

# Liderança, Satisfação e Perceção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores

Catarina Ribeiro<sup>1\*</sup>; A. Rui Gomes<sup>1</sup>; Clara Simões<sup>2</sup>; Rui Resende<sup>3</sup>; Diana Moreira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Portugal; <sup>2</sup>Universidade do Minho, Escola Superior de Enfermagem; <sup>3</sup>Instituto Universitário da Maia, Portugal.

## Palavras-chave

Liderança;  
Liderança  
Transformacional;  
Satisfação;  
Rendimento  
Desportivo;  
Objetivos  
Desportivos;  
Treinador

## RESUMO

Este estudo analisa a relação entre os estilos de liderança dos treinadores (tomada de decisão, transaccional e transformacional), o modo como os atletas avaliam a liderança dos treinadores (e.g., satisfação com a liderança) e o modo como percebem o rendimento desportivo ao nível individual e coletivo. Esta análise considerou a importância de variáveis pessoais (e.g., sexo) e desportivas (e.g., divisão competitiva, anos de trabalho com atual treinador e títulos desportivos obtidos com atual treinador) dos atletas. Participaram no estudo 313 atletas de diferentes modalidades com média de idades de 23 anos. Avaliou-se a perceção dos atletas em relação à liderança do treinador, a satisfação face à liderança e a perceção de obtenção de objetivos de rendimento desportivo. Os resultados demonstraram que as dimensões de liderança transformacional foram importantes na explicação da satisfação dos atletas com a liderança dos treinadores bem como na explicação da perceção de rendimento desportivo. As dimensões de liderança foram também importantes para explicar o tempo de permanência dos treinadores na orientação das respetivas equipas bem como o sucesso desportivo obtidos pelos atletas com o mesmo treinador. Em suma, as três formas de liderança revelaram-se importantes para explicar o modo como os atletas avaliam a atividade desportiva.

## KEYWORDS

Leadership;  
Transformational  
Leadership;  
Satisfaction; Sport  
Performance;  
Goal  
Achievement;  
Coach.

## ABSTRACT

This study analyses the relationship between coaches' leadership styles (such as decision making, transactional and transformational), athletes' evaluation of the leadership of their coaches (e.g., satisfaction with leadership) and how athletes evaluate their sport performance both at individual and team levels. This analysis considered the importance of athletes' personal variables (e.g., gender) and athletes' sports variables (e.g., competitive level, years of work with current coach and sports titles achieved with current coach). Thus, the study included 313 athletes with an average age of 23 years, practicing different types of sports. It was evaluated the athletes' perception of coaches' leadership, the athletes' satisfaction towards leadership, and the athletes' perception of sports performance, at individual and team levels. Our findings suggest that transformational leadership dimensions are fundamental to explain athletes' satisfaction regarding the coaches' leadership and their perception of sports performance. In addition, leadership variables also explain how long coaches and athletes have been working together and how many sport titles have been won within such timeframe. In sum, the three styles of leadership proved to be decisive to explain how athletes evaluate their sporting activity.

## INTRODUÇÃO

Nos contextos organizacionais, o estudo sobre a liderança tem vindo a marcar a agenda do debate científico. A este nível, discute-se o impacto dos líderes nos processos e resultados das organizações, equipas e indivíduos, aceitando-se que esta influência pode afetar o sucesso final (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). No caso do desporto, o impacto dos líderes (muitas vezes personalizado na figura do treinador) pode ser observado no rendimento dos atletas e na forma como estes reagem à atividade desportiva (Gomes, Pereira, & Pinheiro, 2008). De uma forma geral, pode-se dividir os estudos do impacto da liderança em medidas subjetivas (e.g., satisfação, compromisso, lealdade) e objetivas (e.g., produtividade, lucro) (Bass & Riggio, 2006; Gomes, 2014), sendo importante compreender a relação entre os estilos de liderança e o modo como os membros do grupo reagem ao poder que lhes é exercido pelo líder e o modo como se sentem face às tarefas que devem desempenhar. Como referem Price e Weiss (2013), também nos contextos desportivos, é importante que a investigação forneça indicações sobre a influência dos treinadores nos resultados individuais e coletivos das equipas e sobre o modo como os atletas reagem à atividade desportiva.

A influência que os treinadores podem exercer sobre os seus atletas foi analisada, neste estudo, tendo por base três formas específicas de estilos de liderança: a tomada de decisão, a liderança transacional e a liderança transformacional.

A tomada de decisão indica o modo como os líderes gerem o seu poder e traçam o rumo a atingir (Yukl, 1998). No caso desportivo, propõe-se que os treinadores possam gerir a sua autoridade de uma forma ativa (envolvendo os atletas nos aspetos importantes do treino e da competição) ou passiva (adiando ou evitando decisões perante um dado problema importante) (Gomes & Resende, 2014). Convém clarificar que os estilos de tomada de decisão podem identificar outras formas de liderança, mas não devem ser confundidas com estas. Por exemplo, um líder pode ser orientado para a tarefa mas pode procurar atingir os objetivos definidos para a equipa e atletas de um modo mais ou menos autocrático (Chelladurai, 1991). Do mesmo modo, um líder pode apresentar uma tendência transformacional face aos membros do grupo, mas pode alcançar esse poder de mudança de um modo mais ou menos democrático. Isto mesmo é confirmado por Avolio (1999), ao afirmar que o líder transformacional (e por associação o próprio líder transacional) pode ser diretivo ou participativo ou, se preferirmos, democrático ou autocrático. Como refere o autor, isto pode acontecer pois são dimensões independentes de liderança, não obstante existirem razões para encorajarmos os líderes a

assumirem formas participativas de tomada de decisão. Assim sendo, neste estudo a tomada de decisão foi avaliada de forma autónoma das lideranças transacional e transformacional.

A liderança transacional refere-se ao estabelecimento de uma relação de trocas entre o líder e os colaboradores, baseando-se na vontade dos membros de equipa seguirem as indicações do líder na expectativa de alcançarem alguma recompensa (Bass, 1998). Mais concretamente, executam-se as tarefas pelo interesse em obter um dado reforço ou prémio e não tanto pelo valor intrínseco das tarefas. No caso desportivo, esta relação estabelece-se através do uso do *feedback* positivo (quando o treinador reconhece e reforça os atletas que atingem os objetivos propostos) ou do *feedback* negativo (quando o treinador demonstra descontentamento e pune os atletas que não atingem os objetivos propostos) (Gomes & Resende, 2014).

A liderança transformacional diz respeito à capacidade do líder envolver os membros da equipa na missão e objetivos a alcançar, estimulando-os a dar o seu melhor em prol de ideais positivos e desafiadores de equipa que se traduzem, no final, numa performance extraordinária que se situa acima do esperado (Bass, 1985). No caso desportivo, o treinador pode aumentar a sua influência transformacional através do uso de cinco ações: visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal (Gomes & Resende, 2014).

Considerando estes aspetos, este estudo desenvolve-se em torno de dois tópicos distintos.

Em primeiro lugar, analisa a relação entre estas três formas específicas de liderança dos treinadores (tomada de decisão, transacional e transformacional), o modo como os atletas avaliam a liderança dos seus treinadores (e.g., satisfação com a liderança) e o modo como percebem o seu rendimento desportivo (e.g., perceção de obtenção de objetivos definidos a nível individual e coletivo). Considerando os efeitos produzidos por estes três modos de liderança, é de esperar que as ações de liderança transformacional contribuam de forma mais substancial para explicar a satisfação dos atletas face à liderança dos seus treinadores e contribuam mais significativamente para explicar a perceção de rendimento individual e coletivo. Dado o facto de existirem poucos dados que testem esta possibilidade, mantivemos esta relação como um objetivo a explorar neste estudo e não como uma hipótese de relação entre variáveis. No entanto, devido ao interesse crescente no estudo da liderança transformacional em diferentes domínios da ação dos líderes (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Van Dick, 2012; Rowold, 2006; Schaubroeck, Cha, & Lam, 2007; Stenling & Tafvelin, 2014), aceitamos que em contexto desportivo possam também ocorrer os efeitos superiores da liderança transformacional face a outras duas formas de exercício do poder. A este nível existem algumas indicações que sugerem

o potencial da liderança transformacional sobre o funcionamento das equipas. Por exemplo, Price e Weiss (2013) verificaram que os líderes transformacionais produzem um impacto significativo sobre o funcionamento dos membros da equipa, seja ao nível individual (aumentando a competência percebida, a autoconfiança, as reações afetivas e a motivação intrínseca), seja ao nível coletivo (inspirando os membros da equipa a acreditar nos objetivos estabelecidos, encorajando a partilha de ideias e aumentando a cooperação e união dos atletas). Mais recentemente, Stenling e Tafvelin (2014) demonstraram que líderes transformacionais evidenciam uma maior capacidade de satisfazer as necessidades psicológicas dos seus atletas. Apesar destes resultados encorajadores, ainda existe uma escassez de estudos que se debruçam sobre a relação entre a liderança transformacional e as reações dos atletas face à liderança dos seus treinadores e face à perceção de rendimento em contextos desportivos (Gomes, 2014; Stenling & Tafvelin, 2014).

