

**PSICOLOGIA  
APLICADA**  
Psychology Applied  
**AO DESPORTO**  
to Sport  
**E À ACTIVIDADE  
FÍSICA**  
and Physical Activity

Teoria, investigação e intervenção  
Theory, research and intervention

**José Fernando A. Cruz e  
António Rui Gomes**

editores

ACTAS

***I ENCONTRO INTERNACIONAL  
DE PSICOLOGIA APLICADA AO DESPORTO  
E À ACTIVIDADE FÍSICA***

Braga, Universidade do Minho, Portugal

PROCEEDINGS

***I INTERNATIONAL MEETING  
ON PSYCHOLOGY APPLIED TO SPORT  
AND PHYSICAL ACTIVITY***

Braga, University of Minho, Portugal

**EDIÇÃO APOIADA POR / EDITION SPONSORED BY**  
Fundação Calouste Gulbenkian / Calouste Gulbenkian Foundation  
C.E.E.P. – Univ. / C.E.E.P. – Minho Univ.

1997 – Braga, Portugal

*Universidade do Minho / APPORT – Associação dos Psicólogos Portugueses*

- Mahoney, M.J. (1987). *Psychological Skills Inventory for Sports (PSIS) - Form R-5*. Unpublished manuscript. University of California, Santa Barbara.
- Mahoney, M.J., & Meyers, A.W. (1989). Anxiety and athletic performance: Traditional and cognitive-developmental perspectives. In D. Hackfort & C.D. Spielberger (Eds.), *Anxiety in sports: An international perspective* (pp. 77-94). New York: Hemisphere.
- Mahoney, M.J., Gabriel, T.J., & Perkins, T.S. (1987). Psychological skills and exceptional athletic performance. *The Sport Psychologist*, 1, 135-141.
- Martens, R., Burton, D., Vealey, R., Smith, D. & Bump, L. (1983). *The development of the Competitive State Anxiety Inventory-2*. University of Urbana, Champaign-Illinois.
- Martens, R., Vealey, R., & Burton, D. (1990). *Competitive anxiety in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Nideffer, R. M. (1993). Attention control training. In R. Singer, M. Murphy and L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: MacMillan.
- Nideffer, R. M. (1989). Anxiety, attention, and performance in sports: Theoretical and practical considerations. In D. Hackfort & C. D. Spielberger (Eds.), *Anxiety in sports: An international perspective* (pp. 117-136). New York: Hemisphere.
- Pedhazur, E. (1982). *Multiple regression in behavioral research*. New York: Holt.
- Sarason, I. G. (1984). Stress, anxiety, and cognitive interference: Reactions to tests. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 929-938.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1992). Advances in anxiety theory: A cognitive process approach. In K. Hagvet and T. Johnsen (Eds.), *Advances in test anxiety research (Vol. 7)*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Smith, R. E. & Smoll, F. (1990). Sport performance anxiety. In H. Leitenberg (Ed.), *Handbook of social and evaluation anxiety*. New York: Plenum Press.
- Smith, R. E. (1986). Toward a cognitive-affective model of athletic burnout. *Journal of Sport Psychology*, 8, 36-50.
- Smith, R. E., Smoll, F., & Ptacek, J. (1990). Conjunctive moderator variables in vulnerability and resiliency research: Life stress, social support and coping skills, and adolescent sport injuries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 360-370.
- Smith, R. E., Smoll, F., & Schutz, R. (1990). Measurement and correlates of sport-specific cognitive and somatic trait anxiety: The Sport Anxiety Scale. *Anxiety Research*, 2, 263-280.
- Vealey, R.S. (1990). Advancements in competitive anxiety research: Use of the Sport Competition Anxiety Test and the Competitive State Anxiety Inventory-2. *Anxiety Research*, 2, 243-261.
- Viana, M. F., Carvalho, M. J., Barrocas, L., & America, J. (1993). *The Psychological Skills Inventory for Sports: Development and validation of a portuguese adaptation*. Comunicação apresentada no "VIII Congresso Mundial de Psicologia do Desporto", Lisboa, Portugal, Junho.
- Weinberg, R. (1989). Anxiety, arousal, and motor performance: Theory, research, and applications. In D. Hackfort & C. D. Spielberger (Eds.), *Anxiety in sports: An international perspective* (pp. 95-115). New York: Hemisphere.

# DINÂMICA DE GRUPOS E SUCESSO NA ALTA COMPETIÇÃO: AS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, COESÃO, SATISFAÇÃO E RENDIMENTO NO BASQUETEBOL

João Miguel Antunes & José Fernando A. Cruz  
*Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho*

## INTRODUÇÃO

É por demais evidente a relevância que é atribuída em contextos desportivos a três elementos sempre presentes: os atletas, enquanto membros do grupo ou da equipa desportiva, considerada como um todo; o papel do treinador, assumido enquanto líder, nas interações que estabelece com os seus atletas; e o sucesso do rendimento desportivo, no fundo, o objectivo último da generalidade dos desportos de competição e de todos os envolvidos. Atendendo à importância destes elementos, pretendeu-se realizar um estudo de campo que, no âmbito da psicologia social do desporto e integrado na área da dinâmica de grupos, pretendeu fundamentalmente analisar as relações entre a coesão de grupo, os comportamentos de liderança dos treinadores, a satisfação dos atletas e o rendimento de equipas (juniões e seniores) de basquetebol de alta competição, ao longo de toda uma época desportiva.

Deste modo, procurou-se seguir a sugestão de Brawley e colaboradores (1987), que referiram que os estudos deveriam ser conduzidos por forma a examinarem a relação entre coesão e os seus antecedentes e consequências. Assim, dado que um dos antecedentes mais importantes da coesão desportiva é, na opinião de Carron (1982), o papel do treinador em desenvolver e manter a equipa como um conjunto e uma vez que, para além da coesão de equipa, o próprio papel do treinador parece reflectir-se no alcançar de resultados positivos (e.g., Chelladurai, & Carron, 1978), a análise das relações entre estas variáveis apresenta-se com interesse significativo. Contudo, convém referir que, apesar da concretização de diversos estudos independentes acerca dos comportamentos dos treinadores e da coesão de equipa, somente um estudo (Westre, & Weiss, 1991), que seja do nosso conhecimento, examinou concorrentemente estes dois construtos de acordo com os modelos e abordagens psicométricas mais recentes, ainda que num único momento da época desportiva.

Nesse sentido, tendo em conta a investigação internacional já realizada neste domínio, formularam-se as seguintes hipóteses para este estudo:



Quadro 1 – Sujeitos da amostra

	Atlético Júniores	Benfica Júniores	Est. Av. Júniores	Queluz Júniores	Sporting Júniores	Atlético Séniores	Benfica Séniores	Est. Av. Séniores	Queluz Séniores	Sporting Séniores
1ª Aplicação	13	10	11	13	13	7	10	9	11	8
2ª Aplicação	0 (0)	8 (7)	12 (11)	7 (6)	12 (12)	4 (3)	11 (8)	9 (8)	10 (10)	6 (5)

A idade média dos atletas era de 20.69 anos (DP = 4.49), de um mínimo de 17 a um máximo de 35 anos, sendo de 18.05 anos (DP = .70) no escalão júnior e de 24.43 anos (DP = 4.98) no escalão sénior. A média dos anos de prática competitiva era de 8.78 anos (DP = 4.60), variando entre um mínimo de um e um máximo de 26, sendo nos atletas júniores de 6.51 anos (DP = 2.25) e de 11.95 anos (DP = 5.23) nos atletas séniores. O número médio de internacionalizações era de 9.40 (DP = 20.37), com um mínimo de zero e um máximo de 107; este número médio era igual a 1.20 internacionalizações (DP = 4.09) nos atletas júniores e igual a 22,78 internacionalizações (DP = 28.18) nos atletas séniores.

Relativamente ao posto específico, da amostra total, participaram 27 bases (23.7%), 26 base/extremos (22.8%), 20 extremos (17.5%), 9 postes (7.9%) e 13 poste/extremos (11.4%). Do total de sujeitos da amostra, 19 não definiram qual o seu posto específico (16.7%). Em média, os atletas estimavam que dispndiam 10.04 horas de treino por semana (DP = 3.05), de um mínimo de duas horas a um máximo de 20; este número médio de horas era igual a 8.34 (DP = 1.77) e a 12.38 (DP = 2.90), respectivamente para os atletas dos escalões júnior e sénior. Estimavam também que realizavam, em média, 39.72 jogos por ano (DP = 13.59), variando de um mínimo de 15 a um máximo de 85 jogos, sendo este valor médio de 36.62 jogos (DP = 11.10) para os atletas júniores e de 43.78 jogos (DP = 15.55) para os atletas séniores. Por último, em termos do número de jogos internacionais por ano, as estimativas apontavam para uma média total de 0.99 (DP = 2.15), de um mínimo de zero a um máximo de dez, sendo de .93 jogos (DP = 2.15) para os júniores e de 7.03 jogos (DP = 7.64) para os séniores.

## Procedimento e "design" do estudo

De forma consistente com um "design" prospectivo e com a necessidade de fornecer uma visão mais dinâmica das relações sugeridas no estudo dos grupos (Brawley, 1990), o questionário que incluía as diferentes medidas psicológicas (adiante especificadas) foi administrado no início da época e no meio da época competitiva. Assim, a investigação obrigou ao acompanhamento das equipas ao longo de toda a época competitiva, permitindo a exploração de potenciais relações em diferentes momentos (ver Figura 1).

1 – Existem diferenças entre as percepções de liderança, coesão da equipa e satisfação entre os atletas de diferentes escalões competitivos (júniores/seniores).

2 – Existem diferenças entre as percepções de liderança, coesão da equipa e satisfação entre os atletas com diferente estatuto (titulares/suplentes).

