



Ana da Silva Fernandes

Liderança: Estudo Comparativo da escala EMLD e QML

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Psicologia Aplicada

Trabalho realizado sobre a orientação do

Professor Doutor António Rui Silva Gomes

Outubro de 2017

Declaração

Nome: Ana da Silva Fernandes

Endereço eletrónico: pg29491@alunos.uminho.pt

Título da Dissertação:

Liderança: Estudo Comparativo da Escala EMLD e QML

Orientador:

Professor Doutor António Rui Silva Gomes

Ano de Conclusão: 2017

Designação do Mestrado:

Mestrado em Psicologia Aplicada

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERRESADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 16/10/2017

Assinatura: Ana da Silva Fernandes

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Método	13
Participantes	13
Instrumentos	13
Procedimento.....	15
Resultados	15
Discussão.....	26
Referências	29

Agradecimentos

Ao Prof. Rui Gomes o meu obrigada por todos os ensinamentos que transmitiu nestes dois anos, a sua sabedoria, o seu amor pela psicologia do desporto, a sua orientação e o seu apoio foram imprescindíveis neste meu percurso. À Prof. Clara Simões por toda a ajuda prestada que, sem dúvida, foi bastante importante para a realização deste estudo.

Aos meus pais e à minha irmã que são o pilar da minha vida, sem eles nada disto teria acontecido. À minha mãe pelo seu amor de mãe que é essencial nesta vida, ao meu pai por me transmitir o gosto pelo desporto e à minha irmã pelas parvoíces e vivências daquela que é a minha amiga de sempre e para sempre. Ao meu namorado, Ricardo, que me ajudou muito na minha fase de adaptação a uma nova vida, com a sua calma conseguiu tornar um bicho de sete cabeças numa formiga.

À Mariana, à Catarina e à Mafalda que são as melhores amigas que uma pessoa pode ter, elas são as minhas irmãs de coração que me aturam desde sempre, agradeço todo o tempo juntas, as gargalhadas, os choros, as vivências académicas, os dramas, tudo que se passou, vocês sabem. Não preciso de dizer muito porque já são muitos anos nisto.

Às amigas que a Maia me deu, foram muito importantes nos primeiros passos da psicologia. À Inês pelas longas viagens de metro e praxes que muitas conversas guardam, muito choro e muitas gargalhadas. À Rita pela excelente pessoa que é, a única que me consegue chatear ao máximo, mas que eu adoro. À Janine, por ter sido a minha mãezinha durante um ano, nunca esquecerei a ajuda que me deu. À Márcia e à Joana por todas as suas loucuras, risadas e horas de trabalho juntas.

Braga/UMinho, deste-me duas amigas que mais do que ninguém, percebem todo o sofrimento destes dois anos, sem elas não teria conseguido sobreviver, foram muitas horas de trabalho, mas isso só nos uniu e mostrou-me que nunca é tarde para fazer amigos porque precisamos de todo o tipo de pessoas ao nosso lado.

Liderança: Estudo Comparativo da Escala EMLD e QML

Resumo

Este estudo avalia as propriedades psicométricas da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) e do Questionário Multifatorial da Liderança (QML) comparando-as com um paradigma da liderança que dominam a teoria: o paradigma transformacional/transacional e com o Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). Participaram no estudo 379 atletas de diferentes modalidades coletivas. Foram explorados aspetos relacionados com a análise fatorial confirmatória (ACF), validade e fidelidade do construto e da validade convergente e divergente. Os resultados demonstraram que a EMLD apresenta melhores propriedades psicométricas do que o QML dando assim consistência à sua utilização. Quanto à validade convergente demonstra-se que a EMLD apresenta melhores correlações com o seu construto do que com o construto homólogo da MLQ. Em suma podemos considerar que a escala EMLD apresenta melhor consistência quando utilizada em contextos desportivos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança transformacional/transacional, Propriedades Psicométricas; Validade Convergente

Leadership: Comparative Study of MSLS and MLQ

Abstract

This study analyzes the psychometric properties of Multidimensional Scale of Leadership in Sports and the Multifactor Leadership Questionnaire, and comparing this two scales with transformational and transactional leadership paradigm and Athlete Satisfaction Questionnaire. The study has 379 athletes from different collective modalities. It was explored aspects related to confirmatory factor analysis, construct validity and reliability and convergent and divergent validity. The results demonstrate that MSLS presents better psychometrics properties when compared with MLQ giving solidity for their use. The convergent validity show that MSLS reveal better correlations with his construct than the homologous construct of MLQ. In sum, we can consider that MSLS scales exhibit better consistency when its use in the sports contexts.

Keywords: Leadership; Transformational/Transactional Leadership; Psychometric properties; Convergent Validity

Liderança: Estudo Comparativo da escala EMLD e QML

O estudo da liderança tem sido transversal ao longo do tempo em contextos organizacionais e desportivos (Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007; Stenling & Tafvelin, 2014), e, por isso, existem diversas definições de liderança. Contudo, a definição de Barrow (1977) é extremamente consensual, entendendo-se a liderança como o processo comportamental de influenciar indivíduos ou grupos com o intuito de alcançarem os objetivos definidos. A liderança implica três aspetos principais: influência de indivíduos dispostos a contribuir para o bem do grupo; coordenação do grupo para atingir os objetivos; competição entre organizações quando existem escassos recursos (Kaiser, Hogan & Craig, 2008).

No caso do desporto, o impacto dos líderes, muitas vezes personalizado na figura do treinador, pode ser observado no rendimento dos atletas e na forma como reagem à atividade desportiva (Gomes, Pereira, & Pinheiro, 2008). Como referem Price e Weiss (2013), também nos contextos desportivos é importante que a investigação forneça indicações sobre a influência dos treinadores nos resultados individuais e coletivos das equipas e no modo como os atletas reagem à atividade desportiva.

Ao longo do estudo da liderança foram elaboradas diferentes abordagens para melhor compreender o fenómeno, sendo que os principais modelos são carismáticos e transformacionais. Uma das primeiras tentativas de estudar os líderes, centrava-se nas características e comportamentos do líder (Gomes & Cruz, 2007). Contudo, esta abordagem revelou-se insuficiente, pois implicava apenas os líderes e não dava ênfase à situação e ao contexto (Gomes, 2014).

Na área desportiva, foram propostos diversos modelos que explicavam a liderança, principalmente por parte do treinador: o modelo multidimensional de Chelladurai (1978, 1993; Mata & Gomes, 2016) é uma das propostas teóricas com mais contributo na psicologia do desporto para o melhor entendimento da relação entre treinadores e atletas. O autor afirma que quanto mais o treinador conseguir congruência entre os seus comportamentos e aqueles que são exigidos pelo contexto e os desejados pelos atletas, maior é a possibilidade de aumentar a satisfação dos atletas (Chelladurai, 1993), o treinador deve apresentar três tipos de comportamentos: os exigidos (influenciados pelas características situacionais), os preferidos (influenciados pelos desejos e expectativas dos atletas) e os atuais (influenciados pela personalidade, grau de *expertise* e experiência do treinador) (Mata & Gomes, 2016).