Em segundo lugar, importa clarificar se este poder superior da liderança transformacional face às outras formas de liderança depende de variáveis pessoais dos atletas (como, por exemplo, serem do sexo feminino ou masculino) e se pode explicar variáveis relevantes para os contextos desportivos como, por exemplo, os anos de trabalho com o mesmo treinador e os títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador. Uma vez mais, a escassez de dados não nos permite estabelecer hipóteses de trabalho, mas a escolha destas variáveis baseia-se na importância que têm vindo a assumir no estudo da liderança (ver Gomes & Paiva, 2010; Resende, Gomes, & Vieira, 2013).

Em suma, este estudo procurou compreender os estilos de liderança em contextos desportivos, observando as relações com variáveis psicológicas (e.g., satisfação com liderança, perceção de rendimento desportivo), pessoais (e.g., sexo dos atletas) e desportivas (e.g., anos de trabalho com o mesmo treinador e títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador). Mais especificamente, os objetivos deste estudo foram: (a) Analisar as relações entre liderança, satisfação com a liderança e perceção subjetiva de rendimento desportivo; (b) Analisar as diferenças na perceção da liderança em função do sexo dos atletas; (c) Analisar as variáveis de liderança preditoras da satisfação com a liderança e da perceção subjetiva de rendimento desportivo; (d) Analisar as variáveis de liderança preditoras do percurso desportivo dos atletas com os respetivos treinadores.

## METODOLOGIA

### Participantes

Participaram neste estudo 313 atletas seniores, sendo 230 do sexo masculino (73%) e 83 do sexo feminino (27%), com idades compreendidas entre os 16 e os 42 anos ( $M = 23.00$ ;  $DP = 4.95$ ). Os atletas eram praticantes federados, sendo 58 (18.5%) atletas de modalidades individuais e 255 (81.5%) de modalidades coletivas. As modalidades praticadas foram andebol ( $n = 138$ , 44%), futebol ( $n = 41$ , 13%), voleibol ( $n = 28$ , 9%), basquetebol ( $n = 22$ , 7%), pólo aquático ( $n = 17$ , 5%), atletismo ( $n = 15$ , 5%), *kickboxing* ( $n = 16$ , 5%), natação ( $n = 14$ , 5%), futsal ( $n = 9$ , 3%), ginástica ( $n = 7$ , 2%) e canoagem ( $n = 6$ , 2%). Quanto à divisão competitiva, 230 atletas competiam na 1ª divisão (73%) e 83 competiam na 2ª divisão (27%) das respetivas modalidades. Relativamente aos anos de prática desportiva, esta variou entre um e 29 anos ( $M = 12.00$ ;  $DP = 5.99$ ). Quanto ao número de anos de trabalho com o atual treinador, 109 atletas estão com o mesmo treinador no máximo há um ano (35%) e 201 estão com o mesmo treinador há mais de um ano (64%). No que diz respeito aos títulos desportivos ganhos nos últimos cinco anos pelos atletas com o atual treinador, 177 (56.5%) relataram não terem ganho qualquer título, já 134 (42.8%) atletas relataram terem ganho títulos distritais, nacionais e/ou internacionais.

### Instrumentos

#### Questionário Demográfico

Este instrumento avaliou variáveis pessoais como o sexo e a idade, bem como dados relativos ao clube atual, à modalidade praticada, à divisão e escalão competitivo. Além disso, permitiu também recolher informações relativamente aos anos de prática na atual modalidade e títulos obtidos com o atual treinador nos últimos cinco anos.

#### Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – EMLD (Gomes & Resende, 2014).

A EMLD é uma escala constituída por 36 itens que avalia a perceção dos atletas acerca dos comportamentos e liderança dos respetivos treinadores. Encontra-se dividida em nove subescalas: (a) visão (4 itens): definição de um cenário positivo e desafiador para os atletas (“o meu treinador aponta um futuro interessante para mim”;

valor de  $\alpha$  neste estudo = .91); (b) inspiração (4 itens): estimulação do entusiasmo dos atletas face às tarefas e trabalho a realizar (“o meu treinador promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .87); (c) instrução técnica (4 itens): indicações sobre o que os atletas devem fazer para melhorarem as suas capacidades (“o meu treinador explica-me o que devo e não devo fazer”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (d) respeito pessoal (4 itens): consideração dos sentimentos e das necessidades individuais dos atletas (“o meu treinador demonstra respeito pelos meus sentimentos pessoais”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .80); (e) apoio pessoal (4 itens): orientação para o bem-estar dos atletas e demonstração de interesse em estabelecer relações informais e pessoais (“o meu treinador ajuda-me quando tenho um problema pessoal”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (f) *feedback* positivo (4 itens): utilização de comportamentos de reforço face aos bons rendimentos dos atletas (“o meu treinador faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .86); (g) *feedback* negativo (4 itens): utilização de comportamentos de punição face aos comportamentos inadequados dos atletas (“o meu treinador usa castigos e punições quando falho ou faço asneiras”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .84); (h) gestão ativa do poder (4 itens): utilização de comportamentos do treinador para promover o envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão (“o meu treinador deixa-me participar nas decisões a tomar”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .81); e (i) gestão passiva do poder (4 itens): evitamento ou distanciamento do treinador no processo de tomada de decisão (“o meu treinador adia resolver questões importantes”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .80). As subescalas visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal avaliam a liderança transformacional. As subescalas *feedback* positivo e *feedback* negativo avaliam a liderança transaccional. As subescalas gestão ativa do poder e gestão passiva do poder avaliam a tomada de decisão. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). Valores mais elevados correspondem a maior frequência do comportamento percebido pelos atletas. Para a utilização deste instrumento neste estudo (e dos seguintes apresentados neste artigo), observou-se a validade de constructo (Pasquali, 2009), efetuando-se uma análise fatorial confirmatória, usando-se como índices de qualidade do ajustamento os valores de RMSEA (“Root Mean Square Error of Approximation”), CFI (“Comparative Fit Index”) e TLI (“Tucker-Lewis Index”). Foi considerado um ajustamento aceitável, valores de CFI e TLI superiores a 0.9 e valores de RMSEA inferiores a 0.08 (Bentler, 2007). A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento, organizando-se as nove dimensões avaliadas pelos três fatores de segunda ordem de

liderança transformacional, transaccional e tomada de decisão ( $\chi^2(578 \text{ g.l.}) = 1158.695, p < .001$ ; RMSEA = .057, 90% I. C. [.052; .061]; CFI = .90; TLI = .91).

#### **Questionário de Satisfação dos Atletas – (QSA)** (Riemer & Chelladurai, 1998; traduzido por Gomes, 2008a)

O QSA é um questionário que avalia diferentes aspetos da experiência desportiva dos atletas, existindo dados positivos acerca da sua utilização com atletas portugueses (ver Gomes & Paiva, 2010). É constituído por 11 subescalas, contudo neste estudo apenas se utilizam as quatro subescalas relacionadas com a satisfação com a liderança, num total de 19 itens: (a) satisfação com a utilização das capacidades (5 itens): avaliação acerca do modo como o treinador utiliza as capacidades dos atletas (“o nível de utilização das minhas capacidades”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .86); (b) satisfação com a estratégia (6 itens): avaliação que os atletas fazem acerca das estratégias e táticas seguidas pelo treinador durante as competições (“as escolhas do treinador(a) sobre as estratégias a seguir nos jogos/competições”, valor de  $\alpha$  neste estudo = .94); (c) satisfação com o tratamento pessoal (5 itens): avaliação que os atletas fazem do tratamento individual dado pelo treinador a cada membro da equipa (“o reconhecimento que recebo por parte do meu treinador(a)”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .88); e (d) satisfação com o treino e instrução (3 itens): avaliação que os atletas fazem acerca das instruções técnicas fornecidas pelo treinador (“o treino recebido por parte do meu treinador(a) esta época”; valor de  $\alpha$  neste estudo = .86). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = *Mesmo nada satisfeito(a)*; 7 = *Extremamente satisfeito(a)*). Valores mais elevados correspondem a maior satisfação dos atletas com a liderança do respetivo treinador(a). A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento ( $\chi^2(144 \text{ g.l.}) = 399.652, p < .001$ ; RMSEA = .075, 90% I.C. [.067; .084]; CFI = .95; TLI = .94). A análise fatorial confirmatória para um fator de segunda ordem demonstrou igualmente boas propriedades psicométricas ( $\chi^2(6 \text{ g.l.}) = 424.300, p < .001$ ; RMSEA = .079, 90% I.C. [0.071; 0.088]; CFI = .95; TLI = .94).

