

# LIDERANÇA NO VOLEIBOL: RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DE LIDERANÇA

João Alves<sup>1</sup>  
Catarina Morais<sup>2</sup>  
Rui Gomes<sup>1</sup>  
Clara Simões<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Centro de Investigação em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Portugal

<sup>2</sup>Centro de Investigação em Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa. Portugal

<sup>3</sup>Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E). Núcleo da Escola Superior de Enfermagem, Universidade do Minho. Portugal.

## RESUMO

Este estudo teve como principais objetivos (a) aferir a percepção de atletas e respetivos treinadores face à capacidade dos treinadores explicitarem a sua filosofia de liderança e de a colocarem em prática no dia-a-dia, bem como de a avaliar, (b) testar a premissa de quando os atletas percecionam que os treinadores são congruentes na sua liderança (isto é, têm uma relação linear entre a sua filosofia, prática e indicadores de liderança), apresentam maior eficácia na sua liderança, medida neste estudo através da satisfação dos atletas com o treinador e da sua percepção de rendimento desportivo. Foram inquiridos 157 atletas de voleibol e respetivos treinadores ( $n = 14$ ). Os resultados mostram que atletas e treinadores têm uma percepção semelhante sobre a necessidade de os treinadores explicitarem de forma mais evidente a sua filosofia de liderança, os seus planos de ação e os indicadores de avaliação. Concluiu-se ainda que, de acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, a congruência dos ciclos de liderança está associada a níveis mais elevados de satisfação com os treinadores e percepção de rendimento desportivo coletivo.

**Palavras-chave:** Ciclos de Liderança. Eficácia da Liderança. Treinador. Rendimento desportivo. Satisfação com a liderança.

## LEADERSHIP IN VOLLEYBALL: THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP PHILOSOPHY, PRACTICE, AND CRITERIA

### ABSTRACT

This study had two main goals: (a) to evaluate athletes' and their respective coaches' perceptions regarding coaches' ability to establish a relationship between leadership philosophy, leadership practice, and leadership criteria; and (b) to test the assumption that coaches with higher congruency in their leadership (i.e., who present a linear relationship between their leadership philosophy, practice and criteria) are more effective in their leadership. Leadership efficacy was assessed by athletes' satisfaction with leadership and their perceptions of sport performance. Participants included 157 volleyball athletes and their respective coaches ( $n = 14$ ). The results showed that coaches and athletes have similar perceptions, agreeing on the need for coaches to be more explicit regarding their leadership philosophy, leadership practice, and leadership criteria. It was also concluded that the higher congruency on leadership cycles is associated with higher levels of satisfaction with coaches and with higher perceptions of collective sport performance which is according to the Leadership Effectiveness Model.

**Keywords:** Leadership Cycles. Leadership effectiveness. Coach. Satisfaction. Sports performance.

## LIDERANÇA NO VOLEIBOL: RELAÇÃO ENTRE FILOSOFIA, PRÁTICA E INDICADORES DE LIDERANÇA

A liderança é a capacidade de guiar, persuadir ou motivar um grupo ou organização. Um bom líder é frequentemente visto com respeito pelo papel que desempenha em influenciar outros a atingir os objetivos e a fazer mudanças positivas. No entanto, para ser capaz de influenciar a equipa a atingir os objetivos, o líder precisa de saber comunicar de forma eficaz, de modo a transmitir a mensagem que pretende (GOMES et al., 2020).

No contexto desportivo, os treinadores e a sua liderança são também alvos de debate no domínio da Psicologia do Desporto (GOMES; PEREIRA; PINHEIRO, 2008). É sabido do papel importante que os treinadores desempenham nas vidas dos seus atletas e do potencial que têm para influenciar, positiva ou negativamente, a sua experiência no desporto (BRUNER; HALL; CÔTÉ, 2011). Tendo em conta este papel, o treinador deve ser um líder por excelência, pois, além do óbvio contributo que oferece ao resultado da equipa, é inegável o seu papel no desenvolvimento do atleta, não só desportivamente, mas também no desenvolvimento emocional e capacidade de adaptação às exigências competitivas (GOMES; SEIXAS; RESENDE, 2017). Assim, tem existido um foco da investigação em tentar perceber quais os fatores e características que tornam a liderança mais eficaz.