LIDERANÇA NO DESPORTO

Smith e Smoll (1989) desenvolveram o modelo mediacional de liderança no desporto para jovens que se aplica à explicação do relacionamento treinador-atleta em contexto de formação desportiva. Este modelo propõe que a relação entre treinador e atleta seja construída através da percepção e memória que os atletas vão tendo dos comportamentos do treinador; posteriormente estas ideias que os atletas vão construído sobre o treinador vão influenciar os seus comportamentos perante o treinador, dando origem a uma resposta por parte do treinador. Este modelo deu origem a um instrumento “*Coaching Behavior Assessment System*” (CBAS) que oferece uma avaliação dos comportamentos do treinador em situação de treino e de competição (Mata & Gomes, 2016).

O modelo conceptual dos 3+1 C’s (Jowett, 2005) analisou a relação treinador-atleta sugerindo que as emoções, os pensamentos e os comportamentos, quer do treinador quer do atleta, estão relacionados de uma forma causal e interdependente, tendo por base quatro constructos psicológicos: a proximidade, decorrente dos níveis de confiança, afeição e respeito entre o atleta e o treinador; o comprometimento, decorrente da intenção do treinador do e atleta em manterem um relacionamento a longo prazo; a complementaridade: decorrente do treinador e do atleta assumirem comportamentos cooperativos; coorientação, decorrente das opiniões e ideias que se estabelecem na relação treinador e atleta. Existe uma relação de interdependência entre treinador e atleta quando existe uma ligação emocional (proximidade), lealdade entre ambos (comprometimento), uma atitude de cooperação (complementaridade) e de identificação de opiniões (coorientação).

Um dos aspetos interessantes destas abordagens do estudo no desporto é que nenhuma considera o possível impacto transformacional do treinador sobre os atletas e sobre a própria organização desportiva. Por exemplo, uma das principais medidas utilizadas para avaliar a liderança no desporto (*Leadership Scale for Sports*– LSS) não avalia esta faceta da liderança, necessitando, nas palavras dos próprios autores do modelo multidimensional (onde se propõe este instrumento) de uma revisão neste sentido (Chelladurai & Riemer, 1998; Riemer, 2007).

Este aspeto é tão mais desconcertante pelo facto da difusão do estudo da liderança transformacional ser bastante significativa, surgindo indicações que líderes com esta característica pode, de facto, atingir melhores resultados e eficácia nas equipas e locais de trabalho (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Van Dick, 2012; Rowold, 2006; Schaubroeck, Cha, & Lam, 2007; Stenling & Tafvelin, 2014).

LIDERANÇA NO DESPORTO

Esta abordagem do estudo da liderança teve em Burns (1978) uma das suas primeiras referências a nível internacional. O autor distinguiu dois tipos de liderança: a transacional e a carismática. Esta última caracteriza-se pelo líder conseguir com que os colaboradores se esforcem, inspirando-os a identificarem-se com a visão do líder, ultrapassando os próprios interesses em nome de um bem coletivo (Gomes, 2014). A liderança transacional caracteriza-se pelo estabelecimento de uma relação de “trocas” entre líder e liderados, onde os colaboradores cooperam com o líder através da oferta de algo em troca do seu esforço.

Neste mesmo período Bernard Bass (1985) avançou com o seu modelo, denominado por “Full Range of Leadership Model”, descrevendo dois tipos de liderança e uma dimensão que foi designada por “não liderança” (“laissez-faire”). Analisemos em maior detalhe estas indicações, seguindo a proposta de Bass e Avolio (1995, 2000).

Assim, foi proposta a área transformacional com as seguintes subescalas de liderança: (a) influência nos ideais atribuída: atributos positivos do líder (ex: focalização em ideias de interesse comum a todos os membros da organização/equipa) que são entendidos pelos colaboradores como sinal de carisma; (b) influencia nos ideais comportamental: enfatização do sentido de missão no grupo e de valores coletivos por parte do líder, atuando este de acordo com as ideias que valoriza junto do grupo; (c) motivação inspiradora: capacidade do líder fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo; (d) estimulação intelectual: à tendência do líder para incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho; e (e) consideração individual: comportamentos do líder centrados na promoção de um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores.

A segunda área de ação do líder refere-se à liderança transacional, com três subescalas: (a) reforço contingente: refere-se à tendência do líder para atribuir reforços e prémios aos colaboradores pela obtenção dos objetivos definidos; (b) intervenção ativa em crise: refere-se à tendência do líder para antecipar os desvios, enganos ou erros dos colaboradores na execução das tarefas; e (c) intervenção passiva em crise: refere-se à tendência do líder para atuar apenas quando existe efetivamente um desvio, engano ou erro dos colaboradores na execução das tarefas.

Finalmente a terceira área de liderança refere-se ao comportamento “laissez-faire”, onde o líder evitar assumir as suas responsabilidades resultando numa negação do seu papel junto dos colaboradores.

LIDERANÇA NO DESPORTO

De acordo com Bass (1985) a maior eficácia dos líderes é obtida através da baixa (ou nula) utilização do comportamento de “laissez-faire”, baixa utilização da intervenção em crise (nas suas duas formas), utilização moderada do reforço contingente e, principalmente, uma maior utilização das subescalas de liderança transformacional.

Decorrente da formulação deste modelo, estes autores propuseram o “Questionário Multifactorial de Liderança (QML)”, designado na versão original por Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004; Bass & Avolio, 1995, 2000). O instrumento difundiu-se bastante na literatura, sendo, ainda hoje em dia, um dos mais usados na investigação para avaliar a ação dos líderes (Bass & Avolio (2000).

Uma das últimas áreas onde o instrumento foi aplicado prende-se precisamente com o contexto desportivo. Curiosamente, neste caso, temos assistido a duas possibilidades de avaliação da liderança transformacional. Uma que tem privilegiado a adaptação do QML à avaliação da relação treinador-atleta (Rowald, 2006) e outra que tem privilegiado o uso de outros instrumentos, mais consentâneos com as especificidades da realidade desportiva (Arthur, Woodman, Ong, Hardy, & Ntoumanis, 2011; Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001). Uma das razões para esta opção prende-se, precisamente, com o facto do QML não ter considerado alguns aspetos que parecem caracterizar a relação treinador-atleta, também numa vertente transformacional. Por exemplo, as subescalas da ação técnica do treinador (que pode potenciar, ou *transformar*, as competências desportivas dos atletas) bem como a própria relação de confiança entre treinador e atletas (que pode potenciar, ou *transformar*, a relação pessoal entre ambos), estão excluídas no QML.

Um dos instrumentos desenvolvidos para avaliar a liderança transformacional foi precisamente a Escala Multidimensional de Liderança no Desporto que pretende colmatar estes aspetos (Gomes & Resende, 2014). No instrumento, também são propostas três áreas da ação dos treinadores, sendo possível estabelecer fortes relações com o QML.

A primeira área refere-se à liderança transformacional, com cinco subescalas: (a) visão: refere-se ao estabelecimento de um futuro positivo e desafiador para os atletas (b) inspiração: refere-se à promoção do entusiasmo e do desejo de sucesso na concretização das tarefas; (c) instrução: refere-se às indicações do treinador sobre como os atletas podem melhorar e corrigir as capacidades desportivas; (d) respeito: refere-se ao treinador encarar o atleta como uma pessoa, considerando os sentimentos e necessidades individuais dos atletas

LIDERANÇA NO DESPORTO

nas suas decisões; e (e) apoio: refere-se ao treinador preocupar-se com o bem-estar dos atletas, demonstrado interesse em estabelecer relações informais e pessoais.