#### **Escala de Avaliação dos Objetivos de Rendimento Desportivo – EAORD** (Crocker & Graham, 1995; traduzido por Gomes, 2008b)

A EAORD é uma escala constituída por seis itens, avaliando até que ponto os atletas percebem estar a alcançar o rendimento desportivo desejado na época desportiva, existindo dados positivos acerca da sua utilização com atletas portugueses (ver Mata & Gomes, 2013). Divide-se em duas subescalas: (a) obtenção dos objetivos de rendimento individual (3 itens): percepção dos atletas acerca da obtenção dos

objetivos definidos a nível individual (“fui capaz de ter o rendimento desportivo que pretendia”); valor de  $\alpha$  neste estudo = .74); e (b) obtenção dos objetivos de rendimento de equipa (3 itens): percepção dos atletas acerca da obtenção dos objetivos definidos a nível coletivo (“a minha equipa foi capaz de ter o rendimento desportivo que pretendia”); valor de  $\alpha$  neste estudo = .76). Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Discordo*; 5 = *Concordo*), significando resultados mais elevados uma percepção superior de obtenção de objetivos individuais e de equipa. A análise fatorial confirmatória demonstrou boas propriedades psicométricas do instrumento ( $\chi^2(6 \text{ g.l.}) = 11.776, p < .05$ ; RMSEA = .050, 90% I. C. [0.000; 0.093]; CFI = .99; TLI = .98).

### Procedimento

O estudo iniciou-se com a aprovação pela Comissão Ética da Universidade do Minho (CEUM 029/2014). De seguida, contactaram-se os clubes para solicitar a autorização para participarem no estudo. Nos casos onde foi obtida uma resposta positiva, contactaram-se os treinadores, explicando-se os objetivos do estudo e solicitou-se a autorização para os atletas fazerem parte do estudo. Assim que a participação dos atletas foi autorizada, explicou-se a cada um deles os objetivos do estudo e o carácter confidencial e anónimo da participação, recolhendo-se os consentimentos informados a todos os que concordaram em preencher o protocolo de avaliação. A recolha dos instrumentos foi efetuada sem a presença dos respetivos técnicos e em dias de treino, não coincidindo com períodos competitivos. Foram aplicados 463 protocolos de avaliação e recolhidos 313 (68% de taxa de retorno).

### Análise dos dados

Para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS – Versão 23.0). Assim, foram realizadas análises descritivas das variáveis em estudo, de modo a permitir uma verificação da distribuição dos resultados; análises de associações entre as variáveis em estudo, usando as correlações de *Pearson* (primeiro objetivo do estudo), análises multivariadas de variância (MANOVA) para testar as diferenças entre atletas do sexo masculino e feminino na percepção de liderança dos treinadores (segundo objetivo do estudo); análises de regressão múltipla (método “enter”) para analisar as variáveis de liderança predictoras da satisfação com a liderança e da percepção subjetiva de rendimento desportivo (terceiro objetivo do estudo); e análise de regressão logística para analisar as variáveis de liderança predictoras do percurso desportivo dos atletas com os respetivos treinadores (quarto objetivo do estudo).

## RESULTADOS

### Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo

A Tabela 1 apresenta os valores médios, os desvios-padrão e os valores mínimos e máximos obtidos para cada variável. Na liderança, as dimensões que os atletas mais perceberam como mais prevalentes nos seus treinadores foram o respeito pessoal e a instrução técnica. Por outro lado, as dimensões menos percebidas foram a gestão passiva do poder e o *feedback* negativo. Na escala de satisfação com a liderança, a dimensão mais prevalente foi a satisfação com o tratamento pessoal e a menos prevalente foi a satisfação com a utilização das capacidades. Por fim, os atletas revelam maior percepção de obtenção de objetivos coletivos.

Tabela 1 - Valores Médios de Liderança, Satisfação e Rendimento Desportivo

| Liderança                              | M (DP)      | Mín. | Máx. |
|--|-------------|------|------|
| EMLD: Visão                            | 3.54 (.92)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: Inspiração                       | 3.92 (.82)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: Instrução técnica                | 4.03 (.77)  | 1.75 | 5.00 |
| EMLD: Respeito pessoal                 | 4.14 (.69)  | 2.00 | 5.00 |
| EMLD: Apoio pessoal                    | 3.17 (.95)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: <i>Feedback</i> positivo         | 3.60 (.87)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: <i>Feedback</i> negativo         | 2.66 (.95)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: Gestão ativa do poder            | 2.83 (.92)  | 1.00 | 5.00 |
| EMLD: Gestão passiva do poder          | 1.99 (.85)  | 1.00 | 4.50 |
| Satisfação                             | M (DP)      | Mín. | Máx. |
| QSA: Satisfação utilização de capac.   | 4.82 (1.14) | 1.00 | 7.00 |
| QSA: Satisfação com estratégia         | 5.03 (1.22) | 1.00 | 7.00 |
| QSA: Satisfação com trata. pessoal     | 5.17 (1.25) | 1.60 | 7.00 |
| QSA: Satisfação com treino e instrução | 5.08 (1.22) | 1.00 | 7.00 |
| Rendimento desportivo                  | M (DP)      | Mín. | Máx. |
| EAORD: Objetivos individuais           | 3.37 (.95)  | 1.00 | 5.00 |
| EAORD: Objetivos coletivos             | 3.41 (.95)  | 1.00 | 5.00 |

### Correlações entre as Variáveis em Estudo

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo, ou seja, liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo (primeiro objetivo deste estudo).

Tabela 2 - Correlações entre as Variáveis em Estudo

|                                     | 1       | 2       | 3       | 4       | 5      | 6       | 7       | 8      | 9       | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     | 15 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| <b>Liderança</b>                    |         |         |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 1. EMLD: Visão                      | --      |         |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 2. EMLD: Inspiração                 | .69***  | --      |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 3. EMLD: Instrução técnica          | .53***  | .80***  | --      |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 4. EMLD: Respeito pessoal           | .48***  | .55***  | .49***  | --      |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 5. EMLD: Apoio pessoal              | .54***  | .50***  | .39***  | .57***  | --     |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 6. EMLD: <i>Feedback</i> positivo   | .57***  | .58***  | .46***  | .59***  | .52*** | --      |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 7. EMLD: <i>Feedback</i> negativo   | -.02    | .05     | .06     | -.26*** | -.03   | -.19*** | --      |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 8. EMLD: Gestão Ativa               | .41***  | .42***  | .33***  | .43***  | .53*** | .50***  | -.17**  | --     |         |        |        |        |        |        |    |
| 9. EMLD: Gestão passiva             | -.26*** | -.50*** | -.57*** | -.35*** | -.17** | -.23*** | .13*    | -.08   | --      |        |        |        |        |        |    |
| <b>Satisfação</b>                   |         |         |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 10. QSA: Satisfação utiliz. capac.  | .49***  | .54***  | .41***  | .46***  | .41*** | .43***  | -.20*** | .45*** | -.22*** | --     |        |        |        |        |    |
| 11. QSA: Satisfação com estratégia  | .49***  | .72***  | .73***  | .52***  | .47*** | .48***  | -.05    | .38*** | -.55*** | .63*** | --     |        |        |        |    |
| 12. QSA: Satisfação trata. Pessoal  | .61***  | .65***  | .52***  | .73***  | .58*** | .68***  | -.26*** | .53*** | -.33*** | .76*** | .70*** | --     |        |        |    |
| 13. QSA: Satisfação treino e instr. | .55***  | .79***  | .77***  | .53***  | .49*** | .52***  | -.02    | .38*** | -.53*** | .65*** | .89*** | .71*** | --     |        |    |
| <b>Rendimento</b>                   |         |         |         |         |        |         |         |        |         |        |        |        |        |        |    |
| 14. EAORD: Objetivos individuais    | .24***  | .19***  | .10     | .15**   | .17**  | .21***  | -.16**  | .22*** | -.09    | .48*** | .27*** | .31*** | .25*** | --     |    |
| 15. EAORD: Objetivos coletivos      | .23***  | .21***  | .23***  | .17**   | .18*** | .25***  | -.08    | .09    | -.24    | .30*** | .35*** | .28*** | .29*** | .53*** | -- |

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

De um modo geral, as dimensões transformacionais correlacionaram-se positivamente entre si, bem como com as dimensões de *feedback* positivo, da gestão ativa do poder, de satisfação com a liderança e da perceção de obtenção de objetivos de rendimento desportivo. O *feedback* positivo correlacionou-se positivamente com as dimensões de satisfação com a liderança e de perceção de obtenção de objetivos desportivos. Também as dimensões da satisfação com a liderança correlacionaram-se positivamente com as dimensões de perceção de obtenção de objetivos desportivos.

negativo correlacionou-se negativamente com as dimensões de satisfação com a utilização das capacidades e tratamento pessoal bem como com a dimensão de perceção de obtenção de objetivos desportivos individuais.

