguida, utilizada num estudo de campo, no sentido de analisar as suas propriedades psicométricas bem como a possibilidade de introduzir novas dimensões na caracterização das acções dos treinadores.

### **Método**

#### **Amostra**

Participaram neste estudo 1714 atletas, sendo 1160 do sexo masculino (67.7%) e 554 do sexo feminino (32.3%), com idades compreendidas entre os 13 e os 42 anos. Relativamente ao escalão competitivo, 467 eram juniores (27.2%) e 1247 seniores (72.8%) apresentando, por isso, uma variação alargada no número de anos de prática desportiva (1 a 27 anos). Ao nível das representações na selecção nacional, 456 atletas juniores tinham sido internacionais (28.1%) e 316 seniores tinham assumido o mesmo estatuto (19.6%). Quanto aos anos de trabalho com os

treinadores, os dados apontaram uma significativa amplitude de tempo (entre um e quinze anos), sendo a média acima dos dois anos. No que respeita aos principais títulos e resultados desportivos obtidos pelos atletas sob a orientação dos seus responsáveis técnicos, é de assinalar o facto de perto de 20% terem conseguido classificações de realce ao nível nacional e/ou internacional. Dividindo por tipo de modalidade, 74.5% dos praticantes faziam parte das colectivas e 25.5% das individuais. Considerando o nível competitivo, perto de 70% do total dos participantes neste estudo estavam integrados nas divisões principais das respectivas modalidades, enquanto que os restantes se distribuíam pelos escalões secundários ou por níveis com outras designações atribuídas pelas federações de origem.

### **Instrumentos**

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

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

*Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD)*: desenvolvida especificamente para este estudo. A EMLD é constituída por 117 itens, respondidos numa escala tipo “Likert” com cinco opções de resposta (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada sub-escala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada sub-escala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de acção descritas.

### **Procedimento**

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

No total, foram distribuídos e enviados 2620 questionários tendo sido recebidos 1720, o que significa uma elevada taxa de retorno e adesão (65.6%). De referir que do total de questionários recebidos, seis não reuniam as condições mínimas para serem incluídos na amostra final, pois estavam praticamente por preencher e/ou ilegíveis nas respostas dadas, ficando-se por uma taxa de retorno efectivamente utilizável de 65.4%.

## Resultados

O tratamento e análise estatística dos dados foram efectuados no programa SPSS (versão 11.5 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho. Em primeiro lugar, efectuou-se uma análise factorial de componentes principais (AFE), sem pré-definição do número de factores, através da rotação ortogonal (procedimento “varimax”), com normalização de Kaiser (“eigenvalue” igual ou superior a 1). Foram estabelecidos previamente alguns critérios para a definição dos factores finais: i) saturação igual ou superior a .40 de cada item no factor hipotético e apenas num único factor; ii) aceitação da solução factorial final a partir do momento em que explicasse pelo menos 50% da variância total; iii) existência de uma coerência entre a solução factorial e os itens que constituem cada um dos factores e iv) cada factor deveria ser representado, pelo menos, por dois itens (ver Cruz & Antunes, 1997; Gorsuch, 1983; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995).

Os resultados obtidos apontaram uma solução final que permitiu explicar 51.1% da variância total, distribuindo-se por seis factores: transformacional (29.9%), autocrático/“laissez-faire” (7.1%), democrático (5.3%) apoio social (3.3%), “feedback” positivo (2.9%) e “feedback” negativo (2.6%), englobando um total de 49 itens, tendo sido eliminados 68 itens por não cumprirem os critérios descritos anteriormente. Esta análise teve por base valores para o *KMO* de .96 e um nível de significância do teste de esfericidade de Barlett de  $p=.00$ , significando na prática a possibilidade de aplicar este tipo de procedimentos de análise ao instrumento.