A segunda área é a transacional, com duas áreas: (a) *feedback* positivo: refere-se ao reforço por parte do treinador face ao bom rendimento dos atletas; e (b) *feedback* negativo: refere-se aos comportamentos de punição face a comportamentos inadequados com o intuito de os gerir ou controlar.

A terceira área é a tomada de decisão, com duas subescalas: (a) gestão ativa do poder: refere-se ao treinador promover o envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão; e (b) gestão passiva do poder: refere-se ao evitamento ou distanciamento do treinador no processo de tomada de decisão e resolução de problemas.

As maiores diferenças entre os dois instrumentos referem-se às subescalas transformacionais, que não são exatamente iguais. Por exemplo, a EMLD insere uma dimensão técnica e uma dimensão pessoal, enquanto o QML apresenta uma dimensão de estimulação intelectual. Na área transacional, a maior diferença prende-se com o facto da EMLD assumir a dimensão antagónica ao *feedback* positivo, que é o *feedback* negativo, enquanto o QML descreve a intervenção em crise, que se refere mais à forma como o líder gere o seu poder. Precisamente, esta forma de gerir o poder na EMLD é considerada numa área distinta de tomada de decisão, seja na forma ativa (muito semelhante à intervenção ativa em crise do QML), seja na forma passiva (muito semelhante à intervenção passiva em crise do QML).

Considerando a pertinência de existirem medidas de avaliação da liderança no desporto (principalmente da área transformacional), este estudo analisa a validade de um instrumento de liderança, a EMLD. Para tal, procedeu-se a uma análise comparativa com um instrumento já existente, e bastante difundido na literatura, o QML. Especificamente, com recurso à AFC estudaram-se as propriedades psicométricas de ambos os instrumentos, incluindo estudo de fidelidade e validade de constructo. Adicionalmente, procedeu-se à análise de validade discriminante (e.g., validade convergente e divergente entre os dois instrumentos) através da estatística Z (Meng, Rosenthal, & Rubin, 1992).

Os objetivos orientadores deste estudo foram:

- (a) Analisar e comparar as propriedades psicométricas das escalas EMLD e QML.
- (b) Analisar a validade convergente e divergente das escalas EMLD e QML.

LIDERANÇA NO DESPORTO

Para analisar estes objetivos, foram formuladas quatro hipóteses, subdivididas em função das análises realizadas, tal como apresentadas abaixo.

Validade Convergente das Subescalas da EMLD e Constructos Homólogos dos Instrumentos

H1. Espera-se que as subescalas da EMLD mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com os constructos homólogos do QML.

H1.1. Espera-se que as subescalas da liderança transformacional da EMLD mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com as subescalas transformacionais do QML.

H1.2. Espera-se que as subescalas da liderança transacional da EMLD mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com as subescalas transacionais do QML.

H1.3. Espera-se que as subescalas da tomada de decisão da EMLD mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com as subescalas transacionais do QML.

H1.4. Espera-se que a subescala gestão ativa do poder da tomada de decisão da EMLD mostre validade convergente com a subescala de intervenção ativa em crise da QML, quando comparada com a subescala de intervenção passiva em crise do QML.

H1.5. Espera-se que a subescala gestão passiva do poder da tomada de decisão da EMLD mostre validade convergente com a subescala de intervenção passiva em crise da QML, quando comparada com a subescala de intervenção ativa em crise do QML.

Validade Convergente das Subescalas do QML e Constructos Homólogos dos Instrumentos

H2. Espera-se que as subescalas do QML mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com os constructos homólogos da EMLD.

H2.1. Espera-se que as subescalas da liderança transformacional do QML mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com as subescalas transformacionais da EMLD.

LIDERANÇA NO DESPORTO

H2.2. Espera-se que as subescalas da liderança transaccional do QML mostrem validade convergente com os seus próprios constructos, quando comparados com as subescalas transaccionais da EMLD.

Validade Convergente das Subescalas da EMLD e Constructos Homólogos do QML

H3. Espera-se que as subescalas da EMLD apresentem validade convergente com o constructo homólogo do QML, quando comparadas com os outros constructos do QML.

H3.1. Espera-se que as subescalas transformacionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo homólogo do QML, quando comparadas com o constructo transaccional do QML.

H3.2. Espera-se que as subescalas transformacionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo homólogo do QML, quando comparadas com o constructo “Laissez-faire” do QML.

H3.3. Espera-se que as subescalas transformacionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo transaccional do QML, quando comparadas com o constructo “Laissez-faire” do QML.

H3.4. Espera-se que as subescalas transaccionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo homólogo do QML, quando comparadas com o constructo transformacional da QML.

H3.5. Espera-se que as subescalas transaccionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo transformacional do QML, quando comparadas com o constructo “Laissez-faire” da QML.

H3.6. Espera-se que as subescalas transaccionais da EMLD apresentem validade convergente com o constructo homólogo do QML, quando comparadas com o constructo “Laissez-faire” da QML.

Validade convergente dos constructos da EMLD e do QML com a satisfação com a liderança

H4. Espera-se que o constructo satisfação com a liderança do QSA apresente validade convergente com o constructo transformacional da EMLD, quando comparado com o constructo homólogo do QML.

LIDERANÇA NO DESPORTO

H5. Espera-se que o constructo satisfação com a liderança do QSA apresente validade convergente com o constructo transaccional da EMLD, quando comparado com o constructo homólogo do QML.

Método

Participantes

Neste estudo participaram 379 atletas através de uma amostra por conveniência, sendo 301 do sexo masculino (79,4 %) e 78 do sexo feminino (20,6 %), com idade compreendidas entre os 18 e os 47 anos ($M = 25,71$; $DP = 9,01$). Os atletas eram federados e pertenciam ao escalão sénior. As modalidades praticadas foram voleibol ($n = 45$, 11,9%), futebol ($n = 56$, 14,8 %), basquetebol ($n = 34$, 9%), andebol ($n = 148$, 39,1%), pólo aquático ($n = 33$, 8,7 %), futsal ($n = 36$, 9,5%) e hóquei em patins ($n = 27$, 7,1 %). Em relação à divisão competitiva 247 competiam na 1ª divisão (65,2 %) e 132 competiam na 2ª divisão (34,8 %). Quanto aos anos de prática desportiva, esta variou entre 0 e 31 anos ($M = 13,36$; $DP = 7,34$).

Relativamente ao número de anos de trabalho com o atual treinador, 160 atletas trabalham com o mesmo treinador há um ano ou menos (42,2 %) e 217 atletas trabalham com o mesmo treinador há mais de um ano (57,3 %). Por último, em relação aos títulos desportivos ganhos nos últimos cinco anos pelos atletas com o atual treinador, 138 (36,4 %) referiram ter ganho títulos distritais, nacionais e/ou internacionais e 241 (63,6 %) referiram não ter ganho qualquer título.

