

## **Escala Multidimensional de Liderança no Desporto: Reanálise da estrutura factorial**

A. Rui Gomes

Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho. Braga. Portugal

**Resumo:** Este estudo apresenta uma versão revista da “Escala Multidimensional de Liderança no Desporto” (EMLD-2) que pretende observar as percepções dos atletas acerca dos estilos de liderança dos treinadores. Esta nova versão foi formulada a partir dos trabalhos originais de Gomes (2005) e Gomes e Cruz (2006a) e revelou-se mais discriminativa das acções dos treinadores. Por outro lado, foi possível encontrar várias relações entre os factores da EMLD-2 e as abordagens de estudo da liderança, nomeadamente os contributos fornecidos no âmbito da Psicologia do Desporto (ver Chelladurai, 1984, 1993) e da Psicologia das Organizações (ver Bass, 1985; Bass & Avoio, 1993). A estrutura final do instrumento resultante da nova análise factorial exploratória apontou nove dimensões: i) treino e instrução; ii) respeito e tratamento justo; iii) apoio social; iv) visão de futuro e optimismo; v) motivação para a realização; vi) “feedback” positivo; vii) “feedback” negativo; viii) gestão partilhada do poder e ix) gestão passiva do poder. No final do trabalho, são apresentadas algumas sugestões acerca do desenvolvimento futuro da escala.

O estudo da liderança em contextos desportivos tem vindo a suscitar a atenção dos autores da Psicologia do Desporto desde os anos 70. Nesse período, foram formuladas duas propostas fundamentais: o modelo mediaccional de liderança no desporto para jovens (Smith, Smoll, & Curtis, 1979; Smith, Smoll, & Hunt, 1977) e o modelo multidimensional de liderança no desporto (Chelladurai, 1984; Chelladurai & Saleh, 1978, 1980). No primeiro caso, valorizou-se o estudo das interações entre treinador e atletas, formulando-se um sistema de observação dos comportamentos ocorridos entre ambos nos treinos e nas competições. No segundo caso, avançou-se com um modelo integrativo das várias abordagens do estudo da liderança, realçando-se a necessidade dos treinadores obterem uma congruência entre três tipos de comportamentos: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efectivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho. Mais recentemente, uma nova equipa de investigação tem vindo a defender a importância de estudar as representações mentais dos treinadores acerca da forma como estes preparam os atletas e equipas em situações de treino e de competição (Côté & Salmela, 1996; Côté, Salmela, & Russell, 1995).

Apesar do valor inegável destes modelos, nenhum teve em consideração algumas propostas mais recentes do estudo da liderança, designadas por liderança carismática e transformacional (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987). Neste caso, tem vindo a ser realçada a necessidade de estudarmos líderes que definem uma “visão” de trabalho motivadora e inspiradora para o grupo ou organização, levando os colaboradores a atingir níveis de rendimento acima do esperado bem como a assumirem uma vontade de abdicar dos seus interesses pessoais em nome de um bem colectivo. A investigação efectuada veio demonstrar

que estes líderes tendiam a alcançar 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).

Foi a partir destas indicações e do interesse em verificar a sua aplicabilidade ao desporto e à compreensão da relação entre treinador-atleta, que foi proposta a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD), pretendendo integrar estes contributos mais recentes e outros mais tradicionais do estudo da liderança (Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006a). Alguns dos dados obtidos na utilização da escala com atletas portugueses, vieram demonstrar que a “motivação/inspiração” (dimensão fortemente conotada com o movimento transformacional de liderança) servia para diferenciar atletas de diferentes tipos de modalidades, sexos, idades, anos de trabalho com o treinador e sucesso desportivo (ver Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006b; Gomes, Pereira, & Pinheiro, no prelo).

Apesar desta tentativa em tentar integrar num novo instrumento algumas das indicações mais recentes do estudo da liderança, a versão inicial da EMLD parecia ainda não diferenciar suficientemente as acções dos treinadores. De facto, ao avançar com seis factores (motivação/inspiração, “feedback” positivo, “feedback” negativo, apoio social, comportamento democrático e “laissez-faire”), a EMLD excluía aspectos relevantes da acção dos treinadores como, por exemplo, algumas facetas do domínio transformacional e a instrução técnica dada aos membros da equipa. Apesar destas áreas fazerem parte da primeira versão testada no estudo de campo, os dados finais das análises factoriais exploratória e confirmatória não permitiram a sua inclusão no protocolo definitivo (ver Gomes, 2005; Gomes & Cruz, 2006a).