Numa segunda etapa, a versão da EMLD com 49 itens foi analisada através do programa LISREL 8.53 (Jöreskog & Sörbom, 1993), procurando-se testar um modelo de seis factores de primeira ordem (resultantes da AFE) e três de segunda ordem (transformacional, transaccional e tomada de decisão), numa estrutura hierárquica que, em parte, ia de encontro à formulação mais recente apresentada por Bass e Avolio (1997) e Avolio, Bass e Jung (1999). De referir ainda as seguintes opções assumidas nesta análise: i) tratamento dos valores omissos através da eliminação dos protocolos cujo número de não respostas fosse superior a 50% e substituição dos valores omissos em cada item pelo valor resultante do cálculo dos M-Estimators (“Tukey’s Biweight”); ii) utilização do método de estimação dos mínimos quadráticos ponderados (“Weighted Least Squares”); e iii) realização do teste de identidade dos modelos de acordo com o método de geração de modelos (Jöreskog, 1993), avaliando-se a validade de constructo de cada uma das seis sub-escalas da EMLD.

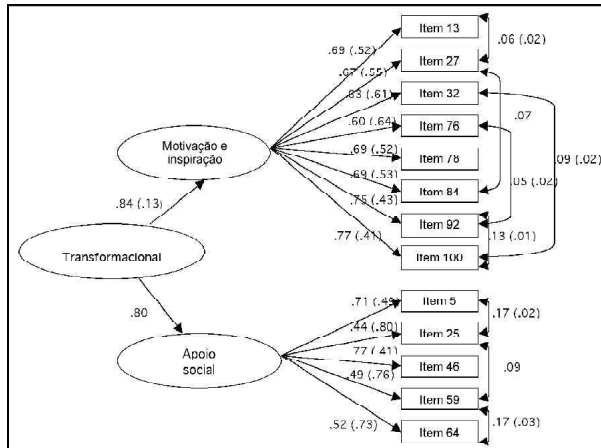
Os resultados deste processo permitiram a estabilização das seis dimensões do modelo. Num segundo momento, verificamos as possíveis relações existentes entre os factores, observando o ajustamento das dimensões duas-a-duas. O resultado deste processo tornou evidente a impossibilidade de conseguir obter um único modelo que congregasse todas as dimensões, não sendo possível a combinação entre os diferentes factores de segunda ordem de acordo com os respectivos factores latentes. Por isso, a nossa opção foi seguir as directivas enunciadas anteriormente da organização das dimensões pelos respectivos factores latentes, testando cada um dos casos individualmente e procurando verificar a existência de factores de segunda ordem para cada um dos pares das dimensões. Este processo deu origem a três modelos distintos (ver Quadro 1). As Figuras 1, 2, 3 e 4 apresentam o esquema de organização dos factores pelos modelos, indicando-se os pesos (coeficientes de regressão estandardizados que podem ser interpretados como saturações dos itens nos respectivos factores), os valores de correlação entre os factores e, entre parêntesis, são incluídos os respectivos termos de erro.

QUADRO 1. Dados relativos às medidas de ajustamento dos modelos analisados

MOD.	$\chi^2$	g.l.	p do $\chi^2$	AGFI	RMSEA	90% do RMSEA	p do RMSEA	ECVI	90% do ECVI	ECVI do M. Sat.
1	97.74	56	.00	.99	.030	(.019- .039)	1.00	.20	(.17-.23)	.21
2	41.28	19	.00	.99	.037	(.021- .053)	.91	.088	(.071- .11)	.084
3	1.56	2	.46	1.00	.00	(.00-.063)	.88	.021	(.021- .029)	.023

LEGENDA: Mod. 1 = Modelo hierárquico da liderança transformacional; Mod. 2 = Modelo oblíquo da liderança democrática e "laissez-faire"; Mod. 3 = Modelo dos comportamentos de "feedback" positivo do treinador

FIGURA 1. Modelo hierárquico da liderança transformacional



Nota: os valores da saturação dos itens no factor dizem respeito à solução estandarizada; (termos de erro)

FIGURA 2. Modelo oblíquo da liderança democrática e "laissez-faire" (termos de erro)

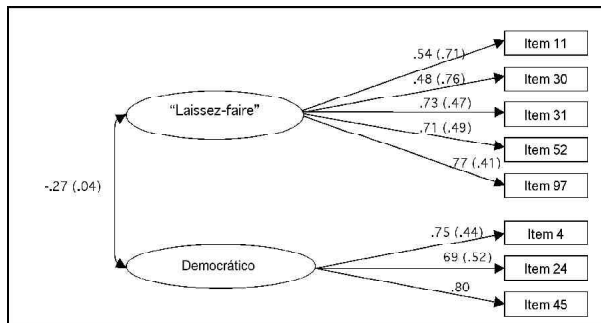


FIGURA 3. Modelo dos comportamentos de "feedback" positivo do treinador (termos de erro)