Instrumentos

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD (Gomes & Resende, 2014). Este instrumento é constituído por 36 itens, avaliando a perceção dos atletas acerca dos comportamentos do treinador em nove subescalas das áreas da liderança transformacional, transaccional e tomada de decisão. As subescalas transformacionais são: (1) visão: estabelecimento de um futuro positivo e desafiador para os atletas; (2) inspiração: promoção do entusiasmo e do desejo de sucesso na concretização das tarefas; (3) instrução: indicações do treinador sobre como os atletas podem melhorar e corrigir as capacidades desportivas; (4) respeito: o treinador encara o atleta como uma pessoa, considerando os sentimentos e necessidades individuais dos atletas nas suas decisões; (5) apoio: o treinador preocupa-se com o bem-estar dos atletas, demonstrando interesse em estabelecer relações informais e pessoais; as subescalas transaccionais são: (6) *feedback* positivo: reforço por parte do treinador face ao bom rendimento dos atletas; (7) *feedback* negativo: comportamentos de punição face a comportamentos inadequados com o intuito de os gerir ou controlar; as subescalas da tomada

LIDERANÇA NO DESPORTO

de decisão são: (8) gestão ativa do poder: treinador promove o envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão ; (9) gestão passiva do poder: evitamento ou distanciamento do treinador no processo de tomada de decisão e resolução de problemas. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1= *Nunca*; 5 = *Sempre*). Quanto mais elevado é o valor, maior é a frequência de comportamentos do treinador nas diferentes subescalas.

Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x – Reduzido) (Avolio & Bass, 2004; traduzido e adaptado por Gomes & Resende, 2012). Este instrumento avalia a liderança transformacional e transacional dos líderes, tendo neste caso sido adaptado para avaliar a liderança de treinadores. O instrumento é constituído por 45 itens distribuídos por nove subescalas, cinco das quais avaliam subescalas transformacionais: (1) influência nos ideais (atribuída): refere-se aos atributos positivos do líder que são percebidos pelos colaboradores como sinal de carisma do líder.; (2) influência nos ideais (comportamentos): ênfase do sentido de missão no grupo e de valores coletivos por parte do líder, atuando este de acordo com as ideias que valoriza junto do grupo, demonstrando assim um real empenhamento na concretização das metas definidas; (3) inspiração motivacional: capacidade do líder para fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo.; (4) estimulação intelectual: tendência do líder para incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adotados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas; (5) consideração individualizada: comportamentos do líder centrados na promoção de um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores, sendo o líder capaz de reconhecer e aceitar as diferenças individuais ao nível dos desejos e necessidades das pessoas que fazem parte da sua equipa de trabalho. As subescalas transacionais são três: (6) reforço contingente: tendência do líder para atribuir reforços e prémios aos colaboradores pela obtenção dos objetivos definidos, sendo a relação entre ambos baseada numa troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando, por isso, qualquer transformação de ideais ou de valores por parte dos colaboradores; (7) intervenção ativa em crise: tendência do líder para antecipar os desvios, enganos ou erros dos colaboradores na execução das tarefas; (8) intervenção passiva em crise: tendência do líder para atuar apenas quando existe efetivamente um desvio, engano ou erro dos colaboradores na execução das tarefas, assumindo algum comportamento apenas quando as coisas correm mal ou se distanciam do

LIDERANÇA NO DESPORTO

esperado. A última dimensão representa a ausência de liderança denominada por (9) *laissez-faire*: tendência do líder para evitar assumir as suas responsabilidades resultando numa negação do seu papel junto dos colaboradores. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (0 = *Nunca*; 4 = *Sempre*). Se os valores forem elevados significa uma perceção mais elevada da faceta de liderança.

Questionário de Satisfação dos Atletas – QSA (Riener & Chelladurai, 1998; traduzido por Gomes, 2008). Este questionário avalia a satisfação dos atletas com diferentes aspetos da sua atividade desportiva. A escala é composta por 11 fatores, contudo neste estudo avaliamos apenas a satisfação com a liderança, que é constituída por quatro subescalas e 19 itens: (1) satisfação com a utilização das capacidades: satisfação com o modo como o treinador utiliza e/ou maximiza as capacidades dos atletas; (2) satisfação com a estratégia: satisfação com as estratégias e técnicas utilizadas pelo treinador durante as competições; (3) satisfação com o tratamento pessoal: satisfação com a forma como o treinador trata cada atleta, incluindo o apoio social e o feedback positivo; (4) satisfação com o treino e instrução: satisfação dos atletas com as instruções técnicas do treinador e treinos. Os itens são respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1= mesmo nada satisfeito (a); 7 = Extremamente satisfeito (a)). As pontuações mais altas significam maior níveis de satisfação em cada uma das subescalas.

Procedimento

O estudo iniciou-se com a aprovação pela Comissão Ética da Universidade do Minho (CEUM 029/2014). Após esta aprovação, foram contactados os clubes e os treinadores no sentido de participarem neste estudo, tendo sido explicado os objetivos desta investigação e os procedimentos de recolha de dados. Após a aceitação dos clubes e respetivos treinadores, efetuamos o contacto com os atletas no sentido de lhes solicitar a participação no estudo. Uma vez mais, foram explicados os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação e o tratamento confidencial dos dados. Os atletas que decidiram participar preencheram um consentimento informado. A recolha de dados foi efetuada num dia de treino, em local reservado e sem a presença dos respetivos treinadores. No total, foram distribuídos 155 questionários e recebidos 123 questionários (79% de taxa de retorno).

Resultados

Para efeitos de análise e tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS – Versão 23.0). Encontram-se abaixo descritas todas as análises efetuadas.

Correlações das escalas em estudo

As Tabelas 1 apresenta os valores médios, os desvios-padrão e as correlações para cada variável das escalas EMLD, QML e QSA. Na escala EMLD, as subescalas que os atletas pontuaram mais alto os seus treinadores foram o respeito e a instrução. As subescalas menos pontuadas foram a gestão passiva do poder e *feedback* negativo. Em relação às correlações verificaram-se boas correlações entre as subescalas transformacionais e com as subescalas transacionais e tomada de decisão, à exceção da gestão passiva do poder. Em relação às correlações negativas podemos salientar a gestão passiva do poder correlacionar-se negativamente com todas as subescalas da escala, o *feedback* negativo correlacionar-se negativamente com o *feedback* positivo e a gestão ativa do poder com o *feedback* negativo.

Quanto à escala QML, as subescalas que os atletas pontuaram mais alto foram a motivação inspiradora, a influência nos ideais (comportamentos) e a satisfação com o líder. As subescalas menos pontuadas foram a liderança *laissez-faire* e a intervenção passiva em crise. Em relação às correlações verificamos boas correlações entre as subescalas, à exceção da intervenção passiva em crise e a liderança *laissez-faire*. Quanto às correlações negativas salienta-se que a intervenção passiva e a liderança *laissez-faire* se correlacionam negativamente com todas as subescalas da escala.

Quanto à escala QSA esta apresenta valores mais elevados com a escala QML sendo que as correlações mais altas são a inspiração e a estimulação. Quanto às correlações negativas salienta-se a gestão passiva do poder, a intervenção passiva do poder e a liderança *laissez-faire*.

LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 1

Valores Médios e Correlações entre as Variáveis em estudo da EMLD, QML e QSA

	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
EMLD																				
1. Visão	3.47 (1.00)	--																		
2. Inspiração	3.85 (0.86)	,71	--																	
3. Instrução	3.91 (0.81)	,50	,75	--																
4. Respeito	4.05 (0.76)	,50	,60	,49	--															
5. Apoio	3.07 (0.97)	,56	,54	,41	,59	--														
6. <i>Feedback</i> Positivo	3.51 (0.86)	,60	,64	,47	,57	,53	--													
7. <i>Feedback</i> Negativo	2.68 (0.90)	,03	,08	,11*	-,22	,07	-,07	--												
8. Gestão Ativa	2.80 (0.95)	,47	,47	,33	,44	,57	,50	-,03	--											
9. Gestão Passiva	2.12 (0.87)	-,27	-,47	-,53	-,30	-,13	-,23	,10	-,03	--										
QML																				
10. Influência Ideais Atribuída	2,76 (0,81)	,63	,75	,64	,59	,55	,61	,02	,48	-,43	--									
11. Infl. Ideais Comportamentos	2,87 (0,72)	,49	,66	,66	,57	,50	,50	,02	,36	-,43	,72	--								
12. Motivação	2,99 (0,73)	,62	,71	,63	,58	,53	,58	-,04	,42	-,41	,74	,75	--							
13. Estimulação	2,50 (0,79)	,56	,73	,72	,49	,56	,51	,12	,47	-,42	,75	,70	,71	--						
14. Consideração Individual	2,70 (0,80)	,62	,75	,67	,61	,62	,59	,05	,52	-,38	,77	,68	,71	,76	--					
15. Reforço Contingente	2,68 (0,81)	,64	,72	,59	,60	,55	,72	-,01	,46	-,35	,76	,69	,76	,70	,73	--				
16. Intervenção Ativa	2,63 (0,70)	,41	,63	,64	,34	,37	,37	,14	,31	-,39	,65	,64	,61	,66	,58	,58	--			
17. Intervenção Passiva	1,61 (0,82)	-,19	-,35	-,35	-,26	-,12	-,17	,10	-,07	,65	-,32	-,32	-,29	-,33	-,31	-,23	-,23	--		
18. <i>Laissez-Faire</i>	0,99 (0,83)	-,24	-,41	-,42	-,25	-,13	-,16	,07	,01	,67	-,37	-,41	-,39	-,38	-,36	-,29	-,34	,71	--	
QSA																				
19. Satis. Líder	4,87 (1,11)	,65	,78	,66	,65	,56	,65	-,07	,49	-,43	,74	,65	,70	,71	,76	,74	,58	-,35	-,39	--

LIDERANÇA NO DESPORTO

Análise Fatorial Confirmatória

A estrutura fatorial das escalas utilizadas (EMLD, QML e QSA) foi estudada através do AMOS v.21, com recurso a análise fatorial confirmatória (AFC). Relativamente aos dois instrumentos de liderança, pode-se verificar que a EMLD apresentou melhores índices de ajustamento do que QML (ver Tabela 2).

Tabela 2

Resultados da análise fatorial confirmatória

Model	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMSEA (LO90-HI90)	CFI	NFI	TLI	IFI
EMLD - 9 Fatores	1127.587***	558	2.021	.052	.048-.056	.928	.868	.919	.929
QML - 5X - 9	1206.926***	558	2.163	.055	.051-.060	.912	.849	.900	.912
QSA	478,113***	143	3,343	.079	.071-.087	.949	.929	.939	.949

Nota. *** $p < .001$

Validade e Fidelidade de Construto

A validade convergente foi estimada através da fidelidade de constructo (FC, denominado na literatura por “Composite Reliability of Construct” - CR) e pela Variância Média Extraída – VEM (denominada na literatura por “Average Variance Extractive” – AVE).

No que concerne à análise convergente, apesar dos valores apresentados para o QML serem bastante aceitáveis na AFC, quando observamos os valores de validade de constructo, a validade convergente (VME que deve ser igual ou superior a 0.50) indica diversos problemas, situando-se abaixo deste valor em cinco das subescalas (e.g., 0.409). Na prática, isto significa a existência de problemas de saturação dos itens nas respetivas subescalas de liderança. Já para a EMLD, este problema acontece apenas na gestão passiva (0.46) estes resultados podem ser consultados na Tabela 2.

No que concerne à fidelidade de constructo (FC), os valores desejáveis devem situar-se acima ou igual a 0.70. Assim sendo, nenhum dos instrumentos apresentou problemas neste caso, o que indica boa fidelidade das subescalas de liderança. No entanto, ao nível dos valores de alpha de Cronbach verificou-se a existência de problemas em duas das subescalas do QML, nomeadamente na intervenção em crise, passiva e ativa (ver Tabela 3), embora os valores estejam muito próximos do aceitável.

LIDERANÇA NO DESPORTO

No que concerne à análise de validade divergente entre os constructos, também é desejável a existência de validade discriminante (comparação entre a variância média e a variância partilhada). Neste caso, pretende-se que a variância partilhada (R^2) entre constructos seja menor que a variância média extraída pelo fator. Uma vez mais, no QML temos problemas a este nível em todas as subescalas da liderança. Já para a EMLD, este problema foi apenas verificado em duas das subescalas (treino e instrução e inspiração) (ver Tabela 3).

Tabela 3

Resultados do Alfa de Cronbach, fidelidade do construto e variância média extraída

	α	FC	VME
Liderança			
QML. Influência nos Ideias (Atribuída)	.765	0.770	0.461
QML. Influência nos Ideias (Comportamentos)	.755	0.771	0.461
QML. Motivação Inspiradora	.848	0.850	0.586
QML. Estimulação Intelectual	.819	0.821	0.537
QML. Consideração Individualizada	.749	0.756	0.445
QML. Reforço Contingente	.814	0.814	0.523
QML. Intervenção Ativa em Crise	.687	0.703	0.409
QML. Intervenção Passiva em Crise	.696	0.713	0.422
QML. Liderança <i>Laissez-Faire</i>	.811	0.811	0.518
Avaliação da Performance do Líder			
QML. Esforço Extra	.898	0.835	0.559
QML. Eficácia do Líder	.835	0.905	0.761
QML. Satisfação com o Líder	.898	0.806	0.676
Liderança			
EMLD: Visão	.921	0.922	0.748
EMLD: Inspiração	.876	0.880	0.648
EMLD: Instrução	.831	0.835	0.559
EMLD: Respeito	.824	0.834	0.557
EMLD: Apoio	.845	0.848	0.584
EMLD: Feedback Positivo	.850	0.858	0.648
EMLD: Feedback Negativo	.813	0.820	0.539
EMLD: Gestão Ativa do Poder	.830	0.831	0.552
EMLD: Gestão Passiva do Poder	.761	0.767	0.456

Análise Discriminante entre Instrumentos

Nesta última etapa de análise dos dados, testámos as hipóteses formuladas para este estudo. Mais concretamente, analisamos a validade convergente e divergente, entre as subescalas que compõem os dois instrumentos de liderança, a que se adicionou o Questionário de Satisfação com a Liderança, no sentido de testar igualmente a validade convergente e

LIDERANÇA NO DESPORTO

divergente dos dois instrumentos de liderança com a satisfação dos atletas face aos respetivos treinadores.