O Modelo de Eficácia da Liderança (GOMES, 2014a) destacou três aspetos que podem ajudar a compreender a eficácia da liderança. O primeiro fator é o mais decisivo dos três e denomina-se por ciclos de liderança, englobando a filosofia de liderança, a prática de liderança e os indicadores de liderança. A filosofia de liderança diz respeito aos valores, crenças, atitudes e princípios assumidos pelo treinador (líder) que fundamentam a sua liderança (GOMES et al., 2018); a prática da liderança diz respeito aos comportamentos ou planos de ação que o líder assume e que têm como objetivo concretizar a filosofia da liderança; e, por fim, os indicadores de liderança, referem-se aos critérios (objetivos ou subjetivos) utilizados pelo treinador para avaliar o seu trabalho, em particular o modo como a filosofia e prática de liderança são, ou não, concretizadas (RESENDE et al., 2017). No modelo, propõe-se que a liderança será tão mais eficaz quanto mais linear for a relação entre a filosofia, a prática e os indicadores de liderança (GOMES, 2014a), isto é, quanto mais próximas estiverem a filosofia, a prática e os indicadores de liderança maior será a eficácia da liderança. Esta relação linear entre as três dimensões ocorre em dois ciclos distintos que é importante distinguir: em primeiro lugar, ao nível do ciclo conceptual, que envolve as representações mentais sobre os três domínios da liderança, isto é, qual a filosofia, prática e indicadores ideais no exercício da liderança; em segundo lugar, ao nível do ciclo prático, que diz respeito à operacionalização do ciclo conceptual, ou seja, à avaliação de como é que o líder efetivamente implementa, no dia-a-dia de trabalho com a equipa, estas três dimensões (GOMES; SEIXAS; RESENDE, 2017). Considerando estes aspetos, propõe-se no modelo que quanto mais próximo for o ciclo conceptual do ciclo prático, maior a eficácia da liderança, originando a hipótese da congruência dos ciclos de liderança; isto é, um líder será tão mais eficaz quanto maior for a sobreposição entre o ciclo conceptual da liderança (i.e., aquilo que o treinador pensa sobre o modo como deve exercer a sua liderança) e o ciclo prático da liderança (i.e., aquilo que o treinador efetivamente faz para exercer a sua liderança, influenciando o modo como a sua influência é percebida pelos atletas) (GOMES, 2014b).

Quanto aos outros dois fatores explicativos da eficácia, o Modelo de Eficácia da Liderança postula que a relação positiva entre a congruência dos ciclos de liderança e a eficácia alcançada por quem lidera é potenciada por dois aspetos: (a) o estilo de liderança do treinador e (b) os fatores antecedentes da liderança (GOMES, 2014a; GOMES, 2014b). No que diz respeito aos estilos de liderança, Gomes (2014a, GOMES; 2014b) sugere que existem estilos de liderança que tendem a potenciar a congruência dos ciclos de liderança, nomeadamente quando o treinador opta por usar estilos de liderança transformacionais (baseados numa visão positiva, inspiração, instrução, individualização e apoio), transacionais (baseados no feedback positivo) e quando gere bem o seu poder de decisão (envolvendo os atletas nos aspetos mais importantes do trabalho a realizar), denominando esta combinação de ações do líder por “perfil ótimo de liderança”. Assim, o perfil ótimo de liderança potenciará, de acordo com o modelo, a influência positiva da congruência dos ciclos de liderança na eficácia do líder, aumentando-a. O segundo aspeto está relacionado com os fatores antecedentes. Estes fatores antecedentes referem-se às características dos membros da equipa (e.g., personalidade, objetivos), às características do próprio treinador (e.g., crenças, personalidade) e às características do contexto (e.g., cultura da organização), que podem facilitar ou dificultar esta relação entre a congruência dos ciclos de liderança e a eficácia do líder (GOMES, 2014a). Os estilos de liderança e os fatores antecedentes surgem assim, neste modelo teórico, como moderadores da relação entre a congruência dos ciclos de liderança e a eficácia que o líder alcança na orientação das suas equipas.