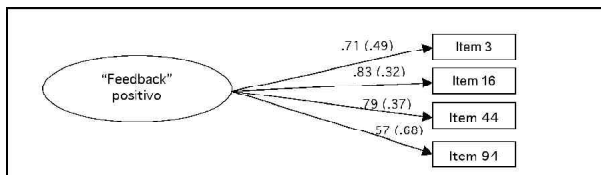
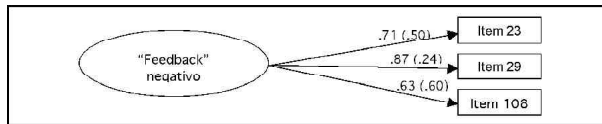


FIGURA 4. Modelo dos comportamentos de “feedback” negativo do treinador (termos de erro)



QUADRO 2. Descrição dos itens pelas dimensões da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto, após a análise factorial confirmatória

Dimensão	Itens
	Felicita um atleta em frente dos outros pelo seu bom rendimento Diz ao atleta quando é que ele fez um trabalho muito bom Exprime a sua satisfação quando um atleta joga/compete bem Recompensa os atletas quando o merecem
“Feedback” positivo	Fala de forma entusiástica acerca do que é necessário fazer Sugere novas formas de realizar as tarefas Actua de forma a ganhar o respeito dos atletas Demonstra um sentimento de poder e confiança Procura dar o exemplo e ser um modelo a seguir pelos atletas Leva-nos a olhar para um problema de diferentes pontos de vista Promove nos atletas um desejo de sucesso Promove nos atletas a vontade de se esforçarem cada vez mais
Motivação Inspiração	Ajuda os atletas nos seus problemas pessoais Faz favores pessoais aos atletas Exprime o afecto que sente pelos atletas Encoraja os atletas a fazer-lhe confidências Encoraja as relações íntimas e informais com os atletas
Apoio social	Pede a opinião dos atletas para as estratégias a seguir em determinadas competições Deixa que os atletas participem nas decisões a tomar Pede a opinião dos atletas em assuntos importantes relacionados com o treino
Democrático	Procura não se envolver quando os assuntos se tornam muito importantes Recusa soluções de compromisso Evita tomar decisões Adia responder a questões urgentes Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa
“Laissez-faire” “Feedback” negativo	Define vários tipos de castigos e punições para os atletas que não cumprem com o que está estabelecido Privilegia a utilização de punições e castigos para mudar os comportamentos dos atletas Costuma punir frequentemente os atletas

O resultado das análises realizadas apontaram para uma versão do instrumento com 28 itens, assim distribuídos: i) “feedback” positivo, quatro itens e um valor de “alpha” de Cronbach de .77, referindo-se aos comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador face ao bom rendimento e esforço dos atletas; ii) motivação/inspiração, oito itens e um valor de “alpha” de .86, dizendo respeito aos comportamentos do treinador no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na realização das tarefas e na concretização dos objetivos, assumindo-se como um modelo a seguir, em termos de optimismo, confiança e respeito; iii) apoio social, cinco itens e um valor de “alpha” de .70, reflectindo os comportamentos do treinador orientados para o bem-estar dos atletas, demonstrando uma preocupação pessoal com os problemas dos membros da equipa bem como um interesse em desenvolver relações pessoais francas e informais; iv) democrático, três itens e um valor de “alpha” de .75, manifestando-se através das acções no sentido de promover um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão, nomeadamente em aspectos relacionados com o treino e a competição; v) “laissez-faire”, cinco itens e um valor de “alpha” de .73, identificando o evitamento na tomada

de decisão e o distanciamento dos técnicos face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes e, finalmente, vi) “feedback” negativo, com três itens e um valor de “alpha” de .74, dizendo respeito à utilização de comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas. O Quadro 2 expõe uma descrição final dos itens da EMLD resultantes da AFC pelas seis sub-escalas.

## Discussão

Os resultados decorrentes das análises efectuadas à EMLD permitem-nos retirar algumas conclusões relacionadas não só com o tipo de modelos formulados, mas também com os pressupostos teóricos e conceptuais que lhes estão subjacentes. Um primeiro ponto fundamental, prende-se com a impossibilidade de confirmar a existência de um único modelo integrador de todas as dimensões previstas, impedindo assim a observação das relações entre os diferentes factores de primeira e segunda ordem. Esta circunstância, acaba por sugerir que o tipo de variáveis incluídas no modelo reflectem diferentes orientações no estudo da liderança e não tanto uma única abordagem congregadora do fenómeno.