**Diferenças na Perceção de Liderança em Função do Sexo dos Atletas**

O objetivo principal desta análise consistiu na verificação das diferenças entre homens e mulheres ao nível da perceção dos estilos de liderança dos treinadores (segundo objetivo deste estudo) (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Diferenças na Perceção de Liderança de Acordo com o Sexo dos Atletas

|                                | Homens<br>(n = 230)<br>M (DP) | Mulheres<br>(n = 83)<br>M (DP) | <i>g</i> <sub>L</sub> | <i>F</i> | <i>p</i> | $\eta^2_p$ |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------|----------|------------|
| <b>Liderança</b>               |                               |                                |                       |          |          |            |
| EMLD: Visão                    | 3.57 (.91)                    | 3.43 (.93)                     | 1,311                 | 1.44     | .23      | .005       |
| EMLD: Inspiração               | 3.96 (.75)                    | 3.82 (.98)                     | 1,311                 | 1.66     | .47      | .002       |
| EMLD: Instrução técnica        | 4.04 (.76)                    | 3.97 (.80)                     | 1,311                 | .53      | .83      | .000       |
| EMLD: Respeito pessoal         | 4.15 (.69)                    | 4.13 (.70)                     | 1,311                 | .05      | .34      | .003       |
| EMLD: Apoio pessoal            | 3.13 (.96)                    | 3.26 (.93)                     | 1,311                 | .93      | .11      | .008       |
| EMLD: <i>Feedback</i> positivo | 3.64 (.85)                    | 3.46 (.92)                     | 1,311                 | 2.63     | .17      | .006       |
| EMLD: <i>Feedback</i> negativo | 2.61 (.91)                    | 2.78 (1.03)                    | 1,311                 | 1.91     | .01      | .023       |
| EMLD: Gestão ativa do poder    | 2.91 (.92)                    | 2.59 (.89)                     | 1,311                 | 7.39     | .11      | .008       |
| EMLD: Gestão passiva do poder  | 2.04 (.88)                    | 1.87 (.76)                     | 1,311                 | 2.59     |          |            |

Relativamente às correlações negativas, de registar os seguintes dados: as dimensões de liderança transformacional correlacionaram-se negativamente com a gestão passiva do poder; o respeito pessoal e o *feedback* positivo correlacionaram-se negativamente com o *feedback* negativo; o *feedback*

Relativamente à comparação nas dimensões da EMLD observaram-se diferenças entre os grupos, Wilks'  $\lambda = .92$ ,  $F(9, 303) = 3.00$ ,  $p = .002$ ,  $\eta^2_p = .08$ . Neste caso, os testes univariados apontaram diferenças entre homens e mulheres na dimensão

gestão ativa do poder,  $F(1, 311) = 7.39; p = .01, \eta_p^2 = .02$ , sendo esta dimensão mais percecionada pelos homens.

**Variáveis Predictoras da Satisfação com a Liderança e da Perceção de Rendimento Desportivo**

Nesta parte do trabalho procurou-se analisar quais as variáveis pessoais e desportivas dos atletas e que dimensões dos estilos de liderança poderiam explicar a satisfação com a liderança e a perceção de rendimento desportivo individual e coletivo (terceiro objetivo deste estudo). Nas análises de regressão múltipla realizadas constatou-se a ausência de problemas nos modelos testados, através da

primeiro bloco, seguida das variáveis anos com o treinador, títulos desportivos e divisão competitiva no segundo bloco. Seguindo uma lógica conceptual de teste do efeito de aumento da liderança transformacional face à liderança transaccional e de tomada de decisão (ver Bass, 1985; Gomes & Resende, 2014), as variáveis de liderança foram introduzidas na seguinte ordem: no terceiro bloco, incluíram-se as dimensões de tomada de decisão (gestão ativa e gestão passiva); no quarto bloco incluíram-se as dimensões da liderança transaccional (*feedback* positivo e *feedback* negativo) e no quinto, e último, bloco incluíram-se as dimensões da liderança transformacional (visão, inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal) (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Modelos de Regressão para a Predição da Satisfação dos Atletas

|  | $R^2$ ( $R^2$ A <sub>j</sub> ) | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | $F$                   | $\beta$ | $\beta$<br>IC 95% | $t$      | IT   | VIF  |
|--|--------------------------------|--------------|------------|-----------------------|---------|-------------------|----------|------|------|
| <i>Satisfação dos atletas com a liderança do treinador</i> |                                |              |            |                       |         |                   |          |      |      |
| <b>Bloco 1: Variável pessoal</b>                           | .02 (.02)                      | .02          | 5.66**     | (1, 311)<br>5.66**    |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>  |                                |              |            |                       | -.13    | [-.59, .06]       | -2.38*   | 1.00 | 1.00 |
| <b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>                      | .09 (.08)                      | .07          | 8.33***    | (4, 311)<br>7.76***   |         |                   |          |      |      |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>                           |                                |              |            |                       | -.01    | [-.29, .26]       | -.12     | .75  | 1.33 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                                     |                                |              |            |                       | .01     | [-.24, .29]       | .17      | .77  | 1.30 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                                     |                                |              |            |                       | -.28    | [-.94, .40]       | -4.93*** | .94  | 1.06 |
| <b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>                          | .47 (.46)                      | .38          | 109.33***  | (6, 311)<br>45.29***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: Gest.ativa   |                                |              |            |                       | .46     | [.44, .63]        | 10.72*** | .95  | 1.06 |
| EMLD: Gest.passi.  |                                |              |            |                       | -.41    | [-.62, -.40]      | -9.21*** | .90  | 1.12 |
| <b>Bloco 4: Lider. transaccional</b>                       | .56 (.55)                      | .09          | 31.28***   | (8, 311)<br>48.53***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: F. positivo  |                                |              |            |                       | .36     | [.33, .55]        | 7.90***  | .70  | 1.43 |
| EMLD: F. negativo  |                                |              |            |                       | .02     | [-.07, .11]       | .47      | .91  | 1.10 |
| <b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>                      | .71 (.70)                      | .15          | 30.63***   | (13, 311)<br>56.25*** |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>  |                                |              |            |                       | -.10    | [-.40, .08]       | -2.98**  | .85  | 1.17 |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>                           |                                |              |            |                       | .06     | [-.03, .29]       | 1.57     | .71  | 1.41 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                                     |                                |              |            |                       | -.03    | [-.23, .08]       | -.93     | .72  | 1.40 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                                     |                                |              |            |                       | -.05    | [-.28, .05]       | -1.38    | .81  | 1.23 |
| EMLD: Gest. ativa  |                                |              |            |                       | .11     | [.04, .23]        | 2.78**   | .58  | 1.72 |
| EMLD: Gest. pass.  |                                |              |            |                       | -.10    | [-.23, -.03]      | -2.48*   | .57  | 1.76 |
| EMLD: F. positivo  |                                |              |            |                       | .06     | [-.04, .18]       | 1.21     | .47  | 2.13 |
| EMLD: F. negativo  |                                |              |            |                       | -.08    | [-.17, .01]       | -2.29*   | .76  | 1.33 |
| EMLD: Visão  |                                |              |            |                       | .06     | [-.03, .18]       | 1.39     | .45  | 2.22 |
| EMLD: Inspiração   |                                |              |            |                       | .33     | [.27, .60]        | 5.14***  | .24  | 4.24 |
| EMLD: Inst. técnic   |                                |              |            |                       | .14     | [.05, .35]        | 2.57**   | .31  | 3.23 |
| EMLD: Resp. pess   |                                |              |            |                       | .16     | [.10, .38]        | 3.39***  | .46  | 2.19 |
| EMLD: Apoio pess   |                                |              |            |                       | .09     | [.00, .20]        | 2.05*    | .48  | 2.10 |

Nota: IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; <sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

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

observação de indicadores de multicolinearidade (Índices de Tolerância, “Variance Inflation Factor” e “Condition Index”), a independência das observações (valores de “Durbin-Watson”).