Estas análises seguiram esta lógica: (a) validade convergente das subescalas da EMLD e QML e construtos homólogos dos instrumentos; (b) validade convergente das subescalas da EMLD e construtos homólogos do QML; (c) validade convergente dos construtos da EMLD e do QML com a satisfação com a liderança.

A Figura 1 pretende representar o modo como as análises foram realizadas, retendo três indicadores: o valor da correlação da subescala com o próprio constructo (r_1), o valor da correlação da subescala com o constructo homólogo da outra escala (r_2), e controlando o valor de correlação entre os constructos das subescalas de ambos os instrumentos (r_3). Para tal, utilizou-se a estatística Z que permite calcular a diferença entre coeficientes de correlação, tal como proposto por Meng, Rosenthal e Rubin (1992). Para as restantes hipóteses, o procedimento de análise foi idêntico.

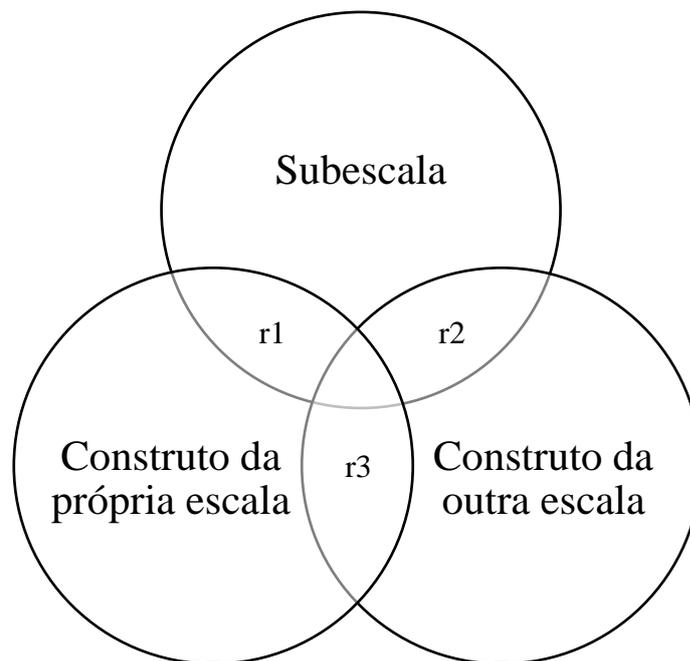


Figura 1. Representação gráfica do esquema utilizado para o cálculo da validade convergente Hipótese 1.1 e 1.2

Como se pode verificar na Tabela 4, as subescalas da EMLD e QML transformacionais apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o próprio

LIDERANÇA NO DESPORTO

constructo, do que o constructo análogo da outra escala, tal como indicado pelo “p-value” da estatística Z. Neste sentido, confirma-se a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando estas hipóteses.

Tabela 4

Resultados do Z-teste nas subescalas transformacionais (LTF) da escala EMLD e QML

	EMLD-Transf. Valor de <i>r</i>	QML-Transf. Valor de <i>r</i>	Diferença no <i>r</i>	Z	<i>p</i>	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
EMLD						
Visão	.83	.66	-.20	-11.43	<.001	-0.53 - -0.40
Inspiração	.89	.82	-.05	-3.75	<.001	-0.23 - -0.75
Instrução técnica	.77	.75	-.11	-5.92	<.001	-0.39 - -0.21
Respeito	.77	.64	-.22	-10.84	<.001	-0.56 - -0.41
Apoio	.78	.62	-.24	-11.72	<.001	-0.58 - -0.44
QML						
Inf. ideais (atri.)	.78	.90	-.08	-6.68	<.001	-0.32 - -0.18
Inf. ide. (comp.)	.71	.87	-.16	-10.29	<.001	-0.46 - -0.33
Motivação ins..	.76	.88	-.11	-7.86	<.001	-0.38 - -0.23
Estimul intele.	.76	.89	-.10	-7.68	<.001	-0.37 - -0.22
Consider. ind.	.81	.89	-.06	-4.45	<.001	-0.26 - -0.10

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transformacional (LTF_EMLD e LTF_QML).
R= ,863; *p* <.001.

Hipótese 1.2 e 2.2.

Como se pode verificar na Tabela 5, as subescalas da EMLD e QML transacionais apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o próprio constructo, do que o constructo análogo da outra escala, exceto o *feedback* positivo da EMLD e o reforço contingente e intervenção em crise do QML. Neste sentido, confirma-se parcialmente a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando parcialmente estas hipóteses.

Tabela 5

Resultados do Z-teste nas subescalas transacionais (LT) da escala EMLD e QML

	EMLD-Trans. Valor de <i>r</i>	QML-Trans. Valor de <i>r</i>	Diferença no <i>r</i>	Z	<i>p</i>	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
EMLD						
<i>Feedback</i> P	.67	.51	.053	1.48	.070	-0.02 - 0.16
<i>Feedback</i> N	.70	.12	-.34	-8.87	<.001	-0.43 - -0.28
QML						
Reforço	.51	.74	-.05	-1.61	.054	-0.01 - 0.15
Interv. Ativa	.37	.71	-.09	-2.56	.005	-0.19 - -0.03
Interv. Passiva	-.04	.35	-.50	-8.86	<.001	-0.58 - -0.40

LIDERANÇA NO DESPORTO

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transaccional (LT_EMLD e LT_QML). $R=,459$; $p<.001$.

Hipótese 1.3

Como se pode verificar na Tabela 6, as subescalas da tomada de decisão da EMLD apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o próprio constructo, do que o constructo transaccional do QML. Neste sentido, confirma-se a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando esta hipótese.

Tabela 6

Resultados do Z-teste das subescalas da tomada de decisão da EMLD

EMLD	TD_EMLD Valor de r	LT_QML Valor de r	Diferença no r	Z	p	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Gestão Ativa do Poder	.67	.51	.053	1.48	.070	-0.02 – 0.16
Gestão Passiva do Poder	.70	.12	-.34	-8.87	<.001	-0.43 - -0.28

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os construtos da tomada de decisão e do constructo da liderança transaccional (TD_EMLD e LT_QML). $R=,281$; $p<.001$.

Hipótese 1.4 e 1.5

Como se pode verificar na Tabela 7, a subescala gestão ativa do poder e gestão passiva do poder da EMLD apresenta uma correlação significativamente mais forte com as subescalas intervenção ativa em crise e intervenção passiva em crise do QML, respetivamente. Neste sentido, confirma-se a validade convergente das subescalas da EMLD com o seu homólogo do QML, validando esta hipótese.

Tabela 7

Resultados do Z-teste das subescalas da tomada de decisão da EMLD com as subescalas transaccionais da QML

EMLD	Interv. Ativa Valor de r	Interv. Passiva Valor de r	Diferença no r	Z	p	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Gestão Ativa	.31	-.07	.16	2.67	.007	0.04 – 0.28
Gestão Passiva	-.39	.65	.88	11.52	<.001	0.68 – 0.83

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre as subescalas transaccionais: intervenção ativa em crise e intervenção passiva em crise (QML_Intervenção Ativa em Crise e QML_Intervenção Passiva em Crise). $R= ,226$; $p<.001$.