Uma das conclusões retiradas pelos autores após esta primeira validação da escala, prendia-se com a possibilidade de observar novamente a estrutura factorial, procurando obter uma “solução” global que distinguisse melhor os domínios transformacionais e que testasse a confirmação das restantes dimensões, nomeadamente, o “feedback” positivo e negativo (incluídos numa faceta mais global designada por transaccional/comunicacional) e os comportamentos democrático e “laissez-faire” (compreendidos à luz da tomada de decisão e gestão do poder por parte dos treinadores). A concretização desta linha de trabalho tinha como vantagem adicional a possibilidade de obter um instrumento mais multifacetado e em consonância com os contributos tradicionais e contemporâneos do estudo da liderança. No entanto, esta proposta implicava a necessidade de efectuarmos uma selecção dos factores a submeter à nova análise, uma vez que a primeira versão considerou catorze dimensões, não

estando todas relacionadas com a compreensão da liderança pelos três grandes domínios referidos (transformacional, transaccional/comunicacional e tomada de decisão).

Neste sentido, resolvemos testar as dimensões do primeiro estudo de campo da escala à luz desta nova possibilidade de organização conceptual dos factores, seguindo-se dois critérios para seleccionar os itens. Por um lado, os dados da validação anterior, que forneceram indicações sobre as dimensões mais significativas da acção dos treinadores e, por outro lado, a opção em organizar o entendimento da acção dos treinadores pelos três níveis de acção descritos. O resultado deste procedimento conduziu à seguinte selecção de itens: i) transformacional (54 itens); ii) transaccional/comunicação (12 itens) e tomada de decisão (19 itens), para um total de 85 afirmações. O Quadro 1 ilustra o número de itens retidos por dimensão para a nova análise da EMLD, possibilitando também uma comparação com a versão inicial do instrumento (antes de ter sido sujeita a qualquer procedimento de análise).

Quadro 1

**Dimensões e número de itens considerados nas duas versões da EMLD**

<b>Dimensões da liderança por área</b>	<b>EMLD-1 Número de itens</b>	<b>EMLD-2 Número de itens</b>
Área transformacional		
1. Treino e instrução	12	12
2. Apoio social	11	11
3. Carisma e influência nos ideais	9	9
4. Motivação inspiradora	19	19
5. Estimulação intelectual	3	3
Área transaccional / comunicacional		
6. Comportamento não-verbal	6	0
7. Assertividade	6	0
8. “Feedback” positivo	7	7
9. “Feedback” negativo	5	5
Área de tomada de decisão		
10. Comportamento democrático	10	10
11. Comportamento autocrático	11	0
12. Comportamento “laisse-faire”	9	9
Outras áreas		
13. Eficácia profissional	5	0
14. Promoção da coesão/eficácia equipa	4	0
<b>Total de itens</b>	<b>117</b>	<b>85</b>
<b>Total de dimensões consideradas</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

Como se pode observar no Quadro 1, esta opção torna significativamente diferente o protocolo em observação, sendo esta é uma das razões que nos leva agora a reanalisar a estrutura factorial do instrumento a partir dos mesmo dados. Isto significa que neste novo estudo procuramos testar um conjunto mais restrito de itens que, na sua essência, são mais representativos de alguns domínios estruturantes do estudo da liderança. Por outro lado, optamos também por realizar apenas a análise exploratória dos dados, assumindo-se a necessidade de utilizar outros procedimentos de análise com novos estudos de campo, caso esta segunda versão tenha valor psicométrico e conceptual face à versão anterior. Por último, é de registar a nossa opção em considerar neste trabalho os instrumentos de coesão e satisfação aplicados em conjunto com a primeira versão da EMLD, uma vez que os mesmos não sofreram qualquer alteração para este novo estudo, podendo ajudar a compreender melhor a relação dos novos factores da ELMD com os níveis de coesão e satisfação dos atletas. Para estes dois instrumentos, apresentamos os valores de fidelidade das subescalas, podendo ser encontradas informações mais específicas acerca das características psicométricas dos instrumentos em Gomes (2005).