O Modelo da Eficácia da Liderança é ainda recente, e apesar dos fatores contributivos para a explicação da eficácia da liderança estarem bem estabelecidos neste modelo, existem ainda poucos estudos empíricos que testem as suas assunções. Neste sentido, e de forma a contribuir para colmatar esta lacuna, este estudo teve como objetivo testar a principal premissa do modelo, isto é, analisar a hipótese da congruência dos ciclos conceptual e prático da liderança. Num primeiro momento, procurou averiguar-se até que ponto os ciclos conceptual e prático da liderança eram congruentes entre si, tendo por base as percepções de atletas e treinadores. De seguida, procurou testar-se a ideia de que quanto maior a congruência entre os ciclos de liderança, maior a eficácia do treinador. A eficácia da liderança foi aferida neste estudo através de dois aspetos fundamentais no contexto desportivo: a satisfação dos atletas com a liderança dos respetivos treinadores e a percepção sobre o seu rendimento desportivo. Assim, formularam-se duas hipóteses:

*H1. Quando os atletas percecionam os treinadores como congruentes nos ciclos de liderança, apresentam níveis de satisfação mais elevados com a liderança dos seus treinadores.*

*H2. Quando os atletas percecionam os treinadores como congruentes nos ciclos de liderança, apresentam uma percepção de rendimento desportivo mais elevada.*

## MÉTODO

### Participantes e Procedimento

Depois de obtida aprovação do estudo por parte da Comissão de Ética da Universidade do Minho (SECSH 008/2016), os investigadores iniciaram contactos com vários clubes solicitando a participação das suas equipas (atletas e treinadores) no estudo. Quando a resposta foi positiva, a recolha de dados foi agendada com os responsáveis de cada equipa. Antes do preenchimento do questionário, os participantes receberam um consentimento informado, tendo-lhes sido explicados os objetivos do estudo, o carácter anónimo e confidencial das suas respostas, assim como a natureza voluntária da sua participação. O preenchimento do questionário teve uma duração média de cerca de 15 a 30 minutos. Dos 232 questionários entregues às diferentes equipas, 171 (74%) foram devolvidos devidamente preenchidos e, como tal, considerados para o estudo (este valor de 171 participantes inclui 157 atletas e 14 treinadores).

Participaram então neste estudo 157 atletas federados de voleibol, 37 (24%) do sexo masculino e 120 (76%) atletas federados do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 15 e 36 anos ( $M = 19.41$ ;  $DP = 3.84$ ). Pertenciam aos escalões de juniores e juvenis ( $n = 65$ ; 41%) e de seniores ( $n = 92$ ; 59%), variando entre 1 e 24 anos de prática da modalidade ( $M = 8.86$   $DP = 4.31$ ). Apenas 43% dos atletas encontrava-se a trabalhar com o atual treinador há mais de um ano, sendo que maioria dos atletas (82%) não conquistou qualquer título com o atual treinador nos últimos 5 anos (apenas 18% conquistaram um título regional, nacional ou internacional com o atual treinador nos últimos cinco anos). No que concerne aos objetivos de época a que os atletas se propuseram, 52% tinha como objetivo ser campeão da sua divisão, sendo que os restantes tinham outros objetivos (como por exemplo ficar entre o 2º e o 5º lugar, manutenção na divisão atual, entre outros).

Participaram também no estudo os respetivos treinadores, num total de 14. A amostra de treinadores foi constituída por 13 do sexo masculino (93%) e 1 (7%) do sexo feminino. As idades estavam compreendidas entre 20 e 54 anos ( $M = 40.00$ ;  $DP = 10.59$ ), e a sua experiência profissional enquanto treinadores entre 2 e 30 anos ( $M = 15.93$ ;  $DP = 8.13$ ).