As variáveis introduzidas foram semelhantes nas três análises efetuadas: a variável sexo foi introduzida no

Começando pela predição da satisfação com a liderança, o modelo final revelou-se significativo,  $F(13, 311) = 56.25, p < .001$ , explicando 70% da variância total. Os preditores significativos da satisfação com a liderança foram o sexo, a gestão ativa do poder, a gestão passiva do poder, o

*feedback* negativo, a inspiração, a instrução técnica e o respeito pessoal. Assim, a satisfação com a liderança foi predita pelo facto dos atletas serem do sexo masculino, por percecionarem mais gestão ativa, mais inspiração transmitida pelo treinador, mais instrução técnica, mais respeito pessoal e mais apoio pessoal. E, inversamente, foi predita por menor gestão passiva e menor *feedback* negativo percecionado pelos atletas. De salientar que os blocos com maior contributo preditivo foram a tomada de decisão (38%), seguida da liderança transformacional (15%, comprovando o efeito de aumento da liderança) e a liderança transacional (9%). O modelo final foi obtido após a retirada de dois *outliers*.

divisão competitiva, o *feedback* negativo e a visão assumida pelo treinador. Assim, a perceção de objetivos de rendimento individual foi explicada pelos atletas serem do sexo masculino, competirem na primeira divisão e percecionarem maior visão transmitida pelo treinador. Inversamente, foi predita por menor *feedback* negativo assumido pelo treinador. Uma vez mais, comprovou-se o efeito de aumento da liderança transformacional face às outras formas de liderança, uma vez que o modelo final foi significativo e contribuiu para a melhoria da variância explicada. O modelo final foi obtido após a retirada de um *outlier*.

Tabela 5 - Modelos de Regressão para a Predição da Objetivos de Rendimento Individual

| Objetivos de rendimento individual no desporto |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|--|--------------------|--------------|------------|----------------------|---------|-------------------|----------|------|------|
|  | $R^2$ ( $R^2A_j$ ) | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | $F$                  | $\beta$ | $\beta$<br>IC 95% | $t$      | IT   | VIF  |
| <b>Bloco 1: Variável pessoal</b>               |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|  | .02 (.02)          | .02          | 6.58*      | (1, 312)<br>6.58**   |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>                            |                    |              |            |                      | -.14    | [-.55, .07]       | -2.57**  | 1.00 | 1.00 |
| <b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>          |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|  | .06 (.05)          | .04          | 4.17*      | (4, 312)<br>4.82***  |         |                   |          |      |      |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>               |                    |              |            |                      | -.03    | [-.30, .20]       | -.41     | .75  | 1.33 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                         |                    |              |            |                      | .07     | [-.11, .37]       | 1.09     | .77  | 1.30 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                         |                    |              |            |                      | -.19    | [-.64, .16]       | -3.24*** | .94  | 1.06 |
| <b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>              |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|  | .10 (.08)          | .04          | 6.07*      | (6, 312)<br>5.34***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: Gest. ativa                              |                    |              |            |                      | .19     | [.08, .31]        | 3.36***  | .95  | 1.06 |
| EMLD: Gest. pass.                              |                    |              |            |                      | -.04    | [-.17, .09]       | -.62     | .89  | 1.12 |
| <b>Bloco 4: Lider. transacional</b>            |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|  | .12 (.09)          | .02          | 3.87*      | (8, 312)<br>5.05***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: F. positivo                              |                    |              |            |                      | .09     | [-.05, .23]       | 1.32     | .70  | 1.43 |
| EMLD: F. negativo                              |                    |              |            |                      | -.13    | [-.24, .02]       | -2.28*   | .91  | 1.10 |
| <b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>          |                    |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
|  | .14 (.10)          | .02          | 1.70       | (13, 312)<br>3.80*** |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>                            |                    |              |            |                      | -.14    | [-.55, .06]       | -2.44*   | .85  | 1.17 |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>               |                    |              |            |                      | -.02    | [-.28, .22]       | -.24     | .71  | 1.41 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                         |                    |              |            |                      | .04     | [-.16, .32]       | .67      | .72  | 1.40 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                         |                    |              |            |                      | -.18    | [-.64, .13]       | -3.00**  | .81  | 1.23 |
| EMLD: Gest. ativa                              |                    |              |            |                      | .12     | [-.02, .27]       | 1.75     | .58  | 1.72 |
| EMLD: Gest. pass.                              |                    |              |            |                      | -.04    | [-.20, .12]       | -.50     | .57  | 1.75 |
| EMLD: F. positivo                              |                    |              |            |                      | .05     | [-.12, .22]       | .58      | .47  | 2.13 |
| EMLD: F. negativo                              |                    |              |            |                      | -.13    | [-.26, .01]       | -2.18*   | .76  | 1.31 |
| EMLD: Visão                                    |                    |              |            |                      | .16     | [.00, .33]        | 1.97*    | .45  | 2.22 |
| EMLD: Inspiração                               |                    |              |            |                      | .10     | [-.14, .37]       | .89      | .23  | 4.27 |
| EMLD: Inst. técnic                             |                    |              |            |                      | -.18    | [-.45, .02]       | -1.83    | .31  | 3.23 |
| EMLD: Resp. pess                               |                    |              |            |                      | -.04    | [-.27, .16]       | -.50     | .46  | 2.19 |
| EMLD: Apoio pess                               |                    |              |            |                      | -.02    | [-.17, .14]       | -.22     | .48  | 2.09 |

Nota: IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; <sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

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

No segundo modelo, procurou-se explicar a predição da perceção de rendimento individual (ver Tabela 5). No último bloco, verificou-se um modelo significativo,  $F(13, 311) = 3.80$ ,  $p < .001$ , explicando-se 10% da variância total. Neste modelo emergiram como preditores significativos o sexo, a

No terceiro modelo, procurou-se explicar a perceção de rendimento coletivo (ver Tabela 6). No último bloco, verificou-se um modelo significativo,  $F(13, 311) = 3.85$ ,  $p < .001$ , que explicou 11% da variância total. Neste bloco, emergiram como preditores significativos o sexo, a gestão passiva e o



feedback positivo. Assim, a perceção de objetivos de rendimento coletivo foi explicada pelos atletas serem do sexo masculino e pela maior perceção de utilização de feedback positivo pelo treinador. Inversamente, foi explicada por menor utilização da gestão passiva por parte do treinador. O modelo final foi obtido após a retirada de um outlier.

Começando pelo tempo de trabalho com o respetivo treinador, o modelo da análise de regressão logística revelou-se significativo,  $\chi^2(12) = 146.78, p < .001$ , sendo retirados dez casos de outliers. O teste de Hosmer e Lemeshow avaliou a hipótese nula de que as probabilidades preditas coincidiriam com as probabilidades obtidas. Neste modelo observou-se um valor de  $p$  não significativo, indicando assim

Tabela 6 - Modelos de Regressão para a Predição da Objetivos de Rendimento Coletivo