Em síntese, este trabalho procurou atingir os seguintes objectivos:

- a) Analisar a estrutura factorial da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto, limitando o número de itens e domínios do exercício da liderança em consideração;
- b) Observar as características psicométricas da nova versão da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto;
- c) Examinar as relações estabelecidas entre as dimensões da liderança e os níveis de coesão e satisfação dos atletas.

## 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):* foi desenvolvida especificamente para este trabalho, tendo sido considerados, para efeitos do presente estudo, 85 dos 117 itens iniciais. Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” com cinco opções de resposta (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada subescala, dividindo-se depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada subescala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de acção descritas.

*Questionário de Coesão Desportiva (GEQ):* trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Antunes (1997) a partir dos trabalhos de Carron, Widmeyer e Brawley (1985), tendo sido considerados para este estudo catorze dos dezoito itens originais, assim distribuídos: i) integração no grupo, tarefa ( $\alpha = .71$ ): refere-se aos sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente à semelhança e proximidade da equipa como um todo quanto às tarefas a realizar (ex: “a nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento”); ii) integração no grupo, social ( $\alpha = .74$ ): aponta os sentimentos e percepções

individuais dos membros da equipa quanto à semelhança e proximidade no interior da equipa como um todo, enquanto unidade social (ex: “a nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva”); iii) atracção individual para o grupo, tarefa ( $\alpha = .58$ ): caracteriza os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento nas tarefas, produtividade, metas e objectivos do grupo (ex: “não estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho jogado/competido”) e, iv) atracção individual para o grupo, social ( $\alpha = .62$ ): identifica os sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente ao seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo (ex: “alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa”). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada subescala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada subescala significam maiores frequências de coesão, por parte dos atletas, em cada uma das áreas de acção descritas;

*Escala de Satisfação (SS)*: trata-se de um instrumento desenvolvido por Cruz e Antunes (1997) a partir dos trabalhos de Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma e Miyauchi (1988), tendo sido considerados para este estudo quinze dos dezoito itens originais, distribuídos por três subescalas: i) satisfação com a liderança ( $\alpha = .94$ ): aponta os sentimentos dos atletas relativamente à liderança do seu treinador (ex: “sinto-me satisfeito(a) com o respeito e tratamento justo que recebo do treinador”); ii) satisfação com o ambiente e rendimento colectivo ( $\alpha = .85$ ): descreve as opiniões favoráveis acerca do rendimento colectivo das respectivas equipas bem como acerca do ambiente e relacionamento entre todos (ex: “estou satisfeito com a alegria nos jogos/competições e treinos”); e, iii) satisfação com o rendimento individual ( $\alpha = .77$ ): descreve a opinião dos atletas sobre a performance obtida nos treinos e competições bem como o estado de forma física (ex: “sinto-me satisfeito(a) com o modo como estou a jogar/competir”). Os “scores” de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada subescala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela “negativa”. Os valores mais altos em cada subescala significam maiores frequências de satisfação, por parte dos atletas, em cada uma das áreas de acção descritas.

## **Procedimento**

O Questionário que englobava os instrumentos atrás referidos foi distribuído junto de vários atletas, sendo a sua entrega e recolha 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 15.0 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho.

Neste sentido, começamos por efectuar uma análise factorial de componentes principais, sem pré-definição do número de factores, através da rotação ortogonal (procedimento “direct oblimin”; “delta”=0), 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 .30 de cada item no factor hipotético; 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 Gorsuch, 1983; Hair, Anderson, Tatham., & Black, 1995).