### Medidas

**Índice de congruência dos ciclos de liderança.** A congruência da liderança foi avaliada através do Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL; GOMES, 2016a), construído a partir do Modelo da Eficácia da Liderança (GOMES, 2014a). O QCL avalia três dimensões ao longo de 15 itens (1 = *nunca*, 5 = *sempre*), divididas em seis subescalas: (a) filosofia de liderança: ação atual ( $\alpha = .84$ ; e.g. "O meu treinador diz quais são as ideias que mais valoriza") e ação desejada ( $\alpha = .85$ ; e.g. "Eu gostaria que o meu treinador dissesse quais são as ideias que mais valoriza"); (b) prática de liderança: ação atual ( $\alpha = .86$ ; e.g. "O meu treinador atua de acordo com as ideias que valoriza") e ação desejada ( $\alpha = .88$ ; e.g. "Eu gostaria que o meu treinador atuasse de acordo com as ideias que valoriza"); e (c) indicadores de liderança: ação atual ( $\alpha = .90$ ; e.g. "O meu treinador avalia se as suas ideias foram concretizadas"); e ação desejada ( $\alpha = .86$ ; e.g. "Eu gostaria que o meu treinador avaliasse se as suas ideias foram concretizadas"). Tanto os atletas como os treinadores preencheram este instrumento. De acordo com o Modelo de Eficácia da Liderança, o ciclo prático de liderança é avaliado através da média das subescalas de "ação atual", enquanto o ciclo conceptual de liderança é avaliado pela média das subescalas de "ação desejada". O índice de congruência dos ciclos

de liderança (ICCL), valor total, é obtido através da diferença entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, sendo tanto maior quanto mais próximo de 0, ou seja, isso significa que os dois ciclos se sobrepõem (situação ideal). Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória no IBM SPSS AMOS, que revelou que a estrutura fatorial do instrumento apresenta um bom ajustamento:  $\chi^2/df = 1.68$ , CFI = .96, TLI = .94, RMSEA = .066.

**Satisfação com a liderança.** Os participantes preencheram o Questionário de Satisfação em Atletas (QSA; RIEMER; CHELLADURAI, 1998, tendo sido utilizada a versão portuguesa de GOMES; RESENDE, 2014). A satisfação dos atletas com o treinador foi avaliada através de quatro dimensões distintas (19 itens, 1 = *mesmo nada satisfeito*; 7 = *extremamente satisfeito*): (a) satisfação com a utilização das capacidades ( $\alpha = .85$ ), que descreve a opinião dos atletas acerca do modo como o/a treinador(a) utiliza e/ou maximiza as capacidades e o talento individual dos atletas (e.g. “Estou satisfeito com o modo como dou o meu melhor em nome da equipa”); (b) satisfação com a estratégia ( $\alpha = .95$ ), que se refere à avaliação que os atletas fazem acerca das estratégias e táticas seguidas pelo(a) treinador(a) durante as competições (e.g. “Estou satisfeito com as táticas usadas pelo treinador durante os jogos/competições”); (c) satisfação com o tratamento pessoal ( $\alpha = .90$ ), que aponta a satisfação dos atletas com o tratamento dado pelo(a) treinador(a) que afeta cada um diretamente e a equipa indiretamente (e.g. “Estou satisfeito com o nível de aprovação/agrado que o treinador demonstra quando eu faço algo bem feito”); e (d) satisfação com o treino e instrução ( $\alpha = .88$ ), que se refere à satisfação dos atletas acerca do treino e instruções fornecidas pelo(a) treinador(a) (e.g. “Estou satisfeito com o ensino do treinador das técnicas e táticas relacionadas com a minha posição/situação em jogo/competição”). Apenas os atletas preencheram este instrumento. A média dos itens foi calculada para obter um valor único para cada dimensão, sendo que valores mais elevados indicam maior satisfação. Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória no IBM SPSS AMOS, que revelou que a estrutura fatorial do instrumento apresenta um bom ajustamento:  $\chi^2/df = 1.98$ , CFI = .94, TLI = .92, RMSEA = .079.