3 – Existe uma relação positiva entre os comportamentos de liderança dos treinadores percebidos pelos atletas, a coesão da equipa e a satisfação.

4 – As percepções de rendimento individual e colectivo e o rendimento objectivo estão relacionados com as percepções de liderança dos treinadores, com a coesão da equipa e satisfação.

5 – A relação rendimento-coesão é mais forte que a relação coesão-rendimento.

6 – A relação rendimento-satisfação é mais forte que a relação satisfação-rendimento.

7 – Existe um padrão temporal diferencial na coesão, percepção de liderança e satisfação, em equipas de alto rendimento e de baixo rendimento.

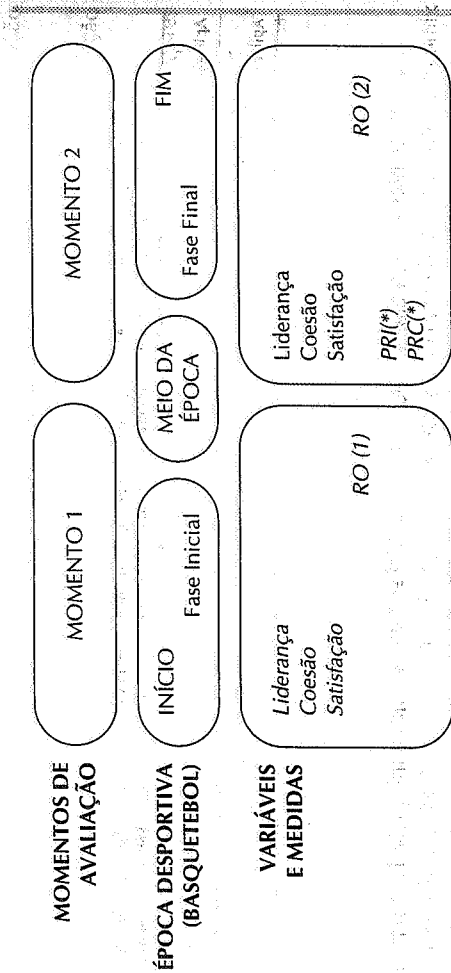
O presente estudo envolveu atletas de cinco equipas júniores e cinco equipas séniores da região de Lisboa, em dois momentos distintos: no início da época e a meio da época. Adicionalmente, foi controlado o rendimento ao longo de toda a competição nos respectivos campeonatos em que participaram, bem como as medidas de rendimento subjectivo relativas à fase inicial da época.

## METODOLOGIA

### Sujeitos

Os sujeitos que participaram neste estudo eram atletas de basquetebol do sexo masculino e com domínio absoluto da língua portuguesa (N=114), provenientes de dez equipas (cinco júniores e cinco séniores) representando cinco clubes da região de Lisboa, nos respectivos campeonatos principais (I Divisão).

Assim, como se pode constatar pela análise do Quadro 1, no primeiro momento (1ª aplicação) responderam um total de 105 atletas pertencentes a equipas júniores (n = 60) e a equipas séniores (n = 45), enquanto no segundo (2ª aplicação) responderam 79 atletas (39 júniores e 40 séniores), dos quais 70 haviam respondido também no primeiro momento de avaliação (36 júniores e 34 séniores). Entre parentesis (na 2ª aplicação) indica-se o número de elementos da equipa que participou também no primeiro momento de avaliação.



(1) – RO = Rendimento objectivo "a meio da época", mas relativo à fase inicial

(2) – RO = Rendimento objectivo "no final da época", mas relativo à fase final

(\*) – PRI/PRC = Percepções do rendimento individual e colectivo "no meio da época", mas relativos à fase inicial.

Figura 1 – "Design" da investigação, considerando as variáveis avaliadas nos dois momentos gerais de avaliação, ao longo dos diferentes períodos da época desportiva

Neste "design" podem ser identificados dois momentos de avaliação das variáveis liderança, coesão e satisfação. Relativamente ao rendimento, existem também dois momentos considerados, ou seja, um primeiro momento (no meio da época) que corresponde ao rendimento objectivo durante a fase inicial da competição e às percepções dos atletas acerca do mesmo em termos individuais e colectivos, e um segundo momento que corresponde ao rendimento objectivo verificado durante a fase final e decisiva da competição.

### Instrumentos e medidas

Foi administrado a todos os sujeitos, em dois momentos distintos, um questionário que incluía vários instrumentos de avaliação psicológica. A existência de dois momentos de avaliação condicionou a utilização de duas versões do questionário com algumas diferenças entre si, nomeadamente no que diz respeito às questões relativas à história desportiva dos atletas e à formação demográfica. Nas duas versões foi constante e comum a utilização de instrumentos para avaliar as percepções de liderança, a coesão e a satisfação. De referir ainda a inclusão de

três questões, na versão utilizada na segunda administração, que permitiram operacionalizar as variáveis estatuto (titular versus suplente), bem como a percepção do rendimento individual e colectivo da equipa.

### Coesão – GEQ ("Group Environmental Questionnaire")

Para determinar os níveis de coesão (coesão de grupo percebida) utilizou-se o GEQ desenvolvido por Carron e colaboradores (Carron, et al., 1985; Brawley, et al., 1987; Widmeyer, et al., 1985), mais como uma medida geral do que específica da coesão em equipas desportivas, ou seja, não medindo um nível de coesão específico a uma determinada situação, nem todas as facetas da coesão, mas antes, examinando quatro aspectos numa perspectiva multifactorial. De facto, trata-se de um instrumento constituído por 18 itens, com as respostas codificadas numa escala tipo Likert de nove pontos, variando do "concordo totalmente" até ao "discordo totalmente", medindo quatro aspectos da coesão, mensurados em outras tantas escalas: (a) "Integração no Grupo - Tarefa" (IG-T), relacionada com os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca da semelhança e proximidade dentro da equipa como um todo em relação às tarefas do grupo; (b) "Integração no Grupo - Social" (IG-S), ou seja, os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca da semelhança e proximidade dentro da equipa como um todo em relação ao grupo enquanto unidade social; (c) "Atracção Individual para o Grupo - Tarefa" (AIG-T), isto é, os sentimentos individuais dos membros das equipas acerca do seu envolvimento pessoal com a tarefa do grupo, productividade, metas e objectivos (quatro itens); e (d) "Atracção Individual para o Grupo - Social" (AIG-S), relacionada com os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo. O resultado para um indivíduo numa determinada escala é alcançado através da soma dos valores obtidos nos itens respectivos, a dividir pelo número total de itens da respectiva escala.

No presente estudo foi utilizada uma versão do GEQ em língua portuguesa ("Questionário de Coesão Desportiva"), traduzida e adaptada por Cruz e Viana (1993) e validada no âmbito de um projecto de investigação mais vasto (ver Antunes, 1994; Antunes & Cruz, 1996; Cruz & Antunes, presente volume). Esta adaptação portuguesa apresentou uma estrutura muito semelhante à da escala original, tendo sido identificados quatro factores cujas denominações são coincidentes com as das escalas originais, incluindo no entanto apenas 11 dos 18 itens originais. A consistência interna (*alpha de Cronbach*) das escalas nesta versão variou entre .55 e .76: para o primeiro factor, IG-T, .68; para o segundo, AIG-S, .59; para o terceiro, IG-S, .76; para o quarto e último factor, AIG-T, .55

### Satisfação – SS ("Satisfaction Scale")

O questionário administrado aos atletas incluiu também uma escala de satisfação (SS) desenvolvida por Chelladurai e colaboradores (1988) com 18 itens e respostas numa escala tipo Likert de sete pontos, de "extremamente insatisfeito" a "muito satisfeito" e que indicam o grau de satisfação com o conteúdo dos itens. Esta escala aborda várias facetas do envolvimento

interna, tendo por base os sujeitos da amostra total da primeira aplicação do questionário. Contudo, uma vez que não estava à nossa disposição uma amostra suficientemente grande que nos permitisse realizar a análise factorial (um mínimo de quatro sujeitos por cada item da escala; ver Tinsley, & Tinsley, 1987), consideramos apenas os 40 itens distribuídos pelas respectivas escalas originais, idênticos, aliás, a uma versão da LSS traduzida por Serpa, Santos, Pataco e Antunes (1988).

Relativamente à consistência interna da LSS os resultados mostraram que o coeficiente de fidelidade (*alpha de Cronbach*) variava entre .34 e .86. Para a sub-escala "Treino e Instrução" (TI) foi de .86; para a sub-escala "Apoio Social" (AS) foi de .69; a sub-escala "Comportamento Democrático" (CD) registou um coeficiente de fidelidade de .63; para a sub-escala "Comportamento Autocrático" (CA) foi de .34; por último, para a sub-escala "Feedback Positivo" (FP), o "alpha" foi de .66. Uma vez que o coeficiente de fidelidade encontrado para a sub-escala "Comportamento Autocrático" foi apenas de .34, claramente abaixo dos valores minimamente aceitáveis, optou-se por retirar esta sub-escala de todas as análises posteriores. Deste modo, em vez das cinco sub-escalas consideradas na versão original da LSS, neste estudo consideraram-se apenas quatro: TI, CD, FP e AS.