Os resultados obtidos apontaram uma solução final que permitiu explicar 56.7% da variância total, distribuindo-se por nove factores: treino e instrução (30.22%), gestão partilhada do poder (6.21%), “feedback” negativo (5.49%); apoio social (2.91%); gestão passiva do poder (2.66%); visão de futuro e optimismo (2.54%); “feedback” positivo (2.42%); respeito e tratamento justo (2.18%) e motivação para a realização (2.07%), englobando um total de 53 itens, tendo sido eliminados 32 itens por não cumprirem os critérios descritos anteriormente. Esta estrutura factorial teve por base um valor de KMO (“Kaiser-Meyer-Olkin”) de .966 e um resultado significativo no teste de esfericidade de Barlett (35198.750, *df* 1378, *p*=.000). No seu conjunto, estes dois valores indicam a adequabilidade de aplicar este procedimento de análise ao instrumento (Sharma, 1996; Tabachnick & Fidell, 2000). O Quadro 2 apresenta o número de

itens, a média e o desvio-padrão por factor desta nova versão, sendo também possível efectuar uma comparação com os trabalhos iniciais da escala, onde foram utilizados procedimentos de análise exploratórios e confirmatórios. Tal como se pode verificar, a comparação entre as duas versões evidencia uma maior discriminação no domínio transformacional (dois factores na EMLD-1 e cinco na EMLD-2) mantendo-se as restantes áreas, embora com designações diferentes na EMLD-2 (comportamento democrático e “laissez-faire” passam a ser designados por gestão partilhada e passiva do poder).

No que se refere à consistência interna das escalas da EMLD-2, observámos o “Alpha” de Cronbach, tomando por referência o valor de .70 que indica um nível de consistência interna aceitável para os factores (Nunnally & Bernstein, 1994; Tabachnick & Fidell, 2000). Neste sentido, todos os valores encontrados situaram-se acima deste índice: treino e instrução (.88), gestão partilhada do poder (.83), “feedback” negativo (.74), apoio social (.72), gestão passiva do poder (.78), visão de futuro e optimismo (.81), “feedback” positivo (.83), respeito e tratamento justo (.85) e motivação para a realização (.82).

Por último, as análises das associações e correlações existentes entre todas as variáveis em estudo foram realizadas através do cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, descrevendo-se os valores encontrados no Quadro 3. Neste sentido, dois aspectos devem ser realçados. Em primeiro lugar, as dimensões “positivas” da EMLD (treino e instrução, respeito e tratamento justo, apoio social, visão de futuro e optimismo, motivação para a realização, “feedback” positivo e gestão partilhada do poder) apresentaram correlações positivas entre si, bem como associações positivas com todas as dimensões da coesão e da satisfação. Em segundo lugar, as facetas com um carácter mais negativo da escala de liderança, assumiram padrões algo distintos entre si. Assim, a gestão passiva do poder seguiu a tendência “esperada” pois associou-se negativamente com todas as dimensões “positivas” da liderança, coesão e satisfação e positivamente com o “feedback” negativo da EMLD. Já esta última variável, apresentou resultados algo inesperados, correlacionando-se positivamente com o treino e instrução e motivação para a realização e negativamente (como esperado) com duas dimensões da liderança (respeito e tratamento justo), duas da coesão (integração social no grupo e atracão para a tarefa) e uma da satisfação (satisfação com a liderança).



Quadro 2

**Dimensões resultantes das duas versões da EMLD**

<b>Versões da EMLD e respectivos factores</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>EMLD-1 (após análise factorial exploratória)</b>			
Transformacional	19	3.77	.61
Autocrático/“Laissez-faire”	11	2.30	.60
Democrático	5	3.09	.77
Apoio social	5	3.17	.66
“Feedback” positivo	6	3.92	.64
“Feedback” negativo	3	2.54	.86
<b>Total de itens</b>	<b>49</b>		
<b>Variância explicada</b>	<b>51.1%</b>		
<b>EMLD-1 (após análise factorial confirmatória)</b>			
Motivação/inspiração	8	3.77	.62
“Laissez-faire”	5	2.33	.65
Democrático	3	3.10	.85
Apoio social	5	3.12	.69
“Feedback” positivo	4	3.86	.69
“Feedback” negativo	3	2.54	.86
<b>Total de itens</b>	<b>28</b>		
<b>EMLD-2 (após análise factorial exploratória)</b>			
Treino e instrução	9	3.83	.64
Respeito e tratamento justo	6	3.71	.71
Apoio social	6	3.17	.66
Visão de futuro e optimismo	5	3.98	.62
Motivação para a realização	6	3.88	.61
“Feedback” positivo	6	3.83	.63
“Feedback” negativo	3	2.54	.86
Gestão partilhada do poder	6	3.16	.73
Gestão passiva do poder	6	2.24	.67
<b>Total de itens</b>	<b>53</b>		
<b>Variância explicada</b>	<b>56.7%</b>		