**Perceção de rendimento desportivo.** Esta variável foi avaliada por intermédio do Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo (QPRD; GOMES, 2016b), constituído por 10 itens (1 = *não concordo*, 5 = *concordo totalmente*), divididos em dois fatores: (a) perceção de rendimento desportivo individual ( $\alpha = .86$ ; e.g. “Nas últimas provas/jogos que realizei atingi os meus objetivos desportivos”), e (b) *perceção de rendimento desportivo coletivo* ( $\alpha = .91$ ; e.g. “Nas últimas provas/jogos que realizou, a minha equipa alcançou o sucesso desportivo que desejávamos”). Os valores de cada fator foram obtidos através da média dos seus itens, sendo que valores mais elevados na dimensão representam uma perceção mais elevada de sucesso ou satisfação com o rendimento desportivo. Apenas os atletas completaram este instrumento. Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória no IBM SPSS AMOS, que revelou que a estrutura fatorial do instrumento apresenta um bom ajustamento:  $\chi^2/df = 2.04$ , CFI = .98, TLI = .96, RMSEA = .082. De realçar que um dos itens (item 4) pertencente à subescala de perceção de rendimento desportivo individual foi removido porque apresentava baixa confiabilidade, saturando em ambos os fatores.

## RESULTADOS

Os resultados foram analisados com recurso ao IBM Statistics SPSS (versão 26). Antes de se iniciar o teste de hipóteses, verificou-se a correlação entre as variáveis. A Tabela 1 sumariza estes resultados.

**Tabela 1:** Correlações entre as variáveis em estudo.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>Ciclos de liderança</b>								
1.Filosofia atual								
2.Prática atual	.71***							
3.Indicadores atual	.67***	.70***						
<b>Satisfação</b>								
4.Utilização capacidades	.37***	.46***	.33***					
5.Estratégia	.53***	.72***	.47***	.62***				
6.Tratamento pessoal	.42***	.60***	.34***	.72***	.67***			
7.Treino e instrução	.52***	.72***	.49***	.69***	.82***	.71***		
<b>Rendimento desportivo</b>								
8.Individual	.32***	.45***	.31***	.59***	.45***	.49***	.54**	
							*	
9.Coletivo	.37***	.57***	.44***	.32***	.53***	.40***	.54**	.68**
							*	*

Nota: \*\*\*  $p < .001$

Fonte: própria autoria

Pode concluir-se, a partir da leitura da Tabela 1, que todas as variáveis do estudo se encontram positivamente correlacionadas entre si. De destacar que níveis mais elevados nas diferentes dimensões dos ciclos de liderança (filosofia atual, prática atual e indicadores atual; i.e., quanto mais o treinador evidencia no dia-a-dia de trabalho a sua filosofia, os seus planos de ação e os indicadores de sucesso), estão associados a valores mais elevados de satisfação com o treinador e com a percepção de rendimento desportivo (tanto individual como coletivo).

### Índice de congruência dos ciclos de liderança: Atletas e Treinadores

Depois de calculado o índice de congruência dos ciclos de liderança (cf. Secção Medidas), os atletas foram divididos em dois grupos: “maior congruência” (atletas que avaliam o treinador como mais eficaz no estabelecimento de relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança) e “menor congruência” (atletas que percebem o treinador como sendo menos eficaz no estabelecimento de relações lineares entre as três dimensões referidas). De modo a existirem dois grupos com tamanhos de amostra similares, o ponto de corte para a divisão foi estabelecido usando o critério de meio desvio-padrão (0.54). Do total da amostra, 75 (48%) atletas integraram o grupo de maior congruência (consideram que os treinadores efetuam uma relação linear praticamente perfeita entre a filosofia, prática e indicadores de liderança) e 82 (52%) com menor congruência (atletas que referem menor linearidade entre a filosofia, prática e indicadores de liderança). Nos casos em que a congruência era menor, se o valor da diferença fosse negativo, isso significava que os participantes entenderam que o líder deve diminuir os comportamentos; e se fosse positiva, que deveria aumentar. A Tabela 2 descreve a frequência de atletas e treinadores que considerou que o treinador (ou o próprio, no caso dos treinadores) deveria reduzir, manter ou aumentar os comportamentos de filosofia, prática e indicadores de liderança. É possível concluir, a partir da tabela, que atletas e treinadores estão alinhados na necessidade de os treinadores tornarem a filosofia, a prática e os indicadores de liderança mais evidentes na sua atividade. Isto é, tanto treinadores como atletas acreditam que os treinadores precisam de explicitar ainda melhor as suas ideias e princípios de ação (i.e., filosofia de liderança), o seu plano de ação (i.e., prática de liderança), bem como tornar os indicadores de sucesso no trabalho realizado mais claros (i.e., indicadores de liderança).