Comparação da EMLD com a QML

Hipótese 3.1 e 3.4

Como se pode verificar na Tabela 8, as subescalas transformacionais e transacionais da EMLD à exceção do *feedback* positivo apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o próprio constructo, do que com o construto da outra escala. Neste sentido, confirma-se parcialmente a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando parcialmente estas hipóteses.

Tabela 8

Resultados do Z-teste da escala EMLD com os construtos do QML nas subescalas transformacionais e transacionais

EMLD	QML_Transf. Valor de <i>r</i>	QML_Trans. Valor de <i>r</i>	Diferença no <i>r</i>	Z	<i>p</i>	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Visão	.66	.47	-.16	-4.58	<.001	-0.31 - -0.12
Inspiração	.82	.53	-.10	-3.90	<.001	-0.21 - -0.07
Instrução	.75	.46	-.17	-5.60	<.001	-0.31 - -0.15
Respeito	.64	.37	-.26	-7.02	<.001	-0.42 - -0.24
Apoio	.62	.44	-.19	-5.18	<.001	-0.35 - -0.16
Feedback Positivo	.63	.51	-.12	-3.34	<.001	-0.27 - -0.07
Feedback Negativo	.04	.12	-.51	-8.19	<.001	-0.64 - -0.44

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transformacional e transacional (QML_Transf. e QML_Trans.). $R = .626$; $p < .001$.

Hipótese 3.2 e 3.5

Como se pode verificar na Tabela 9, as subescalas transformacionais e transacionais da EMLD à exceção da inspiração, instrução e *feedback* negativo apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o próprio constructo, do que o constructo transacional do QML. Neste sentido, confirma-se parcialmente a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando parcialmente esta hipótese.

LIDERANÇA NO DESPORTO

Tabela 9

Resultados do Z-teste da escala EMLD com os construtos do QML nas subescalas transformacionais e laissez faire

EMLD	QML_Transf. Valor de <i>r</i>	QML_Laissez Faire Valor de <i>r</i>	Diferença no <i>r</i>	Z	<i>p</i>	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Visão	.66	-.24	.19	4,83	<.001	0.13 . 0.30
Inspiração	.82	-.41	.02	0.76	.225	-0.04 – 0.09
Instrução	.75	-.42	.01	0.34	.368	-0.06 – 0.09
Respeito	.64	-.25	.18	4.46	<.001	-0.11 – 0.29
Apoio	.62	-.13	.30	7.04	<.001	0.23 – 0.40
Feedback P	.63	-.16	.27	6.46	<.001	0.21 – 0.37
Feedback N	.04	.07	.50	7.26	<.001	0.37 – 0.59

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transformacional e *laissez-faire* (QML_Transf. e QML_Laissez-Faire.). $R = -.431$; $p < .001$.

Hipótese 3.3 e 3.6

Como se pode verificar na Tabela 10, as subescalas transformacionais e transacionais da EMLD à exceção do *feedback* negativo apresentaram uma correlação significativamente mais forte com o construto transacional do QML do que o constructo *laissez-faire* do QML. Neste sentido, confirma-se parcialmente a validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando parcialmente esta hipótese.

Tabela 10

Resultados do Z-teste da escala EMLD com os construtos da QML nas subescalas transacionais e laissez faire

EMLD	QML_Trans. Valor de <i>r</i>	QML_Laissez Faire Valor de <i>r</i>	Diferença no <i>r</i>	Z	<i>p</i>	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Visão	.47	-.24	-.32	-6.04	<.001	-0.41 - -0.22
Inspiração	.53	-.41	-.49	-9.94	<.001	-0.55 - -0.39
Instrução	.46	-.42	-.50	-9.52	<.001	-0.56 - -0.40
Respeito	.37	-.25	-.33	-5.73	<.001	-0.42 - -0.22
Apoio	.44	-.13	-.21	-3.86	<.001	-0.31 - -0.10
Feedback P	.51	-.16	-.24	-4.73	<.001	-0.33 - -0.14
Feedback N	.12	.07	-.01	-0.16	.872	-0.14 – 0.12

LIDERANÇA NO DESPORTO

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transacional e *laissez-faire* (QML_Trans. e QML_Laissez-Faire.). $R=,081$; $p< .116$

Comparação da QSA com EMLD e QML

Hipótese 4

Como se pode verificar na Tabela 11, a subescala satisfação com a liderança apresenta uma correlação significativamente mais forte com o construto transformacional da EMLD do que com o constructo homólogo do QML. Neste sentido, confirma-se validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, validando esta hipótese.

Tabela 11

Resultados do Z-teste da escala QSA com os construtos transformacionais

QSA	LTF_EMLD Valor de r	LTF_QML Valor de r	Diferença no r	Z	p	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Satisfação com a Liderança	.81	.80	-.06	-3.97	<.001	-0.29 - 0.10

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transformacional (EMLD_Transf. E QML_Transf.). $R=,863$; $p<.001$.

Hipótese 4

Como se pode verificar na Tabela 12, a subescala satisfação com a liderança apresenta uma correlação significativamente mais forte com o construto transacional do QML do que com o constructo homólogo da EMLD. Neste sentido, não se confirma validade convergente das subescalas no seu próprio constructo, não se confirmando esta hipótese.

Tabela 12

Resultados do Z-teste da escala QSA com os construtos transacionais

QSA	LT_EMLD Valor de r	LT_QML Valor de r	Diferença no r	Z	p	Intervalo confiança (Inferior-Superior) (95%)
Satisfação com a Liderança	.41	.51	-.06	1.18	.119	-0.05 - 0.19

Nota. A estatística Z inclui a correlação entre os dois construtos de liderança transacionais (EMLD_Trans e QML_Trans.). $R=,459$; $p<.001$.

Discussão

O estudo da liderança tem sido tema de debate intenso na literatura, não só no campo da Psicologia. Uma das razões prende-se com o potencial transformador dos líderes sobre os outros, entendido em sentido lato, englobando os colaboradores, membros externos à equipa, organização em causa, e comunidade em geral.

A compreensão deste fenómeno é maximizada pela utilização de instrumentos de avaliação com boas características de medida.

Este estudo centrou-se nesta questão, analisando as propriedades psicométricas de dois instrumentos, a EMLD, desenvolvida no contexto específico do desporto, e o QML, uma das escalas mais usadas em todo o mundo para avaliar a liderança, em distintos contextos.

Esta análise dos instrumentos incidiu no teste das estruturas fatoriais bem como na análise convergente e divergente dos instrumentos, seguindo-se um conjunto de etapas, para as quais foram formuladas 17 hipóteses.

Antes de analisar em maior detalhe estas hipóteses, convém salientar os dados da análise fatorial confirmatória. Neste caso, ambos os instrumentos apontaram a estrutura original de nove fatores, embora divididos em áreas de liderança distintas: a área transformacional e transacional é comum a ambos os instrumentos e a área de tomada de decisão é avaliada na EMLD, enquanto a “não liderança” (“laissez-faire”) é avaliada no QML. No entanto, apesar dos bons indicadores de ajustamentos dos dois instrumentos, a EMLD apresentou melhores propriedades psicométricas, comparativamente ao QML. Neste último caso, os índices de ajustamento foram aceitáveis, mas verificaram-se problemas de validade e fidelidade de constructo. Ou seja, os constructos do QML estão altamente correlacionados, o que constringe a validade convergente, sugerindo a dificuldade de discriminar várias das suas subescalas. Esta primeira conclusão torna, logo à partida, menos adequado a aplicação deste instrumento em contextos desportivos, principalmente quando comparada com a outra escala, a EMLD. Estes problemas de validade de constructo do QML já tinham sido reportados na literatura (Raffert & Griffin, 2004), observando-se agora que estes se mantêm quando o instrumento é utilizado em contexto desportivo, tal como também sugerido por outros estudos (Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy, 2009; Rafferty & Griffins, 2004).