Assim, no Modelo 1 as aproximações relativamente às sugestões do modelo de Bass (1985) são evidentes, preconizando-se as transformações introduzidas pelo treinador junto dos atletas, que se fazem sentir pelo seu carisma (ex: “o treinador procura dar o exemplo e ser um modelo a seguir pelos atletas”), pela forma como estimula intelectualmente os membros da equipa (ex: “o treinador sugere novas formas de realizar as tarefas”), e pelo tipo de motivação e desejo de sucesso que transmite (ex: “o treinador promove nos atletas a vontade de se esforçarem cada vez mais”), designando-se este factor por “motivação/inspiração”. A segunda dimensão constituinte do modelo relaciona-se com a atenção pessoal e o apoio dado pelo treinador aos atletas, caracterizando-se pela disponibilidade na resolução de questões particulares (ex: “o treinador ajuda os atletas nos seus problemas pessoais”), pela capacidade de expressar as emoções (ex: “o treinador exprime o afecto que sente pelos atletas”) e pela valorização da existência de um bom relacionamento entre todos os elementos da equipa (ex: “o treinador encoraja as relações íntimas e informais com os atletas”) reflectindo, em termos gerais, as orientações seguidas, tanto por Bass (1985) e Bass e Avolio (1997) no modelo transformacional, como por Chelladurai (1984, 1993) no modelo multidimensional.

Um segundo modelo, estruturado de forma oblíqua e negativa, põe em conjunto duas dimensões relacionadas com a tomada de decisão e a partilha do poder por parte do treinador (dimensão democrática e “laissez-faire”). Em termos práticos, isto significa que o questionário faculta um entendimento de duas opções de decisão pelo treinador, uma privilegiando a negociação e o envolvimento de todas as figuras importantes e outra caracterizada pela ausência e evitamento do exercício da liderança. Esta proposta acaba por ir de encontro a duas ideias distintas, uma resultante da investigação no desporto e outra, mais geral, relativa à conceptualização da liderança. Em primeiro lugar, a dimensão autocrática proposta por Chelladurai apresentou, de forma quase sistemática, problemas em diferentes estudos (ver Antunes & Cruz, 1997; Chelladurai e Reimer, 1998; Leitão, 1999; Salminen & Liukkonen, 1996), que foram atribuídos à construção da sub-escala, ao ponto de se colocar em causa a sua utilização do ponto de vista estatístico. Estas dificuldades também se fizeram sentir no nosso estudo, não tendo a liderança autocrática encontrado sustentação para a constituição como um factor único na aná-

lise factorial exploratória nem tão pouco para a manutenção de um factor conjunto com os restantes itens da dimensão "laissez-faire" na análise factorial confirmatória. Ora, este facto deve-nos fazer reflectir sobre o papel desta sub-escala no estudo da liderança no desporto, quando existem problemas atribuídos a esta área há já duas décadas, podendo assim levantar-se a hipótese de se aceitar que a compreensão dos processos de tomada de decisão possam ser entendidos sem esta dimensão, desde que, pelo menos, a vertente democrática esteja contemplada. Em segundo lugar, desde as formulações iniciais do estudo da liderança, numa linha centrada sobre os estudos comportamentais, que Tannenbaum e Schmidt (1958) estabeleceram como um contínuo o exercício da liderança, variando entre um estilo mais directivo até um mais participativo, fazendo supor que não existiam duas dimensões independentes, mas sim uma única variando entre valores baixos a elevados de directividade. Uma vez mais, reforça-se a hipótese de que uma única faceta de liderança poderá representar de forma fidedigna este conceito. Aliás, isto mesmo veio mais tarde a ser defendido por Hersey e Blanchard (1996) no modelo situacional, onde níveis inferiores ou superiores de maturidade dos membros do grupo/ organização deveriam corresponder ao exercício de maior ou menor directividade por parte do líder enquanto forma de orientar os que colaboram consigo.