|   | $R^2$ ( $R^2$ Adj.) | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | $F$                  | $\beta$ | $\beta$<br>IC 95% | $t$      | IT   | VIF  |
|---|---------------------|--------------|------------|----------------------|---------|-------------------|----------|------|------|
| <i>Objetivos de rendimento coletivo no desporto</i> |                     |              |            |                      |         |                   |          |      |      |
| <b>Bloco 1: Variável pessoal</b>                    | .01 (.00)           | .01          | 1.70       | (1, 312)<br>1.70     |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>                                 |                     |              |            |                      | -.07    | [-.40, .08]       | -1.30    | 1.00 | 1.00 |
| <b>Bloco 2: Variáveis desportivas</b>               | .05 (.04)           | .05          | 5.27***    | (4, 312)<br>4.39**   |         |                   |          |      |      |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>                    |                     |              |            |                      | .06     | [-.12, .37]       | 1.01     | .75  | 1.33 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                              |                     |              |            |                      | .04     | [-.17, .31]       | .59      | .77  | 1.30 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                              |                     |              |            |                      | -.21    | [-.69, -.21]      | -3.71*** | .94  | 1.06 |
| <b>Bloco 3: Tomada de decisão</b>                   | .10 (.09)           | .05          | 8.24***    | (6, 312)<br>5.81***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: Gest. ativa                                   |                     |              |            |                      | .04     | [-.07, .16]       | .79      | .95  | 1.06 |
| EMLD: Gest. pass.                                   |                     |              |            |                      | -.22    | [-.37, -.12]      | -3.89*** | .89  | 1.12 |
| <b>Bloco 4: Lider. transaccional</b>                | .13 (.11)           | .03          | 5.41**     | (8, 312)<br>5.84***  |         |                   |          |      |      |
| EMLD: F. positivo                                   |                     |              |            |                      | .20     | [.08, .35]        | 3.11**   | .70  | 1.43 |
| EMLD: F. negativo                                   |                     |              |            |                      | -.04    | [-.15, .07]       | -.72     | .91  | 1.10 |
| <b>Bloco 5: Lider. transformacio.</b>               | .14 (.11)           | .01          | .71        | (13, 312)<br>3.85*** |         |                   |          |      |      |
| Sexo <sup>(a)</sup>                                 |                     |              |            |                      | -.13    | [-.52, -.03]      | -2.25*   | .85  | 1.17 |
| Anos c/ treinador <sup>(b)</sup>                    |                     |              |            |                      | .09     | [-.07, .42]       | 1.39     | .71  | 1.41 |
| Títulos <sup>(c)</sup>                              |                     |              |            |                      | .02     | [-.20, .27]       | .30      | .72  | 1.40 |
| Divisão <sup>(d)</sup>                              |                     |              |            |                      | -.12    | [-.52, -.02]      | -2.09    | .81  | 1.23 |
| EMLD: Gest. ativa                                   |                     |              |            |                      | -.08    | [-.23, .06]       | -1.19    | .58  | 1.72 |
| EMLD: Gest. pass.                                   |                     |              |            |                      | -.19    | [-.36, -.05]      | -2.63**  | .57  | 1.75 |
| EMLD: F. positivo                                   |                     |              |            |                      | .17     | [.02, .36]        | 2.23*    | .47  | 2.13 |
| EMLD: F. negativo                                   |                     |              |            |                      | -.06    | [-.18, .07]       | -.91     | .76  | 1.31 |
| EMLD: Visão   |                     |              |            |                      | .10     | [-.06, .26]       | 1.24     | .45  | 2.22 |
| EMLD: Inspiração                                    |                     |              |            |                      | -.10    | [-.37, .14]       | -.91     | .23  | 4.27 |
| EMLD: Inst. técnic                                  |                     |              |            |                      | .06     | [-.15, .31]       | .67      | .31  | 3.23 |
| EMLD: Resp. pess                                    |                     |              |            |                      | -.06    | [-.29, .14]       | -.70     | .46  | 2.19 |
| EMLD: Apoio pess                                    |                     |              |            |                      | .08     | [-.08, .23]       | -.99     | .48  | 2.09 |

Nota: IT: Índices de Tolerância, VIF: Fator de Inflação de Variância.

<sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Masculino, 1 = Feminino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Até um ano, 1 = Mais de um ano; <sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Sem títulos, 1 = Com títulos; <sup>(d)</sup> Divisão: 0 = 1ª Divisão, 1 = 2ª Divisão.

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

### Variáveis Predictoras do Percorso Desportivo dos Atletas com os Treinadores

Para determinar em que medida a perceção dos atletas acerca dos estilos de liderança dos treinadores, poderia explicar o percurso desportivo com os respetivos treinadores (quarto objetivo deste estudo), conduzimos uma análise de regressão logística, na qual as variáveis dependentes dicotomizadas foram o tempo de trabalho com o treinador (até um ano de trabalho e mais de um ano de trabalho) e os resultados desportivos obtidos com o atual treinador nos últimos cinco anos (com e sem títulos de relevo).

tratar-se de um modelo ajustado,  $\chi^2_{HL}(8) = 10.73, p = .22$ . O pseudo- $R^2$  Nagelkerke indicou que o modelo explicou 52.8% da variância total, o que sugere que o conjunto de preditores discriminou entre sujeitos nas duas subamostras. A percentagem total de casos corretamente classificados foi de 79.7% (um incremento de 13.8% comparativamente com a percentagem proporcional de casos corretamente classificados ao acaso). Neste âmbito encontrou-se uma taxa de predição correta de 84.1% para os atletas com mais de um ano de trabalho com o treinador (sensibilidade) e 71.2% para os atletas até um ano de trabalho com o treinador (especificidade). A Tabela 7 apresenta os valores finais do modelo de regressão, verificando-se que as

variáveis que mais contribuem para o modelo preditivo foram o sexo, a divisão competitiva, os títulos desportivos obtidos com o treinador e o apoio pessoal. Atendendo aos valores do beta e o teste *Wald*, o grupo com mais de um ano de trabalho com o treinador foi explicado pelos atletas serem do sexo feminino, competirem na 2ª divisão, terem obtido títulos desportivos com o treinador (variável com maior peso) e percecionarem maior apoio pessoal por parte dos respetivos treinadores. Para cada aumento de um ponto na maior experiência de apoio pessoal percecionado pelos atletas, existe 1.23 vezes maior probabilidade dos atletas pertencerem ao grupo que trabalha mais de um ano com o respetivo treinador, controlando as outras variáveis do modelo. No sentido de determinar o valor de corte ótimo, procedeu-se a análise da curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*). A área abaixo da curva foi de .89, o que é significativamente maior do que .05 ( $p < .0001$ ), sugerindo que o modelo apresenta um bom poder discriminante (Marôco, 2014).

$p < .001$ , sendo obtido após a retirada de três *outliers*. O teste de *Hosmer e Lemeshow* avaliou a hipótese nula de que as probabilidades preditas coincidirem com as probabilidades obtidas. O modelo final revelou um valor de  $p$  não significativo, sugerindo tratar-se de um modelo ajustado,  $\chi^2_{HL}(8) = 7.30$ ,  $p = .51$ . O pseudo- $R^2$  *Nagelkerke* indicou que o modelo explicou 42% da variância total. A percentagem total de casos corretamente classificados foi de 77.4% (um aumento de 19.7% em comparação com a percentagem de casos corretamente classificados ao acaso). Neste âmbito, encontrou-se uma taxa de predição correta de 80.2% para os atletas com títulos desportivos (sensibilidade) e 75.4% para os atletas sem qualquer título desportivo (especificidade). A Tabela 8 apresenta os valores do modelo final de regressão, verificando-se que as variáveis que mais contribuem para explicar os títulos obtidos com o atual treinador foram a gestão ativa do poder, a gestão passiva do poder, o *feedback* positivo e o respeito pessoal.

Tabela 7 -Regressão Logística para a Predição do Maior Tempo de Trabalho com o Treinador

|                                | $\beta$ | EP   | $\chi^2_{Wald}(1)$ | $p$ | Exp( $\beta$ ) | IC 95% Exp( $\beta$ ) |
|--------------------------------|---------|------|--------------------|-----|----------------|-----------------------|
| Sexo <sup>(a)</sup>            | -1.21   | .43  | 7.81               | .01 | .30            | ].13; .70[            |
| Divisão <sup>(b)</sup>         | -.88    | .41  | 4.55               | .03 | .42            | ].19; .93[            |
| Títulos <sup>(c)</sup>         | -3.81   | .53  | 51.42              | .00 | .02            | ].01; .06[            |
| EMLD: Gestão ativa             | -.08    | .22  | .13                | .72 | .92            | ].60; 1.43[           |
| EMLD: Gestão passiva           | .41     | .26  | 2.51               | .11 | 1.50           | ].91; 2.48[           |
| EMLD: <i>Feedback</i> positivo | .30     | .28  | 1.14               | .29 | 1.35           | ].78; 2.36[           |
| EMLD: <i>Feedback</i> negativo | .34     | .20  | 3.02               | .08 | 1.41           | ].96; 2.07[           |
| EMLD: Visão                    | -.25    | .25  | .95                | .33 | .78            | ].48; 1.28[           |
| EMLD: Inspiração               | -.48    | .42  | 1.36               | .24 | .62            | ].27; 1.39[           |
| EMLD: Instrução técnica        | -.20    | .37  | .30                | .58 | .82            | ].39; 1.69[           |
| EMLD: Respeito pessoal         | .30     | .33  | .83                | .36 | 1.35           | ].71; 2.56[           |
| EMLD: Apoio pessoal            | .66     | .25  | 7.11               | .01 | 1.94           | ].19; 3.15[           |
| Constante                      | 2.88    | 1.70 | 2.85               | .09 | 17.75          |                       |

$\chi^2_{(12)} = 146.78$ ;  $p < .001$

Pseudo- $R^2$  (Nagelkerke) = .53

% Classificações Corretas = 79.7

% Especificidade = 71.2; % Sensibilidade = 84.1; Área abaixo da Curva = .89 (EP = .02)

Nota. <sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Feminino, 1 = Masculino; <sup>(b)</sup> Divisão: 0 = 2ª Divisão, 1 = 1ª Divisão; <sup>(c)</sup> Títulos: 0 = Com títulos, 1 = Sem títulos.