Quadro 3

Correlações entre as variáveis em estudo (EMLD, GEQ, SS) (amostra total)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Treino e instrução	--															
2. Respeito e tratamento justo	.62**	--														
3. Apoio social	.41**	.50**	--													
4. Visão de futuro/optimismo	.66**	.57**	.44**	--												
5. Motivação para realização	.70**	.54**	.35**	.66**	--											
6. “Feedback” positivo	.63**	.66**	.50**	.59**	.58**	--										
7. “Feedback” negativo	.05*	-.17**	.04	-.01	.09**	-.05*	--									
8. Gestão partilhada do poder	.47**	.53**	.52**	.44**	.36**	.53**	-.04	--								
9. Gestão passiva do poder	-.49**	-.49**	-.18**	-.44**	-.46**	-.42**	.22**	-.21**	--							
10. Integração Grupo - Social	.20**	.21**	.16**	.22**	.20**	.20**	-.05*	.21**	-.19**	--						
11. Integração Grupo - Tarefa	.30**	.29**	.15**	.27**	.31**	.25**	-.03	.23**	-.27**	.52**	--					
12. Atracção Grupo - Social	.19**	.19**	.17**	.20**	.22**	.18**	-.04	.16**	-.20**	.43**	.44**	--				
13. Atracção Grupo - Tarefa	.38**	.42**	.24**	.32**	.33**	.37**	-.08**	.23**	-.34**	.36**	.44**	.38**	--			
14. Satisfação com liderança	.70**	.73**	.45**	.62**	.62**	.64**	-.06*	.50**	-.48**	.26**	.38**	.27**	.53**	--		
15. Satisf. amb./rend. colec.	.36**	.33**	.19**	.35**	.35**	.31**	-.02	.29**	-.25**	.51**	.70**	.47**	.46**	.54**	--	
16. Satisf. com rendim. indivi.	.21**	.23**	.13**	.19**	.19**	.19**	-.01	.15**	-.09**	.16**	.25**	.19**	.35**	.36**	.38**	--

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

## DISCUSSÃO

A nova estrutura factorial da EMLD revelou-se, em termos gerais, mais representativa dos estilos de liderança dos treinadores. De facto, um esquema de nove factores descreve mais as áreas de acção destes profissionais e confirma os pressupostos enunciados para o desenvolvimento desta nova versão. Mas analisemos em mais pormenor cada um dos domínios considerados.