Independentemente destas dificuldades, que podem tornar algo questionável as restantes análises, dada estas dificuldades do QML, as restantes análises foram efetuadas, testando-se então as hipóteses formuladas.

LIDERANÇA NO DESPORTO

Relativamente às Hipóteses 1 e 2, todas as hipóteses foram confirmadas, embora nem todos os resultados tenham sido significativos, obtendo-se confirmações parciais (Hipóteses 1.2 e 2.2). Nestes dois casos, o feedback positivo da EMLD não apresentou diferenças significativas entre a correlação do seu próprio constructo (liderança transacional), comparativamente à correlação com a subescala reforço contingente da liderança transacional do QML. Ou seja, estes dois constructos não são muito diferentes entre si. No segundo caso, reforça-se esta conclusão ao verificar-se que o reforço contingente do QML não apresentou diferenças significativas entre a correlação com o seu próprio constructo e o constructo homólogo da EMLD, liderança transacional.

Nas restantes cinco hipóteses, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas, o que quer dizer que, embora possam existir semelhanças entre as áreas de liderança dos dois instrumentos (ex: liderança transformacional e liderança transacional), os respetivos constructos convergem mais para a escala original, do que para a outra. Na prática, isto significa que os dois instrumentos possuem um valor próprio, que é distinto entre eles quando se trata de avaliar estas áreas de liderança no desporto. No que concerne à EMLD, estes dados são encorajadores, justificando o interesse deste instrumento neste contexto desportivo, reforçando dados da literatura (Gomes & Resende, 2014).

Relativamente à hipótese, o objetivo neste caso, seria confirmar se os constructos da EMLD se relacionavam mais com os constructos homólogos ou similares do QML, relativamente aos outros constructos não relacionados dos dois instrumentos. Ou seja, será que os constructos convergem mais para a respetiva área de liderança ou áreas similares (validade convergente) ou, pelo contrário, convergem para áreas da liderança não relacionadas. Uma vez mais, trata-se de analisar a validade de constructos, testando-se a sua convergência.

Começando pelas hipóteses que não confirmaram, cinco aspetos devem ser referidos. No caso da Hipótese 3.2. verifica-se uma confirmação parcial, devido à inexistência de diferenças significativas entre a inspiração e a instrução relativamente às subescalas transformacionais e de “laissez-faire” do QML. Este resultado é algo inusitado (tanto mais que os valores de correlação apontam, como seria de esperar, maior convergência para a dimensão transformacional, do que relativamente ao “laissez-faire”), mas talvez possa ser explicado pelo facto do QML ter apresentado problemas graves de discriminação entre fatores. Por isso, nesta análise, ao controlar-se a correlação entre ambos os fatores do QML o

LIDERANÇA NO DESPORTO

valor obtido não faz divergir a relação do resultado das duas subescalas da EMLD relativamente aos dois constructos do QML. Os outros dois casos reportam ao feedback positivo e negativo. No primeiro caso, o feedback positivo convergiu mais para o constructo transformacional do QML relativamente ao constructo homólogo da QML (H3.4). Neste caso, este resultado não é tão difícil de explicar como o anterior, pois existem dados da literatura que sempre sugeriram maior tendência para o feedback positivo convergir mais para a liderança transformacional, do que transacional. Quanto ao feedback negativo, o padrão de resultados também, é interessante, uma vez que esta dimensão convergiu mais com o “laissez-faire” do QML do que com o constructo transformacional do QML (H3.5), e não foi significativo na diferenciação com a dimensão transacional e de “laissez-faire” do QML (H3.6). Neste caso, a explicação mais plausível prende-se com o facto do QML não avaliar esta dimensão no constructo transacional; seja como for, não deixa de ser interessante convergir mais com o “laissez-faire” (quando comparada com liderança transformacional) e não ser significativa na comparação com a liderança transacional e “laissez-faire”. Dizendo por outras palavras, estes dados sugerem a natureza potencialmente nefasta da ação dos treinadores quando assumem este comportamento, não sendo percecionados como transformacionais, o que vai de encontro a alguns dados da literatura sobre a abordagem negativa da liderança.

Os restantes resultados da hipótese 3 foram confirmados, sugerindo então uma boa validade da EMLD relativamente aos constructos homólogos do QML.

Na hipótese 4, verificou-se que foi confirmada, verificando-se que a satisfação com a liderança converge mais com o constructo transformacional da EMLD, relativamente ao seu homólogo do QML. Já a Hipótese 5 não foi confirmada, uma vez que não se verifica uma diferença significativa nos valores de correlação entre a satisfação com a liderança e os constructos transacionais de ambos os instrumentos. Na prática isto significa que a EMLD é potencialmente melhor para captar a experiência de satisfação dos atletas com a liderança dos respetivos treinadores, quando se trata de analisar o potencial impacto transformacional que podem assumir perante os atletas e equipas.

Em síntese, podemos considerar que a escala EMLD apresenta melhores resultados quando comparada com o QML dando assim um avanço para difusão desta escala como a melhor opção quando o contexto que queremos avaliar é desportivo.

LIDERANÇA NO DESPORTO

Por último, é pertinente realçar algumas limitações do estudo, tais como a amostra ser por conveniência dificultando a generalização dos dados. Ser um estudo pioneiro. A amostra recaí sobre as modalidades coletivas, ou seja, apesar de cada atleta perceberem da sua maneira os comportamentos do treinador, estas são parecidas entre equipa, logo não há muita variabilidade nas respostas. E por último o estudo é transversal o que não permite provar a se existe relações causais.

Referências

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A. & Hardy, J. (2009). Measurement of Transformational Leadership and its Relationship with Team Cohesion and Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 395-412.
- Gomes, A. R. (2008a). Questionário de Satisfação em Atletas (QSA). *Relatório técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A.R. (2008b). *Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial*. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Gomes, A.R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), 143-161.
- Gomes, A.R., Pereira, A.P. & Pinheiro, A.R. (2008). Liderança, Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas: Um Estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 482-491.
- Gomes, A.R. & Resende, R. (2010). Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ-5X - Reduzido). *Relatório Técnico não publicado*. Braga: Universidade do Minho.

LIDERANÇA NO DESPORTO

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. In D. Bartholomeu, J. M Montiel, A. A. Machado, A. R. Gomes, G. Couto, & V. Cassep-Borges (Eds.), *Relações interpessoais: Concepções e contextos de intervenção e avaliação* (pp. 155-174). São Paulo: Vetor.
- Meng, X.-l., Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1992). Comparing correlated correlation coefficients. *Psychological Bulletin*, 111(1), 172-175.
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 25(2), 265-279.
- Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Stenling, A. & Tafvelin, S. (2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196.