**Tabela 2:** Avaliação dos ciclos de liderança: Perspectiva de treinadores e atletas

	Filosofia		Prática		Indicadores	
	Atletas	Treinadores	Atletas	Treinadores	Atletas	Treinadores
<b>Reduzir</b>	30(20%)	2(17%)	22(15%)	4(29%)	15(10%)	4(29%)
<b>Manter</b>	49(32%)	3(25%)	31(21%)	0(0%)	47(30%)	2(14%)
<b>Aumentar</b>	73 (48%)	7(58%)	97(64%)	10(71%)	93(60%)	8(57%)

Fonte: própria autoria

### Diferenças nas Percepções de Satisfação com o Treinador e de Rendimento Desportivo

Esta análise procurou verificar diferenças nas percepções dos atletas acerca da sua satisfação e do seu rendimento desportivo de acordo com a avaliação que fizeram relativamente à congruência dos ciclos de liderança (maior congruência vs. menor congruência). Para cada uma das variáveis dependentes, realizou-se uma MANOVA. A Tabela 3 sumariza os resultados obtidos.

**Tabela 3:** Satisfação com a liderança e percepção de rendimento desportivo: Diferenças em função da congruência dos ciclos de liderança.

	Menor Congruência <i>M(DP)</i>	Maior Congruência <i>M(DP)</i>	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta_p^2$	$\pi$
<b>Satisfação com a liderança</b>							
Utilização das capacidades	4.52(1.18)	4.81(1.13)	1,152	2.29	.132	.02	.33
Estratégia	4.16(1.25)	4.90(1.34)	1,152	12.53	.001	.08	.94
Tratamento pessoal	4.50(1.31)	4.88(1.26)	1,152	3.22	.075	.02	.43
Treino e instrução	4.29(1.24)	4.92(1.30)	1,152	9.52	.002	.06	.87
<b>Percepção de rendimento desportivo</b>							
Individual	2.73(0.91)	2.83(0.89)	1,154	0.44	.506	.01	.10
Coletivo	2.64(0.95)	2.96(0.97)	1,154	4.48	.036	.03	.56

Fonte: própria autoria

No que concerne à satisfação com a liderança, encontraram-se diferenças consoante a congruência atribuída ao treinador, Wilkís'  $\lambda = .92$ ,  $F(4,149) = 3.47$ ,  $p = .010$ ,  $\eta_p^2 = .09$ . Os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da liderança apreciaram mais a estratégia utilizada nas competições e as instruções técnicas fornecidas nos treinos. Um padrão semelhante foi obtido na dimensão tratamento pessoal (embora os resultados sejam apenas marginalmente significativos). As diferenças na dimensão utilização das capacidades não se revelaram significativos. Não obstante, de uma forma geral, os dados suportam a primeira hipótese do estudo.

No que diz respeito à percepção de rendimento desportivo, as diferenças entre os grupos são marginalmente significativas, Wilkís'  $\lambda = .97$ ,  $F(2,153) = 2.79$ ,  $p = .064$ ,  $\eta_p^2 = .04$ . Os resultados dos efeitos simples mostram que os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência no exercício da

liderança, perceberam um maior rendimento desportivo coletivo, mas não individual. Assim, pode então concluir-se que os dados suportam apenas parcialmente a segunda hipótese do estudo.

## DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivos (a) contrastar a percepção de atletas e respetivos treinadores face à necessidade de os treinadores reduzirem, manterem ou aumentarem a sua filosofia, prática e indicadores de liderança; e (b) testar a hipótese de congruência do Modelo de Eficácia da Liderança (GOMES, 2014a; GOMES, 2014b) que postula que quanto mais linear for a relação entre a filosofia, a prática e os indicadores de liderança dos treinadores, maior a eficácia da liderança. Esta congruência foi testada através da aproximação entre as percepções dos atletas acerca daquilo que gostariam que os treinadores fizessem nestas três áreas lineares (ciclo conceptual) e aquilo que os atletas consideram que os treinadores fazem no dia a dia de trabalho (ciclo prático). Esperava-se que, nos casos em que os atletas percecionassem elevada congruência entre os ciclos de liderança por parte do treinador, isso refletir-se-ia também em níveis mais elevados de satisfação com o treinador por parte dos atletas, bem como uma percepção mais positiva acerca do rendimento desportivo.