Começando pela área que mais alterações sofreu, a EMLD-2 avança cinco factores que poderão afigurar-se como facetas próximas da liderança transformacional: i) treino e instrução: remete para o ensino das competências técnicas e tácticas inerentes a cada modalidade bem como os esforços dos treinadores no sentido de corrigir os erros cometidos pelos atletas (ex: “o meu treinador diz aos atletas aquilo que devem fazer e como devem fazer”). Fica assim incluída uma das dimensões mais nobres do trabalho dos treinadores (Dick, 1989; Woodman, 1993) e estruturante de um dos modelos mais representativos de liderança no desporto (Chelladurai, 1984); ii) visão de futuro e optimismo: descreve a capacidade dos treinadores articularem e representarem uma visão optimista do futuro, demonstrando comportamentos de confiança e entusiasmo acerca das capacidades dos atletas e da equipa (ex: “o meu treinador fala de forma optimista sobre o futuro”). Este factor aproxima-se significativamente da motivação/inspiração da primeira versão da EMLD e da motivação inspiradora do modelo transformacional e transaccional de liderança (Bass, 1985); iii) motivação para a realização: aponta as acções dos treinadores no sentido dos atletas se comprometerem com um determinado ideal de equipa e de trabalho, incentivando o desejo de sucesso e esforço contínuo nas tarefas (ex: “o meu treinador encoraja os atletas a trabalharem com o máximo de qualidade”). Esta atenção especial dada pelo treinador à qualidade do trabalho a realizar e à vontade de auto-superação pelos atletas aponta, por um lado, para a “influência nos ideais” do modelo de Bass (1985, 1997) bem como para o conceito de “achievement-oriented leadership” (“liderança orientada para a realização”) da abordagem “path-goal”, que enfatiza a acção do líder no sentido de desafiar os colaboradores a procurarem obter o melhor do seu rendimento (House & Mitchell, 1997); iv) apoio social: assinala os aspectos mais pessoais da relação entre treinadores e atletas, descritos pela preocupação e atenção dada aos problemas extra-desportivos e ao bem-estar individual dos membros da equipa, observando-se fundamentalmente pelos comportamentos de ajuda à resolução dos problemas pessoais dos atletas (ex: “o meu treinador ajuda os atletas nos seus problemas pessoais”). Neste caso, a relação é evidente com o modelo multidimensional de liderança no desporto de Chelladurai (1984), onde existe a mesma faceta; e v) respeito e tratamento justo: descreve a preocupação dos treinadores em entenderem os atletas como pessoas e não “apenas” como desportistas, manifestando-se essencialmente pela consideração das suas necessidades pessoais e pelos comportamentos de justiça no tratamento dado aos

elementos da equipa (ex: “o meu treinador respeita e trata os atletas de um modo justo”). Devido ao seu carácter mais centrado no esforço do treinador em estabelecer relações de igualdade com os atletas e atender às suas características pessoais (além das desportivas), esta dimensão diferencia-se do apoio social e aproxima-se das facetas “consideração individual” de Bass (1985) e do “apoio individualizado” de Podsakoff e colaboradores (1990).

Ao nível comunicacional, mantiveram-se as duas possibilidades de resposta dos técnicos face ao desempenho dos atletas, confirmando-se, como previsto, os factores já estabelecidos na versão anterior do instrumento. Assim sendo, temos, por um lado, o “feedback” positivo, que se refere aos comportamentos de reforço e reconhecimento dos treinadores face ao bom rendimento e esforço dos atletas (ex: “o meu treinador recompensa os atletas quando o merecem”). Por outro lado, temos o “feedback” negativo que aponta os comportamentos de punição e castigo dos treinadores no sentido de gerirem ou controlarem os comportamentos inadequados dos atletas (ex: “o meu treinador privilegia a utilização de punições e castigos para mudar os comportamentos dos atletas”). Neste sentido, não só se reforça o papel importante que o reforço contingente/“feedback” positivo tinha noutros modelos (Bass, 1985; Chelladurai, 1984, 1990) como se adiciona o “feedback” negativo, aumentando assim a compreensão das interacções entre treinador e atletas (Gomes, 2005).

Finalmente, a área da tomada de decisão reforça parcialmente as dimensões obtidas na versão inicial de 28 itens da escala (“democrático” e “laissez-faire”). Nesta nova análise, a organização dos itens parecem descrever uma forma mais partilhada e outra mais passiva no processo de tomada de decisão. No primeiro caso, a gestão partilhada do poder assinala as acções dos treinadores no sentido de promoverem um maior envolvimento dos atletas na tomada de decisão, nomeadamente em aspectos relacionados com o treino, a competição e outros assuntos importantes do dia-a-dia de funcionamento da equipa (ex: “o meu treinador deixa que os atletas participem nas decisões a tomar”). A segunda faceta, gestão passiva do poder, identifica o evitamento na tomada de decisão por parte dos treinadores e a tendência para só intervirem quando os problemas se tornam graves e prejudiciais para os membros da equipa (ex: “o meu treinador evita tomar decisões”). Em termos conceptuais, a gestão partilhada e passiva do poder decorrem das abordagens comportamentais e situacionais do estudo da liderança (Hersey & Blanchard, 1996; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973) e, no caso dos modelos do desporto, a gestão partilhada é representada pelos comportamentos democráticos do treinador (Chelladurai & Saleh, 1978, 1980). Já a gestão passiva, assume uma congruência evidente com as dimensões de intervenção em crise e “laissez-faire” do modelo de Bass (1985, 1997). Esta possibilidade de obtermos uma dupla faceta de tomada de decisão na EMLD significa, do nosso ponto de vista, um ganho na maior compreensão da forma como os treinadores gerem as equipas.