No que respeita aos comportamentos de "feedback" positivo e negativo, ao contrário do esperado, não foi possível congregarmos ambas as dimensões num único modelo. Assim sendo, eles foram testados separadamente, resultando no Modelo 3 ("feedback positivo") e num modelo saturado com um "ajustamento perfeito" para o "feedback" negativo. Este último modelo resulta fundamentalmente de uma equivalência entre o número de parâmetros estimáveis e estimados, preconizando-se um modelo "somente identificado" (ver Byrne, 1998; Loehlin, 1998). Os indicadores de ambos os modelos sugerem a sua importância, mas não foi possível confirmar a estrutura conceptual que antecipamos, onde ambas as dimensões se relacionariam em função de um factor de segunda ordem relativo ao tipo de interacção estabelecida entre treinador e atletas. De qualquer modo, convém referir que o modelo "conjunto" tem potencialidades para ser melhorado no futuro, principalmente, através da junção de mais itens à sub-escala de "feedback" negativo, uma vez que o valor de RMSEA se situou abaixo do ponto crítico de um, indicando assim a necessidade da sua reespecificação (ver Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 1998).

Os dados obtidos desta primeira adaptação da EMLD permitem-nos fornecer várias indicações para a investigação futura. Devido à impossibilidade de confirmarmos a diversidade de áreas de influência sugeridas por Bass (1985, 1997) bem como os aspectos relacionados com a intervenção técnica dos treinadores, preconizada pelo modelo de Chelladurai (1990), poderá colocar-se a necessidade de alterar a lógica de construção de instrumentos de avaliação neste domínio. Assim, os autores poderão optar por definir domínios fundamentais da acção dos treinadores e avaliá-los separadamente (ex: comunicação treinador-atleta, estratégias de tomada de decisão, relação pessoal e social, princípios e filosofia do treinador, etc.). Um processo deste tipo tem a vantagem implícita de se obter uma bateria de testes que permite um conhecimento alargado sobre o tema mas, obviamente, apresenta dificuldades de enquadramento com a investigação realizada até aos nossos dias, que sempre entendeu o conceito como multidimensional, analisando-se a contribuição de cada uma das facetas para a sua explicação. Uma segunda via, iniciada neste trabalho, significa um entendimento conjunto dos constructos associados a este fenómeno incluindo-se, num mesmo instrumento, os principais avanços dados pelos estudos realizados em contextos organizacionais e desportivos sabendo-se, de antemão, as limitações e problemas que, com bastante frequência, são colocados na análise das propriedades e caracte-



rísticas psicométricas dos instrumentos elaborados. Por outro lado, e tendo em consideração o baixo número de itens na versão final da EMLD (28), a possibilidade de aperfeiçoamento do instrumento pode muito bem representar uma perspectiva realista de trabalho, até pela capacidade demonstrada em discriminar e prever os níveis de coesão e satisfação desportiva dos atletas (ver Gomes, 2005). Independentemente da opção seguida no futuro, terá sempre de ser considerado o facto dos pressupostos desenvolvidos no âmbito da abordagem carismática e transformacional serem úteis e aplicáveis ao contexto desportivo, não fazendo sentido ignorá-los no estudo da influência exercida pelos responsáveis técnicos.

Um último ponto a ponderar, prende-se com o reconhecimento das seis dimensões propostas na EMLD representarem “apenas uma parte” do fenómeno em estudo, excluindo-se temas que não devem desprezados, como sejam, os aspectos organizacionais da intervenção do treinador (ex: capacidade de utilização dos recursos disponibilizados, coordenação e relacionamento com as estruturas dirigentes, etc.) (Shamir, 1999; Yukl, 1998), a valorização das tarefas a realizar e a capacidade técnica dos treinadores (ver Chelladurai, 1990; Thite, 1999), a filosofia e os princípios assumidos (ver Conger, 1989; Martens, 1987), a gestão de conflitos e estratégias de resolução (ver Pondy, 1992; Slack, 1997), o trabalho em equipa com outros elementos da equipa técnica (ver Côté & Salmela, 1996; Sugerman, 1999) e a preparação física e psicológica dos atletas (ver Côté, Salmela & Russell, 1995; Henschen, 2000; Schmid & Peper, 1991). A introdução destas (ou outras) dimensões da acção dos treinadores representará sempre um esforço positivo na melhoria da compreensão deste tema em contextos desportivos, ganhando com isso a investigação (que se torna mais abrangente na análise do fenómeno) e a intervenção (que assume novas dimensões no treino e formação de treinadores).