No que diz respeito ao primeiro objetivo do estudo, os resultados mostram que a percepção de atletas e treinadores é, de uma forma geral, semelhante, e que ambos os agentes consideram que existe necessidade de os treinadores tornarem não só as suas ideias mais claras aos atletas (filosofia de liderança), mas também reforçarem os planos de ação (prática de liderança) e explicitarem de que forma o sucesso é medido (indicadores de liderança) na equipa. Se, por um lado, a filosofia da liderança tem recebido a atenção dos investigadores (e.g., VALLÉE; BLOOM, 2005), existe ainda uma lacuna clara na explicação de como estes princípios são aplicados na prática e que indicadores usam os treinadores para concluir sobre o sucesso da sua aplicação. O facto de treinadores e atletas, neste estudo, realçarem a importância de esta relação entre filosofia, prática e indicadores dever ser aumentada é um resultado que não só reforça a importância dos ciclos de liderança, como tem implicações para aquilo que é a vivência diária de treinadores e atletas. Em termos práticos, isto significa que os treinadores deveriam explicitar melhor as suas ideias mais importantes aos seus atletas; depois deveriam estabelecer planos concretos sobre o modo como pensam concretizar essas ideias e, por fim, deveriam clarificar o modo como pensam monitorizar, no dia a dia de trabalho, a aplicação do plano de ação que, por sua vez, maximizará as possibilidades das ideias estabelecidas serem aceites pelos atletas. Os resultados reforçam então a ideia de que os treinadores têm maior facilidade em mostrar ou falar sobre a sua teoria (filosofia), mas menor facilidade em colocá-la em prática e avaliá-la (CARLESS; DOUGLAS, 2011).

Relativamente ao segundo objetivo, os resultados apoiam, de uma forma geral, a principal premissa do Modelo da Eficácia da Liderança, que postula que a congruência entre os ciclos conceptual e prático de liderança resulta numa maior eficácia da mesma. Neste estudo, a eficácia da liderança foi medida por intermédio de dois indicadores subjetivos: a satisfação com o treinador e a percepção de rendimento desportivo. Os resultados mostraram que os atletas que avaliaram os seus treinadores como estabelecendo melhores relações lineares entre a filosofia, a prática e indicadores (maior congruência), estão, de uma forma geral, mais satisfeitos com a liderança do treinador, em particular nas dimensões da estratégia utilizadas e das instruções técnicas fornecidas aos atletas por parte do treinador. É curioso salientar que estes dois aspetos marcam questões centrais na ação técnica dos treinadores, pois, por um lado, indicam o modo como os treinadores organizam as equipas para a competição (e.g., esquemas de competição a aplicar em cada jogo) e, por outro lado, indicam o modo como os treinadores corrigem as ações de jogo assumidas pelos atletas durante a competição.

Um padrão semelhante de resultados é observado relativamente à congruência e à percepção de rendimento desportivo. Os atletas que avaliaram o treinador como sendo mais congruente nos ciclos de liderança, perceberam melhor rendimento desportivo coletivo (embora este resultado não tenha sido significativo para a percepção de rendimento desportivo individual). Por um lado, os dados oferecem suporte para a ideia de que a congruência do líder poderá ter impacto no rendimento dos atletas; por outro lado, o facto de o estudo ter-se focado em atletas de voleibol, uma modalidade desportiva coletiva, poderá explicar, pelo menos parcialmente, o enfoque dos atletas no rendimento coletivo acima do rendimento individual, já que atletas de modalidades coletivas tendem a apresentar traços mais proeminentes de afabilidade, preocupação com os outros e sociotropia (cf. NIA; BESHARAT, 2010).