#### Rendimento – Medidas subjectivas e objectivas

As medidas de rendimento utilizadas neste estudo consistiram em dois tipos: (a) duas medidas de rendimento objectivo, traduzidas pela percentagem de vitórias / número de jogos (reflectindo o rendimento absoluto); e (b) duas medidas de rendimento subjectivas, operacionalizadas através das respostas dos atletas numa escala tipo Likert de cinco pontos (variando de "muito fraco" a "muito bom"), reflectindo as suas percepções acerca do rendimento individual (PRI) e colectivo (PRC). As medidas de rendimento objectivo correspondem a duas fases da época competitiva: fase inicial e fase final dos campeonatos séniores e juniores. As medidas de rendimento subjectivo referem-se apenas à fase inicial do campeonato. As correlações entre as diferentes medidas de rendimento são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Correlações entre as medidas de rendimento objectivo e subjectivo

	PRI	PRC	REND1	REND2
PRI	1.000			
PRC	.216 *	1.000		
REND1	.208 *	.712 ***	1.000	
REND2	.126	.591 ***	.782 ***	1.000

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

dos atletas no desporto, nomeadamente a satisfação com aspectos da liderança (treino, orientação e apoio dados pelo treinador) e com outros aspectos que envolvem a participação dos atletas no desporto e que podem ser associados com a liderança (rendimento e desenvolvimento individual, rendimento e ambiente da equipa). A soma dos resultados obtidos nos itens em cada dimensão é dividida pelo respectivo número de itens, obtendo-se, deste modo, o "score" para cada uma das sub-escalas.

A escala utilizada neste estudo foi uma versão experimental traduzida para a língua portuguesa (Cruz, & Viana, 1993). Os resultados da análise da sua estrutura factorial e das suas características psicométricas justificaram a inclusão de 15 dos 18 itens da escala original (Chelladurai et al., 1988; ver Antunes, 1994; Antunes & Cruz, 1996; Cruz & Antunes, presente volume). Tais itens foram distribuídos por quatro factores principais: a) "Satisfação com a Liderança" (SatLid); b) "Satisfação com o Rendimento de Equipa" (SatRE); c) "Satisfação com o Rendimento Pessoal" (SatRP); e d) "Satisfação com o Crescimento Pessoal" (SatCP). A consistência interna (*alpha de Cronbach*) das quatro sub-escalas consideradas variou de .73 a .92: para o primeiro factor, SatLid, .92; para o segundo, SatRE, .85; para o terceiro, SatRP, .86; e para o quarto factor, SatCP, .73.

#### Liderança – LSS ("Leadership Scale for Sport")

A LSS, desenvolvida e testada por Chelladurai e Saleh (1978, 1980), foi utilizada como instrumento de avaliação das dimensões do comportamento do líder percebidas pelos atletas que, com base no modelo multidimensional de liderança (Chelladurai, 1978; Chelladurai & Carron, 1978), contempla a personalidade do treinador, as exigências da situação e as necessidades dos atletas. Na sua versão original inclui 40 itens, mas a versão para a população portuguesa por nós utilizada, traduzida e adaptada por Cruz e Chelladurai (cit. por Cruz, & Viana, 1993), englobava 50 itens (incluindo, portanto, dez itens retirados pelos autores da versão original), respondidos numa escala tipo Likert de cinco pontos (variando de "sempre" a "nunca"), que permitem obter um conhecimento do estilo de liderança actual dos treinadores, na perspectiva dos atletas. Esse estilo de liderança contempla cinco dimensões de comportamento do treinador avaliadas por outras tantas sub-escalas: (a) aspectos técnicos e táticos do desporto e a relação entre membros – instrução e treino; (b) o bem-estar individual dos membros e a atmosfera do grupo – apoio social; (c) o grau de participação dos atletas na tomada de decisão; permitida pelo treinador – estilo democrático; (d) o grau de autoritarismo do treinador – estilo autocrático; (e) reforços dados ao atleta na realização de uma boa performance – "feedback positivo". A soma dos resultados obtidos nos itens em cada dimensão é dividida pelo respectivo número de itens, obtendo-se assim o "score" para cada uma das sub-escalas. Assim, "scores" mais baixos reflectem maior percepção de comportamentos actuais e reais do treinador, em cada uma das dimensões avaliadas ou percebidas pelos atletas.

Dado que a versão utilizada neste estudo continha 50 itens, ao contrário daquela que geralmente é utilizada (apenas 40 itens), era nosso objectivo testar as suas qualidades psicométricas, nomeadamente através da análise da sua estrutura factorial e da sua consistência

## RESULTADOS

Embora constituísse um objectivo inicial a concretização de um "design" com medidas múltiplas e repetidas (com base na avaliação em dois momentos ao longo da época), dois factos inviabilizaram tal opção: (a) alguns sujeitos não responderam aos questionários num outro momento; e (b) o facto do questionário ser anónimo impossibilitou o emparelhamento dos atletas que responderam em ambos os momentos. Nesse sentido, e tendo em conta a acentuada instabilidade temporal das variáveis em estudo, cada sujeito, em cada momento, foi considerado como unidade separada de análise. Por isso, apesar da amostra total no início e no meio da época incluir 114 sujeitos, para efeitos de análise e tratamento de dados, utilizaram-se separadamente as amostras totais da primeira ( $n=105$ ) e segunda ( $n=79$ ) administrações dos questionários. As estatísticas descritivas relativas às variáveis estudadas nos dois momentos de administração dos questionários, no início da época e no meio da época, são apresentadas nos Quadros 3 e 4, respectivamente.

Quadro 3 – Estatísticas descritivas relativas às variáveis estudadas (Total da amostra – Início da época)

Variável	M	DP	MIN	MAX	N
LSS	2.20	.60	1.23	3.77	99
TI	3.37	.58	1.89	4.67	101
CD	3.36	.56	1.75	4.75	98
AS	2.71	.66	1.20	4.60	101
FP					
GEQ					
AIG-T	5.76	2.21	1.00	9.00	103
AIG-S	6.69	1.85	1.00	9.00	102
IG-T	6.76	1.90	1.67	9.00	101
IG-S	5.05	2.09	1.00	9.00	102
SS					
SatLid	5.10	1.24	1.13	7.00	103
SatRE	4.48	1.41	1.00	7.00	104
SatRP	4.31	1.41	1.00	7.00	104
SatCP	5.44	1.31	1.00	7.00	104
Percep. Rend. Individual	3.16	.61	2	4	79
Percep. Rend. Colectivo	3.23	.78	2	5	79
Rendimento Objectivo 1	.60	.16	.35	.89	114

Quadro 4 – Estatísticas descritivas relativas às variáveis estudadas (Total da amostra – Meio da época)

Variável	M	DP	MIN	MAX	N
LSS	2.41	.74	1.23	4.54	76
TI	3.37	.58	1.78	4.56	76
CD	3.29	.57	1.25	4.50	76
AS	2.71	.75	1.20	4.20	77
FP					
GEQ					
AIG-T	5.54	2.33	1.00	9.00	78
AIG-S	6.65	1.53	2.00	6.50	79
IG-T	6.47	1.70	2.00	9.00	77
IG-S	4.98	1.72	1.00	8.67	78
SS					
SatLid	4.92	1.32	1.38	7.00	79
SatRE	4.80	1.28	1.00	7.00	79
SatRP	4.54	1.28	1.00	7.00	79
SatCP	5.47	1.16	1.50	7.00	79
Rendimento Objectivo 2	.44	.38	.00	1.00	93

Por forma a serem determinadas as diferenças nos comportamentos de liderança, nas dimensões da coesão de grupo e nas dimensões da satisfação, em função do escalão competitivo (júnior versus sénior) e em função do estatuto dos atletas (titular versus suplente), foram efectuadas análises de variância multivariadas (MANOVAs "one-way"), para cada um dos dois momentos considerados (Início e Meio da Época). Deste modo, procurou-se recolher informação relativa à dinâmica inerente às relações entre as variáveis analisadas, em face da sua potencial instabilidade temporal.

### Diferenças em função do escalão competitivo

Para cada um dos momentos considerados, realizou-se uma MANOVA para testar a existência de possíveis diferenças nas percepções de comportamentos de liderança, de coesão de grupo e de satisfação (variáveis dependentes) entre atletas de diferentes escalões competitivos (variável independente). Relativamente ao início da época, e considerando os dois grupos de atletas, júniores ( $n=53$ ) e séniores ( $n=32$ ), foi encontrado um efeito multivariado significativo, Wilks' lambda = .66,  $F(13,71)=2.80$ ,  $p < .003$ . O "eta squared" encontrado, que mede a quantidade de variância nas variáveis dependentes que é explicada pela variável independente, foi de 34% (Tabachnick, & Fidell, 1989) ("eta squared" =  $1 - \lambda$ ).

Quadro 5 – Coeficientes discriminantes e Fs univariados para atletas júniores e seniores

Variáveis	Coeficientes Discriminantes		Fs Univariados	
	Início da Época	Meio da Época	Início da Época	Meio da Época
LSS				
TI	-.446	.605	1.53	4.25 *
CD	.272	-.678	.93	10.23 **
AS	.322	-.087	1.70	2.85
FP	-.298	-.412	.70	1.36
GEQ				
AIG-T	.176	-.189	2.03	.90
AIG-S	.121	-.383	.14	4.60 *
IG-T	-.329	.702	1.60	.20
IG-S	-.318	-.527	1.01	10.85 **
SS				
SatLid	.456	-.046	1.16	.76
SatRE	-.696	-.514	3.52	1.45
SatRP	-.365	.607	1.51	1.21
SatCP	.722	-.143	6.15 *	1.82

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

A análise dos valores dos coeficientes discriminantes estandarizados e dos Fs univariados, para determinar quais as variáveis dependentes que mais contribuíam para explicar as diferenças entre os dois grupos, permitiu-nos verificar que apenas a variável satisfação com o crescimento pessoal (SatCP) maximizava as diferenças entre os júniores e os seniores (ver Quadro 10). Efectivamente, os atletas júniores percepcionavam uma maior satisfação com o seu crescimento pessoal no início da época (M=5.77), comparativamente aos atletas seniores (M=5.09). Contudo, júniores e seniores não percepcionavam o comportamento do treinador, nem a coesão da equipa de forma diferente.