O segundo modelo testado considerou como variável dependente os resultados desportivos obtidos pelos atletas com o atual treinador no período dos últimos cinco anos. O modelo de análise de regressão logística revelou-se significativo,  $\chi^2(12) = 177.22$ ;

Observando os valores do beta e o teste *Wald*, o grupo de atletas com títulos foi explicado pelos atletas estarem há mais de um ano com o mesmo treinador (variável com maior peso), percecionarem mais gestão ativa e mais *feedback* positivo e,

inversamente, percecionarem menos gestão passiva e menos respeito pessoal. De forma a determinar o valor de corte ótimo efetuou-se a análise da curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*). A área abaixo da curva foi de .83, sendo significativamente maior do que .05 ( $p < .001$ ), sugerindo que o modelo apresenta um bom poder discriminante (Marôco, 2014).

títulos desportivos obtidos com o mesmo treinador) podem assumir na explicação da relação treinador-atleta.

No que se refere ao primeiro objetivo deste estudo, alguns aspetos merecem realce. Como esperado, as dimensões mais “positivas” da liderança (a área transformacional, o *feedback* positivo e a gestão ativa do poder) foram mais percecionadas pelos

Tabela 8 - Resultados da Regressão Logística para os Preditores de Títulos

|                                   | $\beta$ | EP   | $\chi^2_{wald}(1)$ | $p$ | Exp( $\beta$ ) | IC 95%, Exp( $\beta$ ) |
|-----------------------------------|---------|------|--------------------|-----|----------------|------------------------|
| Sexo <sup>(a)</sup>               | -.50    | .33  | 2.32               | .13 | .60            | ].32; 1.16[            |
| Divisão <sup>(b)</sup>            | .53     | .36  | 2.24               | .14 | 1.70           | ].85; 3.41[            |
| Anos com treinador <sup>(c)</sup> | -2.90   | .39  | 54.19              | .00 | .06            | ].03; .12[             |
| EMLD: Gestão ativa                | .61     | .20  | 9.11               | .00 | 1.83           | ].24; 2.72[            |
| EMLD: Gestão passiva              | -.43    | .22  | 3.88               | .05 | .65            | ].42; 1.00[            |
| EMLD: <i>Feedback</i> positivo    | .50     | .25  | 3.91               | .05 | 1.65           | ].00; 2.71[            |
| EMLD: <i>Feedback</i> negativo    | .32     | .17  | 3.46               | .06 | 1.38           | ].98; 1.94[            |
| EMLD: Visão                       | .29     | .24  | 1.53               | .22 | 1.34           | ].84; 2.14[            |
| EMLD: Inspiração                  | -.16    | .36  | .19                | .66 | .86            | ].42; 1.74[            |
| EMLD: Instrução técnica           | -.26    | .33  | .64                | .42 | .77            | ].41; 1.46[            |
| EMLD: Respeito pessoal            | -.90    | .32  | 8.12               | .00 | .41            | ].22; .76[             |
| EMLD: Apoio pessoal               | -.23    | .22  | 1.10               | .29 | .80            | ].52; 1.22[            |
| Constante                         | 1.93    | 1.43 | 1.82               | .18 | 6.87           |                        |

$\chi^2_{(12)} = 177.22; p < .001$

$Pseudo-R^2_{(Nagelkerke)} = .42$

% Classificações Corretas = 77.4

% Especificidade = 80.2; % Sensibilidade = 75.4; Área abaixo da Curva = .83 (EP = .02)

Nota. <sup>(a)</sup> Sexo: 0 = Feminino, 1 = Masculino; <sup>(b)</sup> Anos com o treinador: 0 = Mais de um ano, 1 = Até um ano; <sup>(c)</sup> Divisão: 0 = 2ª Divisão, 1 = 1ª Divisão.

### Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal entender o fenómeno da liderança numa perspetiva multidimensional, analisando as relações entre três formas de liderança (tomada de decisão, transacional e transformacional) e a satisfação que os atletas evidenciam face à liderança dos respetivos treinadores bem como relativamente à perceção de rendimento individual e coletivo que evidenciam na sua prática desportiva. Esta análise foi ainda complementada tendo em consideração o peso que algumas variáveis pessoais (e.g., sexo) e desportivas (e.g., anos de trabalho com o mesmo treinador e

atletas e correlacionaram-se positivamente entre si. Ou seja, uma ação mais evidente por parte dos treinadores nestas áreas significa maior satisfação com a liderança e maior perceção de rendimento desportivo. Pelo lado inverso, o *feedback* negativo correlacionou-se negativamente com as áreas da relação pessoal com os treinadores (e.g., respeito pessoal e apoio pessoal), da relação técnica com os treinadores (e.g., utilização das capacidades) e mesmo da tomada de decisão dos treinadores (e.g., gestão ativa do poder). Neste mesmo sentido, e com efeitos ainda mais generalizados, a gestão passiva

correlacionou-se negativamente com as áreas positivas da liderança e com a satisfação com a liderança, sugerindo assim os seus efeitos nefastos sobre o modo como os atletas percebem e avaliam os seus treinadores. Este padrão de resultados tem sido evidenciado noutros estudos (ver Price & Weiss, 2013; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007).

O segundo objetivo deste estudo encontrou evidência limitada para a importância da variável sexo no modo como os atletas avaliam os respetivos treinadores. De facto, para o conjunto das nove dimensões avaliadas pela EMLD, apenas na gestão ativa se verificou que esta foi mais percebida pelos atletas do sexo masculino. No entanto, os dados do nosso estudo alargam de forma substancial a importância da variável sexo na compreensão do fenómeno da liderança, o que tem paralelo na investigação (Chelladurai & Arnott, 1985; Gomes, Lopes, & Mata, 2011). Repare-se que ser do sexo masculino foi uma variável importante para explicar a maior satisfação com a liderança, bem como as maiores percepções de obtenção dos objetivos de rendimento individual e coletivo (ver resultados dos modelos de regressão do terceiro objetivo deste estudo). Curiosamente, a explicação do tempo de trabalho dos atletas com o mesmo treinador evidenciou que os técnicos têm maior tendência para permanecer na orientação das equipas quando treinam equipas constituídas por mulheres (ver resultados dos modelos de regressão do quarto objetivo deste estudo). No âmbito geral, estes dados demonstram que a variável sexo dos atletas assume relações diferentes consoante analisamos a satisfação com a liderança e a percepção de rendimento desportivo (onde foram os atletas do sexo masculino com maior preponderância nestes domínios) e analisamos o maior tempo de trabalho com o mesmo treinador (onde ser do sexo feminino assume maior preponderância).

O terceiro objetivo deste estudo comprovou o efeito de aumento da liderança transformacional relativamente às formas de liderança de tomada de decisão e transacional. De facto, nos três modelos testados relativos à satisfação com a liderança, à percepção de rendimento individual e à percepção de rendimento coletivo, as dimensões de liderança transformacional foram significativas, embora seja de registar que o aumento da variância explicada não foi evidente na percepção de rendimento coletivo (embora os valores sejam significativos). Estes dados encontram-se de acordo com estudos da liderança em diferentes contextos organizacionais (Avolio & Howell, 1992; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990) e mesmo em contextos desportivos (Gomes & Resende, 2014; Rowold, 2006).

Quanto às variáveis preditoras em cada um dos modelos testados, alguns aspetos merecem particular relevo. No que se refere à satisfação com a

liderança, a divisão competitiva assumiu-se como preditora no seu bloco de entrada (atletas das divisões principais evidenciaram maior satisfação com a liderança do que atletas de divisões secundárias), mas com a entrada das dimensões transformacionais, no último bloco, tornou-se irrelevante a sua importância para a explicação da satisfação com a liderança. Estes dados sugerem o potencial abrangente da liderança transformacional entre diferentes níveis competitivos dos atletas. Quanto às dimensões de liderança, o modelo de regressão sugere o forte potencial da tomada de decisão (com maior gestão ativa e menor gestão passiva do poder), seguido da importância da maior *feedback* positivo (que perde também importância com a entrada da liderança transformacional), do menor *feedback* negativo (que ganha poder preditivo apenas no modelo final) e de quase todas as dimensões transformacionais (e.g., maior uso da inspiração, instrução técnica, respeito pessoal e apoio pessoal). É desta conjugação de fatores que melhor se explica a satisfação dos atletas relativamente à liderança dos seus treinadores, numa percentagem assinalável de variância explicada (70%). Outros estudos têm vindo a demonstrar essencialmente a importância da liderança transformacional na explicação da satisfação dos atletas com a liderança (ver Gomes, Lopes, & Mata, 2011; Gomes & Machado, 2010; Resende, Gomes, & Vieira, 2013; Rowold, 2006).