Em síntese, a nova versão do instrumento é mais completa, possibilitando um entendimento mais amplo e aprofundado da liderança dos responsáveis técnicos. No entanto, ficam algumas questões por responder relativamente ao desenvolvimento futuro da escala. Em primeiro lugar, é necessário saber como é que esta estrutura se organiza em termos conceptuais. De facto, e ao contrário da versão inicial do instrumento onde efectuámos análises factoriais confirmatórias, optámos neste trabalho por realizar apenas análises exploratórias, parecendo-nos fazer mais sentido testar de um modo confirmatório a estrutura do instrumento com uma nova amostra de atletas. Neste caso, deixamos como sugestão a aplicação do método de geração de modelos para comparar a organização dos factores entre si (Jöreskog, 1993), primeiro de um modo parcelar (e.g., dois a dois) e depois num modelo global. Neste último caso, não é absolutamente obrigatório que as dimensões apresentem uma disposição pelas três áreas aqui descritas, podendo assumir outras formas de organização como, por exemplo, uma divisão entre a liderança negativa (incluindo a gestão passiva do poder e o “feedback” negativo) e a liderança positiva (englobando as restantes). Um processo deste género foi aplicado na adaptação da MLQ (“Multifactor Leadership Questionnaire”), que é o instrumento de base de avaliação do modelo transformacional e transaccional, tendo sido testadas diferentes soluções de estruturação dos factores (ver Bass & Avolio, 1997). Em segundo lugar, das várias dimensões avaliadas pela EMLD-2, o “feedback” negativo assume-se como a única área que poderá beneficiar da introdução de mais itens, procurando-se assim aumentar os valores de consistência interna e precaver o baixo número de itens existentes. Finalmente, e tal como na versão anterior, devemos sempre ter em consideração que estas nove áreas de acção dos treinadores caracterizam “apenas” uma parte do fenómeno em estudo. De facto, a forma como o treinador gere as limitações e os recursos organizacionais, o tipo de filosofia e princípios assumidos, o modo como resolve os problemas na equipa, entre outros, representam alguns bons exemplos de aspectos não incluídos no questionário e que não devem ser desprezados no estudo da liderança.

Independentemente destas questões e problemas, a nova versão da EMLD-2 assume-se, do nosso ponto de vista, como um instrumento de trabalho interessante para a compreensão da acção de um dos principais intervenientes no fenómeno desportivo: o treinador.

## REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: Heath.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (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* (pp. 318-333). 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* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 291-299.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. (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. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian University athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., & Reimer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Conger, J. A., & 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 intervenção* (pp. 339-348). 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>
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006a). Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança. In C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, M. Adelina, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XI conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos* (pp. 1037-1046). Braga: Psiquilíbrios Edições. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5829>
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006b). Estilos de liderança, coesão e satisfação no desporto: Análise das diferenças em função do tipo de modalidade praticada e do sucesso desportivo obtido pelos atletas. In N. Santos, M. Lima, M. Melo, A. Candeias, M. Grácio & A. Calado (Eds.), *Actas do VI simpósio nacional de investigação em psicologia* (vol. 11, pp.103-123). Évora: Departamento de Psicologia, Universidade de Évora. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/5985>.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P., & Pinheiro, A. R. (no prelo). Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: Um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal *Psicologia: Reflexão e Crítica*.
- 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (7<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- House, R.J., & Mitchell, T. (1997). Path-goal theory of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 259-273). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Jöreskog, K.G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294-316). London: Sage.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). (3rd ed.) *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- 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.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate statistics*. New York: John Wiley.
- 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.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics* (4<sup>th</sup> Ed.). New York: HarperCollins.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to chose a leadership pattern. *Harvard Business Review, 36*, 95-101.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport Science Review, 2*, 1-13.

---

---

### **Referência completa deste trabalho**

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