Relativamente ao meio da época, considerando também os dois grupos definidos, júniores (n=34) e seniores (n=34), foi encontrado um efeito multivariado altamente significativo, Wilks' lambda = .50, F(13;54) = 4.14, p < .000; com um "eta squared" de 50%. A análise dos coeficientes discriminantes estandarizados e dos Fs univariados, permitiu concluir que as variáveis TI, CD, AIG-S e IG-S eram aquelas que mais contribuíam para diferenciar os atletas júniores dos seniores (ver Quadro 5). No que respeita aos aspectos relacionados com a liderança do treinador, os atletas seniores percepcionavam menos comportamentos de treino e instrução (M=2.61) e mais comportamentos democráticos (M=3.13) do que os atletas júniores (respectivamente, M=2.25 e M=3.56). Em relação às dimensões da coesão de equipa, os atletas júniores

percepcionavam níveis mais elevados de coesão social, mais concretamente de AIG-S (M=7.10) e de IG-S (M=5.70) do que os atletas seniores (respectivamente, M=6.31 e M=4.41).

Quadro 5 – Coeficientes discriminantes e Fs univariados para atletas júniores e seniores

Variáveis	Coeficientes Discriminantes		Fs Univariados	
	Início da Época	Meio da Época	Início da Época	Meio da Época
LSS				
TI	-.446	.605	1.53	4.25 *
CD	.272	-.678	.93	10.23 **
AS	.322	-.087	1.70	2.85
FP	-.298	-.412	.70	1.36
GEQ				
AIG-T	.176	-.189	2.03	.90
AIG-S	.121	-.383	.14	4.60 *
IG-T	-.329	.702	1.60	.20
IG-S	-.318	-.527	1.01	10.85 **
SS				
SatLid	.456	-.046	1.16	.76
SatRE	-.696	-.514	3.52	1.45
SatRP	-.365	.607	1.51	1.21
SatCP	.722	-.143	6.15 *	1.82

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

### Diferenças em Função do Estatuto dos Atletas

Para cada um dos momentos considerados, realizou-se uma MANOVA por forma a testar a existência de possíveis diferenças nas percepções de comportamentos de liderança, de coesão de grupo e de satisfação (variáveis dependentes) entre atletas com diferente estatuto (variável independente). No que diz respeito ao início da época, para os dois grupos de atletas considerados, titulares (n = 27) e suplentes (n = 30), não foi encontrado um efeito multivariado significativo, Wilks' lambda = .65, F(13,43) = 1.79, p < .077, com um "eta squared" de 35%. Portanto, os resultados obtidos não sugerem a existência de efeitos estatisticamente significativos nas variáveis estudadas, entre atletas com diferente estatuto. No entanto, quer os valores da análise multivariada, muito próximos da significância estatística, quer as análises univariadas (ver Quadro 6) sugerem uma maior percepção de coesão de tarefa, em termos de atracção individual para o grupo (AIG-T) para os atletas titulares (M = 6.87), comparativamente aos atletas suplentes (M = 5.62).



### Liderança, coesão de grupo, satisfação e rendimento desportivo

Para analisar a relação entre a liderança, coesão e satisfação no início e no meio da época procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson. Como se pode visualizar nos Quadros 7 e 8, o padrão de correlações significativas encontradas no início da época é extremamente semelhante ao que se verificou no meio da época. De um modo geral, tanto no início como no meio da época, a maior parte das dimensões da liderança correlacionam-se positiva e significativamente entre si, verificando-se idêntico padrão nas dimensões da coesão e da satisfação.

Relativamente à relação entre a percepção da liderança do treinador e a percepção de coesão na equipa, foram encontradas correlações significativas entre: (a) a percepção de comportamentos de treino e instrução, a atracção individual para o grupo (tarefa) e a integração no grupo (tarefa e social); (b) a percepção de comportamentos democráticos e a atracção individual para o grupo (social); e (c) a percepção de apoio social e a integração no grupo (tarefa). Saliente-se que quase todas as correlações entre as dimensões da liderança e da coesão e satisfação aparecem com carácter negativo devido ao facto de (contrariamente às medidas de coesão e satisfação) os "scores" mais elevados da medida de liderança reflectirem níveis mais baixos de comportamentos de liderança percebidos. Um outro aspecto importante a referir tem a ver com as correlações positivas e significativas encontradas, tanto no início como a meio da época, entre quase todas as dimensões da coesão e a satisfação com a liderança, com o rendimento da equipa e com o crescimento pessoal (SatLid, SatRE e SatCP). Apenas a SatRP parece não estar significativamente associada (nem no início, nem a meio da época) com as dimensões da coesão. Por último, refiram-se as correlações significativas registadas, no início e a meio da época, entre a percepção de comportamentos de treino e instrução e a satisfação com a liderança e com o crescimento pessoal, entre a percepção de comportamentos democráticos e a satisfação com o rendimento da equipa e entre a percepção de apoio social do treinador e a satisfação com a liderança.

Tendo em vista a análise das relações entre as medidas de percepção de liderança, coesão e satisfação (variáveis predictoras) com o rendimento (variável critério) em diferentes momentos da época, e seguindo a metodologia proposta por Brawley, Carron e Widmeyer (1993), recorreu-se a análises de regressão múltipla "stepwise" separadas para cada momento, em que os "scores" das percepções de liderança, coesão e satisfação entraram em equações de regressão, predizendo o rendimento objectivo (referente às fases inicial e final da época) e a percepção do rendimento individual (relativa à fase inicial).

Para limitar os efeitos negativos da multicolinearidade e porque faz pouco sentido tratar duas variáveis independentes altamente correlacionadas entre si como entidades separadas na análise de regressão (Bryman, & Cramer, 1993), foi decidido retirar das análises efectuadas nos dois momentos as variáveis apoio social (LSS) e satisfação com o rendimento da equipa, com o crescimento pessoal e com o rendimento pessoal (SS).

Relativamente ao meio de época, considerando igualmente os dois grupos definidos: titulares ( $n = 31$ ) e suplentes ( $n = 37$ ), a MANOVA efectuada permitiu encontrar um efeito multivariado significativo, Wilks' lambda = .64,  $F(13,54) = 2.34$ ,  $p < .015$  com um "eta squared" de 36%. Com base na análise dos coeficientes discriminantes estandarizados e dos  $F_s$  univariados (ver Quadro 6), parece que as variáveis que mais contribuem para diferenciar os atletas titulares e suplentes são AIG-T e SatRP. Assim, à semelhança do primeiro momento, mas de uma forma altamente significativa, no meio e época, o nível de atracção individual.

Quadro 6 - Coeficientes discriminantes e  $F_s$  univariados para atletas titulares e suplentes

Variáveis	Coeficientes Discriminantes		$F_s$ Univariados	
	Início da Época	Meio da Época	Início da Época	Meio da Época
LSS				
TI	.734	.093	.80	.11
CD	-.638	.540	.01	.75
AS	.826	-.649	1.23	.51
FP	-.216	.288	.25	.20
GEQ				
AIG-T	.500	1.017	4.99 *	14.04 **
AIG-S	-.504	-.485	.10	1.42
IG-T	.070	-.547	.07	.07
IG-S	-.060	.198	.79	1.42
Escala de Satisfação				
SatLid	.636	-.238	.55	.51
SatRE	-.801	.198	3.73	.02
SatRP	.528	.177	.65	4.56 *
SatCP	.355	.007	.18	.61

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .000$

para o grupo em termos de tarefa percebido pelos atletas, é mais elevado para os titulares ( $M = 6.68$ ), comparativamente com os suplentes ( $M = 4.76$ ). Por outro lado, também os titulares evidenciam um grau mais elevado em termos de satisfação com o rendimento pessoal ( $M = 4.89$ ), quando comparados com os suplentes ( $M = 4.24$ ). De referir, também que, considerando os dois momentos da análise, não existem diferenças estatisticamente significativas entre atletas titulares e suplentes em termos das dimensões do comportamento de liderança percebidas pelos atletas.

Quadro 7 – Correlações entre as variáveis da liderança, coesão e satisfação no início de época

Variáveis	TI	CD	AS	FP	AIG-T	AIG-S	IG-T	IG-S	SatLid	SatRE	SatRP	SatCP
TI	1.00											
CD	.49***	1.00										
AS	.39***	.59***	1.00									
FP	.47***	.31**	.30**	1.00								
AIG-T	-.37***	-.24*	-.21*	-.13	1.00							
AIG-S	-.12	-.23*	-.15	-.12	.18	1.00						
IG-T	-.39***	-.22*	-.21*	-.14	-.35***	.15	1.00					
IG-S	-.22*	-.23*	-.26*	-.20*	.24*	.28**	.40***	1.00				
SatLid	-.48***	-.40***	-.40***	-.14	.49***	.37***	.43***	.35***	1.00			
SatRE	-.38***	-.27**	-.32**	-.21*	.34***	.38***	.51***	.40***	.51***	1.00		
SatRP	-.25**	-.20*	-.24*	-.08	.04	.31**	.11	.08	.24*	.29**	1.00	
SatCP	-.30**	-.13	-.21*	-.08	.37***	.42***	.27**	.38***	.46***	.38***	.26**	1.00

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

NOTA: "Scores" mais elevados nas dimensões da liderança (TI, CD, AS e FP) reflectem níveis mais baixos de percepção; "scores" mais elevados nas dimensões da coesão e satisfação reflectem níveis mais elevados nas respectivas dimensões.