Em suma, o estudo oferece uma das primeiras bases empíricas para o Modelo da Eficácia da Liderança, comprovando a sua premissa principal de que quanto mais lineares forem as relações entre a filosofia, prática e indicadores de liderança, e quanto mais próximas estas ideias conceptuais estiverem do

que é efetivamente realizado pelos treinadores no seu dia a dia (ciclo prático), maior será a eficácia da liderança. O presente estudo ajuda ainda a colmatar a escassez de literatura que tem sido identificada relativamente ao impacto da filosofia de liderança na eficácia efetiva alcançada pelos treinadores na gestão das suas equipas (CASSIDY; JONES; POTRAC, 2008). Sugere-se ainda que estudos futuros continuem esta linha de investigação, alargando a hipótese de congruência para testar, de forma mais alargada o modelo teórico em questão, testando especificamente o papel moderador que os estilos de liderança e as características do contexto, do líder e dos membros têm na amplificação ou diminuição desta relação entre a congruência e a eficácia da liderança.

## REFERÊNCIAS

- BRUNER, M.; HALL, J.; CÔTÉ, J. Influence of sport type and interdependence on the developmental experiences of youth male athletes. **European Journal of Sports Science**, v.11, n.2, p.131-142, 2011.
- CARLESS, D.; DOUGLAS, K. Stories as personal coaching philosophy. **International Journal of Sports Science and Coaching**, v.6, p.1-12, 2011.
- CASSIDY, T.G.; JONES, R.L., POTRAC, P. **Understanding sports coaching: The social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice**. 1.ed. Londres. Routledge, 2008.
- GOMES, A.R. Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In: GOMES A.R., RESENDE A.R.; ALBUQUERQUE, A.R.; (Org.). **Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance**. Nova Iorque: Nova Science Publishers, 2014a, p.157-169.
- GOMES, A.R. Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In: MOHIYEDDINI, C. (Org.). **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**. Nova Iorque: Nova Science Publishers, 2014b, p.53-114.
- GOMES, A.R. **Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL)** [Relatório técnico não publicado]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho, 2016a.
- GOMES, A. R. **Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo (QPRD)**. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho, 2016b. Disponível em: <<https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/satisfacao/7-QPRD-Questionario%20Perceca%20o%20Rendimento%20Desportivo.pdf>> Data do acesso: 23 jan. 2018.
- GOMES, A.R.; RESENDE, R. Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In: MOHIYEDDINI, C. (Org.). **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**. Nova Iorque: Nova Science Publishers, 2014, p.115-137.
- GOMES, A.R.; PEREIRA, A.P.; PINHEIRO, A.R. Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.21, n.3, p.482-491, 2008.
- GOMES, A.R.; SEIXAS, A.; RESENDE, R. Relação treinador-atleta no atletismo: da teoria à prática. In: ANJOS, J.L. (Org.). **Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento**. Curitiba: Editora CRV, 2017, p.119-140.
- GOMES, A.R. et al. Leadership of elite coaches: The relationship among philosophy, practice, and effectiveness criteria. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v.13, n.6, p.1120–1133, 2018.
- GOMES, A.R. et al. Coach-Athletes communication: Data from the communication behaviors evaluation system. **Journal of Sport Pedagogy and Research**, v.6, n.1, p.51-61, 2020.
- NIA, M.E.; BESHARAT, M.A. Comparison of athletes' personality characteristics in individual and team sports. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.5, p.808-812, 2010.
- RESENDE, R. et al. Exercício profissional do treinador desportivo: do conhecimento a uma competência eficaz. **Journal of Sport Pedagogy & Research**, v.3, n.1, p.42-58, 2017.
- VALLÉE, C.N.; BLOOM, G.A. Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches. **Journal of Applied Sport Psychology**, v.17, n.3, p.179- 96, 2005.



### **Financiamento**

Este estudo foi realizado no Centro de Investigação em Psicologia (PSI/01662), Escola de Psicologia, Universidade do Minho, e suportado financeiramente pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (UID/PSI/01662/2019), através de fundos nacionais (PIDDAC).

### **Nota dos autores**

Este artigo resulta da dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia da Escola de Psicologia da Universidade do Minho, realizada pelo primeiro autor deste trabalho. Os autores declaram não possuir conflitos de interesses na publicação deste trabalho.

Grupo de Investigação em Alto Rendimento e Desenvolvimento Humano - Universidade do Minho -  
Escola de Psicologia  
Campus de Gualtar  
4710-057-Braga  
Portugal