## Referências

- Antunes, J. M. & Cruz, J. F. (1997). Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição: As relações entre liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPOR.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press, Inc.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Brown, F. W. & Dodd, N.G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 291-299.
- Browne, M. W. & Cudek, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & S. A. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan.
- Chelladurai, P. & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Fitness Information Technology, Inc. Morgantown, USA.

- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Côté, J. & Salmela, J. H. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches. *The Sport Psychologist*, 10, 247-260.
- Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. J. (1995). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9, 76-95.
- Cruz, J. F. & Antunes, J. (1997). Adaptação e características psicométricas do "questionário de coesão desportiva" e da "escala de satisfação com a competição". In J. F. Cruz & A. R. Gomes, (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Dick, F. W. (1989). Guidelines for coaching conduct. *Athletics Coach*, 23, 3-6.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Henschen, K. (2000). Maladaptive fatigue syndrome and emotions in sport. In Y. L. Hanin (Ed.), *Emotion in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (7<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Joreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.
- Leitão, J. C. (1999). *A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*. Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Loehlin, J. C. (1998). *Latent variable models: An introduction to facto, path, and structural analysis* (3<sup>rd</sup> Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 257-261.
- Salminen, S. & Liukkonen, J. (1996). Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 59-67.
- Schmidt, A. & Peper, E. (1991). Técnicas para el entrenamiento de la concentracion. In J. Williams (Ed.), *Psicologia aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-306.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organizational theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, R.E. & Smoll, F.L. (1996a). Psychosocial interventions in youth sport. In J. Raalte & B. Brewer (Eds.), *Exploring Sport and Exercise Psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Smith, R.E. & Smoll, F.L. (1996b). The coach as focus of research and intervention in youth sports. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Children and youth in sport. A Biopsychosocial perspective*. Dubeque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Smith, R.E., Smoll, F. & Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.
- Smith, R.E., Smoll, F. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Sugerman, K. (1999). *Winning the mental way: A practical guide to team building and mental training*. Burlingame: Step Up Publishing.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 253-261.
- Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport Science Review*, 2, 1-13.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## FICHA TÉCNICA

**Título:** **Actas da XI Conferência Internacional  
de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**

**Conselho Científico:** Acácia Santos (Univ. São Francisco, SP);  
Adelina Guisande (Univ. Minho);  
Adelinda Candeias (Univ. Évora);  
Alessandra Capovilla (Univ. São Francisco, SP);  
Alfredo Campos (Univ. Santiago Compostela);  
António Diniz (ISPA, Lisboa);  
Carla Machado (Univ. Minho);  
Celina Manita (Univ. Porto);  
Cláudio S. Hutz (Univ. Fed. Rio Grande do Sul);  
Danilo Silva (Univ. Lisboa);  
Feliciano Veiga (Univ. Lisboa);  
Fermino Sisto (Univ. São Francisco, SP);  
Fernando Jimenez (Univ. Salamanca);  
Francisca Farinha (Univ. Vigo);  
Gerardo Prieto (Univ. Salamanca);  
Helena Rebelo Pinto (Univ. Lisboa);  
Leandro Almeida (Univ. Minho);  
Luísa Faria (Univ. Porto);  
Margarida Pedroso Lima (Univ. Coimbra);  
Mário Simões (Univ. Coimbra);  
Miguel Gonçalves (Univ. Minho);  
Ricardo Primi (Univ. São Francisco, SP);  
Saúl Neves de Jesus (Univ. Lisboa)

**Organização:** Carla Machado, Leandro Almeida, Miguel Gonçalves,  
M. Adelina Guisande e Vera Ramalho

**Composição, Impressão:** Candeias Artes Gráficas  
Rua Conselheiro Lobato, 179  
4715-089 Braga  
geral@litografiaac.pt  
www.litografiaac.pt

**Edição, Distribuição  
e Encomendas:** Psiquilibrios Edições  
Rua José Maria Ottoni, 56  
4715-309 Braga  
Tel. 253 284 517  
<http://psiquilibrios.planetaclix.pt>  
psiquilibrios@clix.pt

**ISBN:** 978-972-98052-7-1

**Depósito Legal:** 248103/06

Braga, Outubro de 2006