Quadro 8 – Correlações entre as variáveis da liderança, coesão e satisfação no meio de época

Variáveis	TI	CD	AS	FP	AIG-T	AIG-S	IG-T	IG-S	SatLid	SatRE	SatRP	SatCP
TI	1.00											
CD	1.00											
AS	.11	.45***	1.00									
FP	.46***	.13	.33**	1.00								
AIG-T	-.37**	-.20	-.14	-.23*	1.00							
AIG-S	-.12	-.22*	-.36**	-.08	.05	1.00						
IG-T	-.34**	-.17	-.33**	-.26*	.37**	.31**	1.00					
IG-S	-.27*	-.07	-.15	-.03	.30**	.41***	.39***	1.00				
SatLid	-.49***	-.19	-.24*	-.31**	.51***	.20	.48***	.36**	1.00			
SatRE	-.15	-.33**	-.19	-.13	.25*	.29*	.56***	.39***	.50***	1.00		
SatRP	-.10	-.11	-.16	.03	.24*	-.00	.03	.23*	.30**	.16	1.00	
SatCP	-.48***	-.06	-.15	-.23*	.39***	.26*	.42***	.43***	.61***	.41***	.57***	1.00

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

NOTA: "Scores" mais elevados nas dimensões da liderança (TI, CD, AS e FP) reflectem níveis mais baixos de percepção; "scores" mais elevados nas dimensões da coesão e satisfação reflectem níveis mais elevados nas respectivas dimensões.

Relativamente ao rendimento objectivo da fase inicial, apesar de ter sido encontrada uma relação positiva e significativa com a percepção de feedback positivo do treinador no início da época ( $r = .17, p < .02$ ), a análise de regressão não foi significativa. Ou seja, nenhuma das variáveis predictoras (da liderança, coesão e satisfação) no início da época predizia, de forma significativa, o rendimento obtido na fase inicial.

No entanto, uma análise de regressão múltipla para verificar se as variáveis de liderança, coesão e satisfação no início da época prediziam a percepção do rendimento individual relativo à fase inicial, foi significativa. O Quadro 9 ilustra os resultados de tal análise. A percepção de comportamentos democráticos por parte do treinador no início da época foi o primeiro predictor da percepção de rendimento individual, seguindo-se a percepção de feedback positivo. No total, estas variáveis explicavam cerca de 10% da variância da percepção de rendimento individual da fase inicial.

Quadro 9 – Sumário da análise de regressão múltipla – Percepção do rendimento individual da fase inicial

"Step"	Variável	R	BETA	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust.	F
1	Comportamento Democrático	.19	-.19	.03		4.42 *
2	Feedback Positivo	.30	.24	.09		5.83 **
FINAL		.30		.09	.07	5.82 **

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

Relativamente ao rendimento objectivo na fase final da época, o Quadro 10 ilustra os resultados da análise de regressão múltipla que foi estatisticamente significativa.

Quadro 10 – Sumário da análise de regressão múltipla – Rendimento objectivo na fase final

"Step"	Variável	R	BETA	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust.	F
1	Integração no Grupo - Social	.33	-.33	.11	.10	13.86 *

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

Verificaram-se correlações positivas e significativas entre o rendimento na fase final e as dimensões de coesão IG-T ( $r = .25, p < .003$ ), IG-S ( $r = .33, p < .000$ ) e AIG-T ( $r = .16, p < .03$ ), assim como com a satisfação com a liderança ( $r = .16, p < .04$ ), avaliadas a meio da época. No entanto, a dimensão IG-S a meio da época foi o único predictor significativo do rendimento na fase final, explicando cerca de 11% da sua variância total.

Verifica-se, assim, que enquanto duas dimensões da liderança no início da época (CP e FP do treinador) parecem ser os preditores mais significativos da percepção do rendimento individual na fase inicial, a dimensão de coesão IG-S a meio da época parece ser o mais importante predictor do rendimento objectivo na fase final.

Por último e tendo em vista a análise das variáveis de percepção de liderança, coesão e satisfação que melhor discriminam os atletas das equipas com baixo e alto rendimento, para os dados recolhidos no início e meio da época, foram efectuadas análises separadas da função discriminante, tendo sido obtido apenas um resultado significativo na análise referente à fase inicial.

Os atletas foram divididos em dois grupos de rendimento com base nas respectivas médias de rendimento em cada momento (M Meio da época = 60, DP = .16; M Final da época = 44, DP = .38): grupo de baixo rendimento (rendimento inferior à média) e grupo de alto rendimento (rendimento igual ou superior à média). Procurou-se, assim, determinar até que ponto as variáveis da coesão, liderança e satisfação discriminavam atletas com baixos e altos níveis de rendimento desportivo.

A análise da função discriminante relativa ao primeiro momento (fase inicial) evidenciou resultados significativos: Wilks' lambda = .73, qui-quadrado = 24.85,  $p < .015$ . Tendo sido utilizadas como variáveis predictoras os resultados das escalas do GEQ e das sub-escalas da LSS e da SS, evidenciou-se que três delas contribuíam significativamente para maximizar as diferenças entre os dois grupos, de alto ( $n = 38$ ) e baixo ( $n = 49$ ) rendimento.

O Quadro 11 permite visualizar as variáveis que discriminaram, no início da época, os grupos com alto e baixo rendimento. A análise da magnitude dos coeficientes estandarizados da função discriminante (CEFD) e dos  $F$ s univariados sugere claramente que as percepções de comportamentos de liderança em termos de feedback positivo (FP) (M Alto rendimento = 2.94, M Baixo rendimento = 2.59), a coesão de tarefa em termos de integração no grupo (IG-T) (M Alto rendimento = 6.18; M Baixo rendimento = 7.20) e a satisfação com o rendimento da equipa (SatRE) (M Alto rendimento = 4.30; M Baixo rendimento = 5.21) resultantes das percepções dos atletas, têm um peso decisivo nas diferenças entre os dois grupos, sendo, portanto, as variáveis que mais contribuem para as diferenças entre atletas de alto e de baixo rendimento. Por outro lado, a análise dos CEFD parece também sugerir o potencial contributo das variáveis TI, AIG-T e SatLid para discriminar os atletas dos dois grupos, apesar de não se terem encontrado diferenças estatisticamente significativas nas análises univariadas.

Quadro 11 – Valores médios,  $F$ s univariados e coeficientes estandarizados da função discriminante para os grupos de Alto Rendimento e de Baixo Rendimento no fase inicial

Variáveis	Alto Rendimento		Baixo Rendimento		CEFD (*)	F (1,85)
	M	DP	M	DP		
LSS						
TI	2.27	.56	2.22	.65	.491	.134
CD	3.44	.54	3.32	.62	-.092	.851
AS	3.47	.48	3.32	.61	-.094	1.628
FP	2.94	.68	2.59	.63	-.584	6.097 *
GEQ						
AIG-T	6.11	1.97	5.76	2.35	-.376	.546
AIG-S	6.34	1.95	6.85	1.88	.064	1.515
IG-T	6.18	1.72	7.20	1.80	.570	7.045 **
IG-S	4.62	2.05	5.35	2.07	.050	2.696
SS						
SatLid	5.10	1.11	5.13	1.32	-.342	.925
SatRE	4.30	1.65	5.21	1.02	.646	10.05 **
SatRP	4.00	1.58	4.38	1.24	.155	1.564
SatCP	5.47	1.37	5.53	1.17	-.101	.438

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

(\*) – Coeficiente Estandarizado da Função Discriminante

Paralelamente, a análise efectuada para testar até que ponto é que a função discriminante obtida para as variáveis consideradas era adequada (ver Quadro 12), demonstrou que aproximadamente 71% da amostra total foi correctamente classificada (60.5% dos atletas do grupo de alto rendimento e 79.6% dos atletas do grupo de baixo rendimento). Assim, a função discriminante significativa relativa à fase inicial, bem como o resultado da classificação efectuada (com cerca de 71% dos casos correctamente classificados), parecem mostrar que os atletas de alto rendimento podem ser diferenciados dos atletas de baixo rendimento através da combinação específica de determinadas variáveis de liderança, coesão de grupo e satisfação, nomeadamente FP, IG-T e SatRE.

Relativamente à fase final da época, utilizando-se também os resultados das escalas do GEQ e das sub-escalas da LSS e da SS, relativos ao meio da época, a análise discriminante entre os dois grupos, de alto ( $n=41$ ) e de baixo rendimento ( $n=41$ ), não evidenciou resultados significativos (ver Quadro 13). No entanto, análises independentes "post-hoc" ( $F$ s univariados) sugeriram que as potenciais variáveis importantes para discriminar os grupos de atletas de alto e baixo rendimento eram: IG-S (M Alto rendimento = 5.60; M Baixo rendimento = 4.76), SatLid (M Alto rendimento = 5.35; M Baixo rendimento = 4.67) e, reflectindo uma tendência inversa ao início da época, SatRE (M Alto rendimento = 5.14; M Baixo rendimento = 4.43) (ver Quadro 18).

Tendo em vista a análise do peso das relações coesão-rendimento versus rendimento-coesão e satisfação-rendimento versus rendimento-satisfação calcularam-se os coeficientes de correlação de Pearson entre: (a) as medidas de coesão e satisfação no início da época (momento 1) com as medidas objectivas e subjectivas de rendimento até ao meio da época; (b) as medidas de coesão e satisfação a meio da época (momento 2) e o rendimento objectivo relativo ao final da época; e (c) as medidas objectivas e subjectivas de rendimento até ao meio da época e as medidas de coesão no meio da época.

As análises efectuadas evidenciam bem, tanto no caso da coesão como da satisfação que os rendimentos objectivos e/ou subjectivo (percepções de rendimento individual e rendimento colectivo) aparecem mais fortemente associados à posterior satisfação e coesão. Como se poderá ver nos Quadros 14 e 15, os coeficientes de correlação de Pearson encontrados revelam as poucas associações significativas entre os índices de coesão e satisfação no início e no meio da época e o rendimento objectivo (respectivamente, relativo à fase inicial e relativo à fase final da época) e rendimento percebido (na fase inicial).