No que se refere à percepção de rendimento individual, os dados revestem-se igualmente de alguma complexidade. De facto, enquanto as variáveis sexo (ser do sexo masculino), divisão competitiva (estar nas divisões principais) e *feedback* negativo (usar menos esta faceta de liderança) se mantiveram estáveis no modelo explicativo, a gestão ativa perdeu valor preditivo quando se considerou os efeitos da liderança transformacional. E no último bloco de entrada do modelo, apenas o estabelecimento de uma visão positiva e desafiadora de futuro para os atletas representou um aspeto que parece contribuir para uma maior percepção de rendimento individual por parte dos atletas. Em suma, é de considerar a importância de variáveis pessoais e desportivas dos atletas para explicar a sua percepção de rendimento individual, mas acima de tudo é importante que o treinador evite usar uma abordagem negativa ao rendimento dos atletas e trace cenários motivadores face ao futuro dos mesmos.

Quanto à percepção de rendimento coletivo, é interessante verificar que a variável sexo (ser do sexo masculino) apenas se constituiu como preditora no bloco final, tendo, uma vez mais, a variável divisão competitiva (estar nas divisões principais) perdido valor preditivo no modelo final. Ou seja, quando se consideram todas as dimensões da ação dos treinadores é importante considerar o sexo dos atletas em causa, mas não tanto a divisão desportiva

em que se encontram. Paralelamente, usar o menos possível a gestão passiva e usar o mais possível o *feedback* positivo parecem igualmente decisivos para a perceção de rendimento coletivo.

No que se refere ao quarto, e último objetivo deste estudo, os dados evidenciaram aspetos importantes para a compreensão da relação treinador-atleta. Assim, no que se refere à maior estabilidade temporal de trabalho dos atletas com os respetivos treinadores, os dados indicaram que ser do sexo feminino, competir na 2ª divisão, ter obtido títulos desportivos com o treinador (variável com maior peso) e perceber maior apoio pessoal por parte dos respetivos treinadores, representam as dimensões explicativas da permanência dos treinadores com as mesmas equipas ao longo do tempo. Por outras palavras, uma maior estabilidade nas equipas que trabalham com o mesmo treinador pode ser encontrado em atletas do sexo feminino, em divisões secundárias, em equipas com maior sucesso desportivo e em equipas onde existe maior apoio pessoal fornecido pelos treinadores.

No que se refere à tendência para obter títulos desportivos com o mesmo treinador, os dados sugerem que estar mais de um ano com o mesmo treinador (variável com maior peso), perceber mais gestão ativa, mais *feedback* positivo e, inversamente, perceber menos gestão passiva e menos respeito pessoal são aspetos que melhor explicam o sucesso desportivo obtido pelos treinadores e atletas. Deste conjunto de dados há que salientar acima de tudo a possibilidade dos treinadores poderem trabalhar mais tempo com os atletas para maximizarem a possibilidade de terem sucesso desportivo, em conjugação com uma tomada de decisão que considere as opiniões e expectativas dos atletas, uma boa resposta ao rendimento dos atletas e, de forma inesperada, por uma menor preocupação com a relação pessoal. Este último dado é um dos mais inesperados no conjunto dos resultados deste estudo, mas deve ser relativizado se pensarmos que esta dimensão foi uma das mais percebidas pelos atletas na ação dos respetivos treinadores. Ou seja, sendo de registar esta relação negativa entre a relação pessoal e o sucesso desportivo obtido por treinadores e atletas, também é verdade que esta dimensão é uma das que os atletas atribuem maior frequência no conjunto de comportamentos dos seus treinadores.

Em suma, os dados obtidos neste estudo sugerem que o processo de liderança não é linear. No entanto, é possível retirar algumas pistas que podem auxiliar os treinadores a promover a satisfação e a perceção de rendimento desportivo dos seus atletas, quer a nível individual, quer a nível coletivo. Mais concretamente, um treinador que consiga gerir o processo de tomada de decisão, usando a gestão ativa e evitando a gestão passiva; que consiga reforçar os comportamentos e atitudes desejáveis nos atletas, usando o *feedback* positivo e evitando o

*feedback* negativo; e que consiga liderar os seus atletas demonstrando visão de futuro, inspiração face ao sucesso, fornecendo instrução técnica positiva e que consiga construir uma relação com os atletas baseada no respeito pessoal, poderá desencadear experiências mais positivas dos atletas face à atividade desportiva, o que tem paralelo noutros estudos (ver Mata & Gomes, 2013). Tal como referem Price e Weiss (2013), os treinadores devem ter a consciência de que os atletas podem preferir diferentes tipos de liderança pelos seus treinadores e estes devem conseguir ser flexíveis para obter um maior impacto na relação mantida com os atletas.

Finalmente torna-se pertinente realçar algumas das limitações deste estudo, tais como, o baixo equilíbrio entre os grupos, principalmente ao nível do sexo (onde se verifica uma maior prevalência de atletas homens), a variabilidade existente nas modalidades praticadas pelos atletas (onze desportos, embora todos federados e com atletas a competir nas principais divisões desportivas) e o facto de ser uma amostra de conveniência (o que dificulta a generalização destes resultados para a população desportiva). Neste sentido, a investigação futura deve procurar confirmar estes resultados com amostras mais uniformes de atletas e, talvez ainda mais importante, deve procurar analisar o fenómeno da liderança percebida pelos atletas numa perspetiva temporal, captando assim a natureza dinâmica da relação estabelecida entre treinador e atletas, o que tem a vantagem adicional de permitir o uso de técnicas robustas de análise de dados como, por exemplo, as equações estruturais. Apesar destas limitações, este estudo demonstra que não existe uma exclusividade num estilo de liderança que explique a satisfação e a perceção de rendimento desportivo, mas antes uma ação conjunta e complexa de diferentes estilos positivos de liderança.

### Financiamento

Este estudo foi realizado em parte no Centro de Investigação em Psicologia (UID/PSI/01662/2013), Universidade do Minho, e foi financeiramente suportado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, através de fundos nacionais, e cofinanciado pelo FEDER, através do COMPETE2020, no âmbito do acordo Portugal 2020 (POCI-01-0145-FEDER-007653).

## Referências

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Howell, J.M. (1992). The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 225-235). Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bentler, P. M. (2007). On tests and indices for evaluating structural models. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 825-829. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.024.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>.
- Chelladurai, P. (1991). Estilos de toma de decision en el entrenamiento. In J. Williams (Ed.), *Psicologia aplicada al deporte* (pp. 177-192). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Chelladurai, P., & Arnett, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56, 15-24. doi: 10.1080/02701367.1985.10608426.
- Crocker, P. R. E., & Graham, T. R. (1995). Coping by competitive athletes with performance stress: Gender differences and relationships with affect. *The Sport Psychologist*, 92, 35-338.
- Gomes, A. R. (2008a). Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2008b). *Avaliação dos Objetivos de Rendimento Desportivo (AORD)*. Relatório técnico não publicado. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., Lopes, H., & Mata, R. T. (2011). Leadership, cohesion and satisfaction: Differences between swimming and handball Portuguese teams. *Revista Mexicana de Psicologia*, 28(1), 31-42.
- Gomes, A. R., & Machado, A. A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In M. R. F. Brandão & A. A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp. 187-218). São Paulo: Editora Atheneu.
- Gomes, A. R., & Paiva, P. (2010). Liderança, compatibilidade treinador-atleta e satisfação no andebol: Percepção de atletas novatos e experientes. *PsicoUSF*, 15(2), 235-248.
- Gomes, A. R., Pereira, A. P., & Pinheiro, A. R. (2008). Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 482-491.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110. doi: 10.1037/0003-066X.63.2.96.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052. doi: 10.1002/job.1771.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2013). Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport and Exercise*, 8(4), 986-995. doi: 10.4100/jhse.2013.84.09.

Pasquali, L. (2009). *Psicometria. Revista da Escola de Enfermagem*, 43, 992-999.

Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279. doi: 10.1080/10413200.2012.725703.

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

Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 127-156.

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

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1020.

Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26, 182-196. doi: 10.1080/10413200.2013.819392.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior-the augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15(4), 381-394. doi: 10.1177/105960119001500404.

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