Enquanto as correlações significativas das medidas de satisfação e coesão (do início da época) com o rendimento objectivo da fase inicial da época são praticamente inexistentes, apenas duas dimensões da coesão (IG-T e IG-S) e uma da satisfação (SatRE) (do meio da época) se relacionam significativamente com o rendimento objectivo no final da época. Pelo contrário, a análise das correlações entre medidas objectivas e subjectivas de rendimento da fase inicial com a coesão e satisfação posteriores (relativas ao meio da época), evidencia claramente, de um modo geral, uma associação mais forte das relações rendimento-coesão e rendimento-satisfação, comparativamente às relações coesão-rendimento e satisfação-rendimento. Um aspecto a salientar, refere-se à quase ausência de relação das dimensões AIG-T e AIG-S da coesão em diferentes momentos com as medidas de rendimento objectivo e subjectivo a meio e no final da época.

Quadro 14 – Correlações coesão-rendimento e rendimento-coesão

	Coesão - Rendimento						Rendimento - Coesão					
	Momento 1			Momento 2			Momento 1			Momento 2		
	R1	PRI	PRC	R2	PRC	PRC	R1	PRI	PRC	R1	PRI	PRC
AIG-T	.08	.03	.07	.19	.07	.17	.25 *	.18				
AIG-S	.01	.02	.05	.17	.05	.11	-.01	.20				
IG-T	-.02	-.10	-.07	.29 **	-.07	.32 **	.09	.37 ***				
IG-S	-.08	-.03	-.11	.38 ***	-.11	.27 **	.09	.42 ***				

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

Quadro 12 – Análise discriminante na fase inicial: Resultados da classificação

Grupo Actual	Nº de Casos	Grupo Predicto	
		Alto Rendimento	Baixo Rendimento
Alto rendimento	38	60.5%	39.5%
Baixo rendimento	49	20.4%	79.6%

Sujeitos correctamente classificados: 71.26%

Quadro 13 – Valores médios, fs univariados e coeficientes estandarizados da função discriminante para os grupos de Alto Rendimento e de Baixo Rendimento na fase final

Variáveis	Alto Rendimento		Baixo Rendimento		CEFD (*)	F(1,66)
	M	DP	M	DP		
LSS	2.39	.75	2.44	.75	.123	.827
TI	3.12	.47	3.43	.65	-.212	.661
CD	3.31	.42	3.25	.68	.423	.193
AS	2.85	.75	2.65	.75	.426	1.333
GEO	6.11	2.15	5.32	2.32	.036	2.022
AIG-T	6.95	1.45	6.70	1.44	.018	.494
AIG-S	6.91	1.57	6.24	1.67	.248	2.805
IG-T	5.60	1.44	4.76	1.72	.332	4.402 *
SS	5.35	1.08	4.67	1.49	.574	4.238 *
SatLid	5.14	1.21	4.43	1.28	.215	5.161 *
SatRE	4.72	1.00	4.34	1.43	.138	1.437
SatRP	5.74	1.09	5.30	1.22	-.072	2.265

\* p < .05

(\*) – Coeficiente Estandarizado da Função Discriminante



Quadro 15 – Correlações Satisfação-Rendimento e Rendimento-Satisfação

	Satisfação - Rendimento				Rendimento - Satisfação				
	Momento 1		Momento 2		Momento 1		Momento 2		
	R1	PRC	R2	PRC	R1	PRC	R2	PRC	
SatLid	-.06	-.10	.18	.04	.08	.12	.28	**	
SatRE	.06	-.02	.32	**	.34	***	.60	***	
SatRP	-.11	.25	-.01	.10	.17	.63	***	.23	*
SatCP	-.08	-.02	.15	.15	.07	.32	**	.31	**

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

### Padrões temporais diferenciais de percepção da liderança, coesão e satisfação entre equipas de alto e baixo rendimento

Por último, procurou-se analisar até que ponto os atletas/equipas com altos e baixos níveis de rendimento no final da época evidenciavam padrões temporais diferenciais na percepção da liderança do treinador, na coesão e na satisfação. Nesse sentido foram constituídos dois grupos, com base na média do rendimento objectivo ao longo de toda a época desportiva ( $M=.53$ ;  $DP=.27$ ; Mínimo=.23; Máximo=.95): um grupo de baixo rendimento (rendimento inferior à média) e um grupo de alto rendimento (rendimento igual ou superior à média).

O Quadro 16 ilustra os valores médios obtidos para cada um dos grupos, em diferentes períodos da época (início e meio). Da análise dos valores médios ressalta um padrão diferencial para cada um dos grupos. Enquanto para o grupo de alto rendimento, exceptuando o aumento da satisfação com o rendimento pessoal, não são evidentes diferenças claras entre o início e o meio da época (nas variáveis de liderança, coesão e satisfação), no grupo de baixo rendimento as diferenças entre o início e o meio da época são particularmente claras, principalmente em todas as dimensões da coesão e na satisfação com a liderança e com o rendimento da equipa. Com efeito, o grupo de baixo rendimento revela claros decréscimos (do início para o meio da época) em praticamente todas as dimensões da coesão e na satisfação com a liderança e com o rendimento da equipa (ver Figuras 2, 3 e 4).

Quadro 16 – Valores médios da percepção de liderança, coesão e satisfação em diferentes momentos, em função do nível de rendimento

Variáveis	Alto Rendimento		Baixo Rendimento	
	Início da Época	Meio da Época	Início da Época	Meio da Época
TI	2.09	2.44	2.07	2.42
CD	3.34	3.32	3.28	3.45
AS	3.37	3.33	3.23	3.26
FP	2.85	2.87	2.46	2.67
AIG-T	6.27	6.08	6.14	5.31
AIG-S	6.71	6.95	7.16	6.64
IG-T	6.93	7.04	7.31	6.20
IG-S	5.17	5.60	5.54	4.70
SatLid	5.25	5.23	5.34	4.70
SatRE	5.25	5.22	5.35	4.47
SatRP	4.22	4.80	4.44	4.37
SatCP	5.55	5.69	5.71	5.38

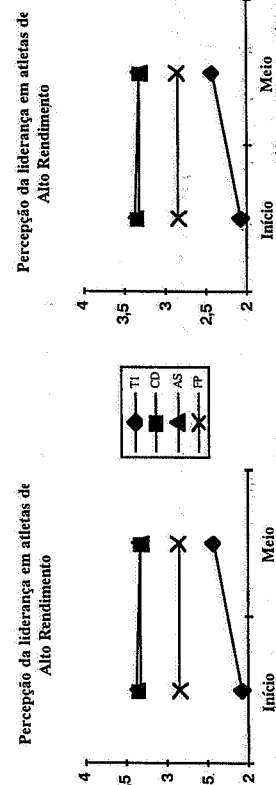


Figura 2 – Percepção da liderança em atletas de alto e baixo rendimento

no início como a meio da época. Este dado reflecte, assim, alguma consistência ao longo do tempo no padrão de inter-correlações entre os diferentes aspectos e dimensões de cada uma das variáveis de grupo avaliadas.

Em segundo lugar, em diferentes momentos da época competitiva (início e meio), os treinadores que são percepcionados como fornecendo elevados níveis de treino e instrução, têm atletas que percepcionam níveis significativamente mais altos de coesão (atracção individual para o grupo - tarefa, integração no grupo - tarefa e integração no grupo - social). Paralelamente, os treinadores que são percepcionados como tendo mais comportamentos democráticos, parecem ter atletas que percepcionam níveis significativamente mais elevados de coesão, ao nível da atracção individual para o grupo - social.

Estes resultados, confirmam dados recentes obtidos por Westre e Weiss (1991) e por outros autores (e.g. Widmeyer, et al., 1993). Por outro lado, um padrão correlacional semelhante foi encontrado para as relações entre liderança percebida e satisfação no início e no meio da época: níveis mais elevados de satisfação com a liderança e com o crescimento pessoal estavam associados a percepções mais elevadas de treino e instrução nos treinadores; níveis mais elevados de satisfação com o rendimento da equipa estavam associados à percepção de mais comportamentos democráticos por parte do treinador; níveis mais elevados de satisfação com a liderança estavam associados a percepções de um maior apoio social por parte dos treinadores.

Significativas foram também as relações positivas (tanto no início como a meio da época) entre as diferentes dimensões da coesão e a satisfação com a liderança, com o rendimento da equipa e com o crescimento pessoal. Elevados níveis de coesão (social e tarefa) parecem estar associados, de forma sistemática, com uma maior satisfação dos atletas. Assim, os dados deste estudo parecem confirmar a nossa hipótese 3, que previa a existência de uma relação positiva entre comportamentos de liderança dos treinadores percepcionados pelos atletas, a coesão da equipa e a satisfação.

As análises efectuadas no presente estudo revelaram também que a relação entre percepções de liderança, coesão e satisfação, parece ser significativamente moderada pelo estatuto dos atletas (titular versus suplente) e pelo escalão competitivo (júnior versus sénior). Mais concretamente, verificou-se que: (a) no início e a meio da época, os atletas titulares relatam níveis significativamente mais elevados de atracção individual para o grupo - tarefa, comparativamente aos suplentes; (b) a meio da época, os atletas titulares evidenciam estar mais satisfeitos com o rendimento pessoal, que os atletas suplentes; (c) no início da época, os atletas júniores mostraram-se significativamente mais satisfeitos com o crescimento pessoal, que os atletas séniores; (d) a meio da época, os atletas júniores relatavam níveis mais elevados de atracção individual para o grupo - social e de integração no grupo - social e percepcionavam os seus treinadores evidenciando menores níveis de comportamentos democráticos, comparativamente aos séniores; e (e) a meio da época, os atletas séniores percepcionavam, nos treinadores, níveis mais baixos de treino e instrução, que os atletas júniores. Estes dados, não só confirmam os resultados de estudos anteriores (e.g., Chelladurai, & Carron, 1983; Westre, & Weiss, 1991; Chelladurai, 1993), como também confirmam as nossas hipóteses 1 e 2, que referiam a existência de diferenças entre as percepções de liderança, coesão e satisfação entre atletas de diferentes escalões competitivos, bem como entre atletas com diferente estatuto.

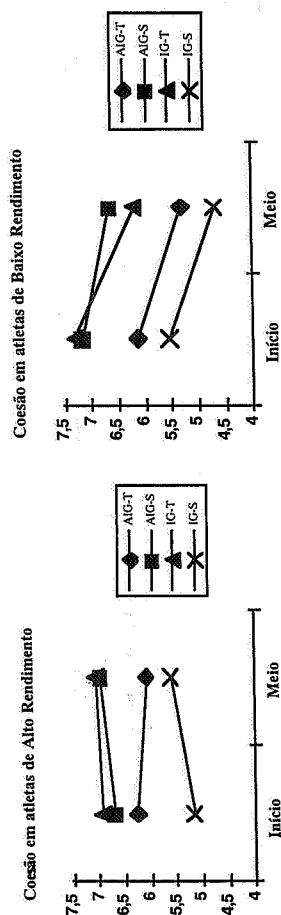


Figura 3 - Coesão em atletas de alto e baixo rendimento

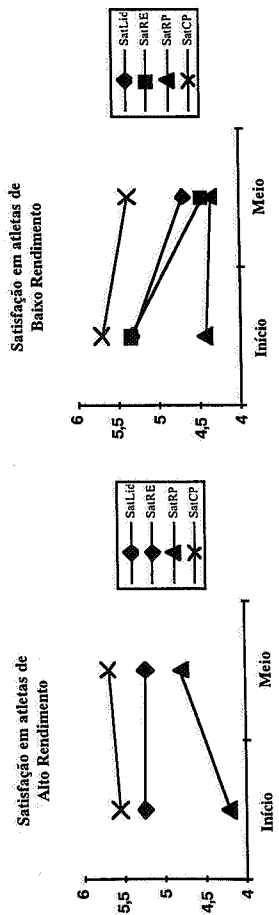


Figura 4 - Satisfação em atletas de alto e baixo rendimento

## DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

De um modo geral, o presente estudo confirmou a natureza dinâmica dos processos e variáveis de grupo, bem como a sua associação ao rendimento desportivo. A análise das relações entre coesão da equipa, satisfação e percepções dos estilos de liderança e comportamentos do treinador, forneceu alguns dados pertinentes.

Em primeiro lugar, quase todas as dimensões/factores de liderança percebida, coesão e satisfação, apresentam correlações positivas e significativas entre si (em cada variável), tanto

Um outro objectivo do presente estudo consistia em explorar os factores de grupo, mais consistentemente (em diferentes momentos da época) relacionados com o rendimento. Por outras palavras, pretendia-se saber se as variáveis dos processos de grupo (liderança, coesão e satisfação) eram predictoras do rendimento e sucesso desportivo, em diferentes momentos da época desportiva.

As análises de regressão múltipla e as análises da função discriminante efectuadas, evidenciaram alguns resultados consistentes, em parte, com a hipótese formulada inicialmente, relativamente à ideia geral da relação entre variáveis do grupo e o rendimento no basquetebol (hipótese 4).

Relativamente à avaliação efectuada no início da época, a percepção de feedback positivo por parte dos treinadores, a integração no grupo (relacionada com a tarefa) e a satisfação com o rendimento da equipa, são os aspectos que melhor diferenciam e discriminam os atletas do grupo de alto rendimento, comparativamente ao de baixo rendimento a meio da época. Adicionalmente, também as percepções de treino e instrução, a atracção individual para o grupo - tarefa e a satisfação com a liderança, parecem também constituir discriminadores relevantes entre os atletas dos dois grupos.

Os atletas dos dois grupos de rendimento (a meio da época) parecem poder ser bem distinguidos por esta combinação de variáveis de grupo, avaliadas no início da época. Comparativamente aos atletas do grupo com menor rendimento, o grupo com melhor rendimento a meio da época parece caracterizar-se por: menor percepção de feedback positivo e de treino e instrução enquanto comportamentos de liderança; níveis menos elevados de coesão em termos de integração no grupo - tarefa e mais elevados de atracção individual para o grupo - tarefa; e níveis menos elevados de satisfação com o rendimento da equipa e com a liderança, no início da época.

É também de assinalar o facto de as percepções de feedback positivo e de comportamentos democráticos por parte dos treinadores (percebidos no início da época) serem importantes e significativos predictores das percepções de rendimento individual dos atletas a meio da época. Os atletas com percepções de rendimento individuais mais altas percebem mais comportamentos democráticos, mas menos feedback positivo por parte dos treinadores, comparativamente aos seus colegas que auto-percebem um rendimento individual mais elevado a meio da época.

Em relação às variáveis de liderança, coesão e satisfação avaliadas a meio da época, a integração no grupo (ao nível social) parece ser, de forma clara, o melhor predictor do rendimento no final da época, explicando uma percentagem assinalável da sua variância e que pode bem fazer a diferença na alta competição. Paralelamente, apesar dos dados das análises discriminantes não serem tão claros e evidentes, a satisfação com a liderança e com o rendimento da equipa, bem como a integração no grupo (a nível social), parecem ser os melhores discriminadores de atletas de equipas com alto e baixo nível do rendimento no final da época. Comparativamente aos atletas do grupo com menor rendimento, o grupo com melhor rendimento no final da época parece caracterizar-se por: níveis mais elevados de coesão em termos de integração no grupo - social; e níveis mais elevados de satisfação com a liderança e com o rendimento da equipa, a meio da época.

Para além da análise da existência de relações entre variáveis de coesão e satisfação e o rendimento ou sucesso desportivo no basquetebol, um dos objectivos do presente estudo consistia em analisar a força e a direcção dessas relações. Os resultados obtidos sugerem claramente não só a força da relação, mas também uma direcção causal predominante das relações rendimento-coesão e rendimento-satisfação, relativamente às relações coesão-rendimento e satisfação-rendimento. Por outras palavras, os resultados deste estudo parecem sugerir que o rendimento e o sucesso desportivos contribuem mais para gerar elevados níveis de satisfação e coesão, do que estes a gerarem elevados níveis de rendimento.

De facto, as correlações significativas entre medidas de coesão e satisfação e o rendimento, obtidas em diferentes momentos e relativas a diferentes períodos da época competitiva, apontam para tal conclusão: (a) as duas correlações significativas entre medidas de satisfação no início da época e medidas (objectiva e subjectiva) do rendimento da fase final foram de .25; (b) as duas correlações significativas entre medidas da coesão a meio da época e a medida objectiva do rendimento da fase final da época foram de .27 e .37; (c) a única correlação significativa entre uma medida de satisfação a meio da época e a medida do rendimento da fase final foi de .31; (d) as cinco correlações significativas entre medidas (objectiva e subjectiva) do rendimento durante a fase inicial da época da e medidas da coesão no meio da época (antes do início da fase final da época competitiva) variaram entre .25 e .42; (e) as sete correlações significativas entre medidas (objectiva e subjectiva) do rendimento durante a fase inicial da época e medidas da satisfação no meio da época (antes do início da fase final da época competitiva) variaram entre .23 e .63.

Os resultados atrás referidos, não só confirmam as nossas hipóteses iniciais (hipóteses 5 e 6), como também a investigação realizada neste domínio (e.g., Carron, 1993; Widmeyer, et al., 1993). No entanto, convém referir que a medida de rendimento objectivo utilizada no presente estudo, como na quase totalidade dos estudos efectuados até ao momento, talvez avalie mais o resultado do rendimento, do que o rendimento propriamente dito. Por isso, estudos futuros deverão recorrer muito mais a medidas puras do rendimento (por exemplo, estatísticas de rendimento técnico e comportamental, individual e colectivo), do que a medidas do resultado desse rendimento (tais como, classificação final, registo de vitórias-derrotas). Só assim se poderá determinar verdadeiramente quem tem um maior impacto: se são a coesão e satisfação que determinam o rendimento ou se é de facto o rendimento e o êxito desportivo que originam maiores níveis de coesão e satisfação.

Por último, os dados recolhidos também parecem sugerir a existência de um padrão temporal diferente (do início para o meio da época), nomeadamente ao nível da coesão e da satisfação para atletas de equipas com alto e baixo rendimento. Mais concretamente, enquanto no grupo de alto rendimento não são evidentes diferenças claras entre o início e o meio da época, no grupo de baixo rendimento são mais ou menos evidentes os decréscimos (do início para o meio da época) em todas as dimensões da coesão e na satisfação com a liderança e com o rendimento da equipa.

Nesse sentido, o presente estudo parece apoiar a nossa hipótese inicial (hipótese 7) e reforçar a ideia da instabilidade e mudança contínua dos processos de grupo. Daço que até ao

momento, nenhum estudo, que seja do nosso conhecimento, procurou analisar e comparar a progressão (ou inversão ou estabilidade) temporal (ao longo da época competitiva) na coesão de equipas com diferentes níveis de rendimento e sucesso desportivo, estudos futuros deverão procurar confirmar a existência de padrões temporais diferenciais na coesão, bem como em variáveis como a satisfação e a liderança.

Em síntese, o presente estudo parece sugerir suficiente evidência para as relações entre percepções de liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol de alta competição. Do mesmo modo, os resultados obtidos evidenciam bem o carácter dinâmico dos processos e variáveis de grupo. Com efeito, as variáveis de grupo como as que foram estudadas, não exercem uma influência estática, do tipo traço da personalidade, nos grupos (Brawley, et al., 1993). Os resultados obtidos evidenciam bem que, em diferentes momentos de uma época competitiva, embora os aspectos ou dimensões específicas da liderança, da coesão ou da satisfação variem ou mudem em diferentes momentos, a influência da liderança, coesão e satisfação no rendimento foi mais ou menos clara nos diferentes momentos/períodos de avaliação.

Subjacente à ideia de que a coesão e a satisfação são processos dinâmicos, está o princípio de que as múltiplas dimensões/factores de cada uma destas variáveis interagem para a dinâmica e para o rendimento de cada grupo, embora os mesmos aspectos/factores de cada variável não tenham que, necessariamente, reflectir-se em todos os atletas e em todas as equipas (Brawley, 1990).

Que seja do nosso conhecimento, até ao momento nenhum estudo procurou avaliar as relações entre variáveis de grupo e o rendimento em diferentes momentos de uma mesma época desportiva. Apesar de algumas limitações metodológicas (pelo que se deverá ter algum cuidado em generalizações), os resultados obtidos no presente estudo parecem fornecer suficiente evidência para as relações consistentes, em diferentes momentos, entre coesão, satisfação e rendimento no basquetebol. Além disso, parece ser evidente, que uma abordagem dinâmica ao estudo dos grupos e equipas desportivas representa um claro e notório "salto em frente" na investigação, comparativamente à investigação "tiro para o ar, sem apontar", que tem caracterizado os estudos dos grupos desportivos (Brawley, et al., 1993).

Por último, sugerem-se aqui algumas implicações para a investigação futura neste domínio. Uma primeira implicação tem a ver com os momentos de avaliação das relações entre as variáveis de grupo e o rendimento. Nesse sentido, e em face da análise global deste estudo, "a posteriori", estamos de acordo com Brawley e colaboradores (1993) no sentido de que o meio e o final da época constituem os momentos ideais para avaliação das variáveis e processos dos grupos desportivos (em face da instabilidade que caracteriza as equipas no início da época). Não entanto, estamos ainda mais de acordo com Widmeyer e colaboradores (1993): é necessária a investigação longitudinal que "envolva pelo menos três medidas temporais das variáveis, para determinar a natureza de quaisquer relações causais e o papel de quaisquer mediadores" (p. 675).

Assim, de forma a compreendermos a natureza de mudança dos grupos e as relações recíprocas entre as variáveis intervenientes em toda a dinâmica de grupos, julgamos ser necessário seguir metodologias idênticas à utilizada neste estudo, ou seja, com recurso a designs pros-

pectivos e longitudinais. De facto, muitos processos do grupo, nomeadamente em contextos desportivos, podem variar ao longo de uma (ou mais) época(s) competitiva(s), pelo que se torna indispensável observar a natureza das mudanças. Por este facto, pensamos mesmo que um design mais apropriado deveria contemplar, não dois, mas três momentos de avaliação: no início, no meio e no final da época competitiva.

Por outro lado, relativamente à amostra de comportamentos das equipas que devem ser recolhidos, em nossa opinião, para além de se considerar esta recolha ao longo do tempo, em futuras investigações dever-se-á utilizar, tanto quanto possível, uma variedade de métodos congruentes, passíveis de melhorar e enriquecer os resultados a alcançar. Assim, em vez da utilização exclusiva dos tradicionais testes de "papel e lápis" para medir constructos como a liderança, a coesão e a satisfação, sugere-se o recurso a observações e entrevistas, por exemplo, a serem usados para confirmar os processos subjacentes à natureza dinâmica dos grupos (Horn, 1992).

Além disso, é um dado adquirido que o rendimento e o sucesso competitivo se assume com particular importância, enquanto resultado inerente à dinâmica do grupo, dado o relevo que lhe é atribuído, não só por treinadores e atletas, mas por todos aqueles que estão envolvidos no desporto: dirigentes e espectadores, por exemplo. Assim, em futuras investigações, sugere-se a utilização de medidas do rendimento (objectivo) que não se limitem às convencionais percentagens de vitórias ou derrotas. Para além das medidas subjectivas de rendimento, é de todo importante encontrar operacionalizações do rendimento objectivo que considerem e não sejam contaminadas por todos aqueles factores externos que tantas vezes condicionam os resultados absolutos (e.g., as decisões dos árbitros, o rendimento e o valor dos adversários, a própria sorte). Para além destas medidas objectivas e subjectivas do rendimento, torna-se também necessário seleccionar outro tipo de resultados importantes derivados da dinâmica grupal, nomeadamente produtos individuais, tais como, motivação, auto-confiança, locus de control interno, e níveis óptimos de ansiedade.

Por outro lado, dever-se-á ter em consideração a complexidade dos fenómenos dos grupos e reconhecidas as interações entre o maior número possível de variáveis de grupo que ocorrem simultaneamente, pelo que se sugere, em futuras investigações, a utilização de abordagens multivariadas que envolvam vários predictores independentes de uma ou várias variáveis critério, procurando, assim, ultrapassar a simples descrição correlacional.

Paralelamente, as futuras investigações, não devem exercer-se exclusivamente sobre os tópicos da dinâmica de grupo no desporto mais estudados nos últimos anos: liderança e coesão. Se bem que importantes, não são suficientes, por eles mesmos, para explicar toda essa dinâmica. Torna-se necessário melhorar a nossa compreensão acerca do impacto dos recrus dos membros, de factores ambientais, de parâmetros da estrutura e dos processos do grupo, entre outros factores. Para tal, dever-se-á ter em conta abordagens teóricas abrangentes sobre esta temática (e.g., Carron, 1988).

Relativamente à escolha da unidade de análise (indivíduo versus grupo), sendo uma questão que se aplica à dinâmica de grupos, em geral, e à psicologia do desporto, em particular, apresenta-se como extremamente relevante neste tipo de estudos. Apesar de muitas vezes



ser recomendado o uso do grupo como unidade de análise, uma análise grupal requer uma recolha de dados de um número significativo de equipas por forma a obter um poder estatístico suficientemente abrangente. A maior parte das vezes, este aspecto é problemático quando se consideram aspectos como o tamanho dos campeonatos, a situação geográfica das equipas, a homogeneidade da amostra, etc.. A melhor sugestão, parece ser, a escolha de uma unidade de análise realizada com base na natureza da questão em estudo, atendendo às limitações em causa, em vez de uma escolha arbitrária. Contudo, em futuras investigações (com um número reduzido de equipas), e por forma a ter em atenção o grau de influência do contexto social ou da equipa, as medidas das percepções individuais do comportamento do líder, da coesão e da satisfação, por exemplo, deverão ser estandarizadas pelas respectivas equipas e usadas nas análises subsequentes com os atletas individuais como unidade de análise (Horn, 1984; Weiss, & Friendricks, 1986).

Finalmente, o contexto de estudo considerado em futuras investigações não deverá centrar-se, como até aqui, quase exclusivamente em desportos de competição, onde o sucesso é de vital importância. Exemplos de outros grupos de actividade física assumem-se como potenciais amostras para o estudo da dinâmica de grupos no desporto: classes de exercício, de reabilitação e de aprendizagem. Assume-se assim a ideia fundamental de que o desporto, em geral, constitui um ótimo laboratório natural para o estudo da dinâmica de grupos.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, J. M. (1994). *Dinâmica de grupos e rendimento desportivo: Um estudo no basquetebol de alta competição*. Monografia de fim de curso. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Antunes, J. M., & Cruz, J. F. (1994). *A relação entre liderança, coesão, satisfação e rendimento na alta competição: Um estudo longitudinal de equipas de basquetebol* (Relatório Técnico). Braga-Lisboa: Projecto de Investigação Psicológica na Alta Competição.
- Brawley, L. R. (1990). Group cohesion: Status, problems, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 58, 289-308.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1993). The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 245-260.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. (1988). *Group Dynamics in Sport*. London, Ontario: Spodym Publishers.
- Carron, A. V. (1993). Group dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Paula-Brito (Eds.), *Proceedings of the Eighth World Congress of Sport Psychology* (pp. 43-64). Lisbon.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 329-339). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 647-671)
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). Leadership. Ottawa: Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1993). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology*, 5, 371-380.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyuchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian University athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., & Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 106-110.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Cruz, J. F., & Viana, M. F. (1993). Manual de avaliação psicológica em contextos desportivos (*Relatório Técnico*). Braga-Lisboa: Projecto de Investigação Psicológica na Alta Competição.
- Cruz, J. F., & Antunes, J. M. (presente volume). Adaptação e características psicométricas do "Questionário de Coesão Desportiva" e da "Escala de Satisfação com a Competição". In J. Cruz e R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física*. Braga: Universidade do Minho.
- Horn, T. S. (1984). Expectancy effects in the interscholastic athletic setting: Methodological considerations. *Journal of Sport Psychology*, 6, 60-76.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Iordanoglou, D. (1993). The relationship between team ability, team cohesion and team performance in professional soccer teams. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Paula-Brito (Eds.), *Proceedings of the Eighth World Congress of Sport Psychology* (pp. 850-855). Lisbon.
- Serpa, S., Antunes, J., Santos, F., & Paiaço, V. (1988). *Metodologia de Tradução e Adaptação de um Teste Específico de Desporto*. Comunicação apresentada no II Simpósio Nacional sobre Investigação e Psicologia, Lisboa.
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. S., & Carron, A. V. (1993). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper & Row.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34, (4), 414-424.
- Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The Measurement of Cohesion in Sport Teams: The Group Environmental Questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1992). Group dynamics in sport. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 672-692)
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.