



Alexandre Gonçalves
Eficácia da Liderança no Futebol Juvenil: Perspetiva dos Atletas e dos Treinadores

UMinho | 2019

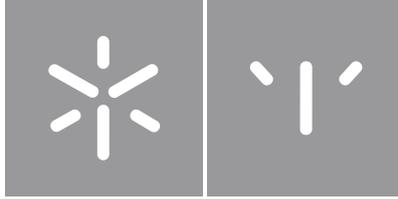


Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Alexandre Fernandes Gonçalves

Eficácia da Liderança no Futebol Juvenil: Perspetiva dos Atletas e dos Treinadores

junho de 2019



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Alexandre Fernandes Gonçalves

**Eficácia da Liderança no Futebol
Juvenil: Perspetiva dos Atletas
e dos Treinadores**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Psicologia Aplicada

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor António Rui Silva Gomes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

[Caso o autor pretenda usar uma das licenças Creative Commons, deve escolher e deixar apenas um dos seguintes ícones e respetivo lettering e URL, eliminando o texto em itálico que se lhe segue. Contudo, é possível optar por outro tipo de licença, devendo, nesse caso, ser incluída a informação necessária adaptando devidamente esta minuta]



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

[Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.]

Alexandre Fernandes Gonçalves

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer àqueles que me possibilitaram a oportunidade de estudar, de buscar um futuro melhor para mim e que me apoiaram em todos os passos deste percurso, os meus pais.

De seguida, gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Doutor Rui Gomes, por toda ajuda prestada ao longo do processo de construção deste estudo.

A todos os meus amigos que me acompanharam neste processo e viveram esta fase em conjunto comigo.

A todos, Muito Obrigado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Almendra Fernandes Gonçalves

Eficácia da Liderança no Futebol Juvenil: Perspetiva dos Atletas e dos Treinadores

Resumo

O presente estudo serviu para analisar o impacto da hipótese da congruência proposto pelo Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), na eficácia da liderança, quer em indicadores subjetivos (perceção do rendimento dos atletas), quer em indicadores objetivos (objetivos alcançados). Neste estudo, participaram 92 atletas dos escalões juvenis e juniores do campeonato nacional e os seus respetivos cinco treinadores. Avaliou-se a perspetiva de atletas e treinadores acerca da filosofia, prática e indicadores de liderança, assim como dos estilos de liderança, fatores antecedentes e perceção de rendimento desportivo. Os resultados demonstraram que equipas com treinadores avaliados como mais congruentes foram mais eficazes a alcançar os seus objetivos e também que os fatores antecedentes são mediadores da relação entre congruência e eficácia da liderança.

Palavras-chave: Eficácia da liderança, Hipótese da congruência, Liderança no desporto, Rendimento desportivo.

Leadership Youth Football: Athletes and Coaches Perspective

Abstract

The present study aimed to analyse the impact of the Congruence Hypothesis proposed by the Model of Leadership Effectiveness (Gomes, 2018), on leadership effectiveness, both in subjective performance measures (athletes performance perception), and in objective measures (achieved goals). 92 under-17 and under-19 football athletes and their respective five coaches were included in this study. Both the athletes and the coaches perspective about philosophy, practice and leadership markers, also their perspective about antecedent factors, styles of leadership and performance perception were analysed. The results showed that teams that evaluated their coach as more congruent were more effective in achieving their goals. Also the antecedent factors were shown as mediators of this relation.

Keywords: Congruence Hypothesis, Leadership effectiveness, Leadership in sport, Sports performance.

Índice

Eficácia da Liderança no Futebol Juvenil: Perspetiva dos Atletas e dos Treinadores.....	9
Método.....	14
Instrumento.....	14
Questionário Demográfico	14
Questionário de Eficácia de Liderança – QEL	15
Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – EMLD	15
Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo – QPRD	15
Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança – QFAL.....	16
Rendimento desportivo em competição.....	16
Procedimento	16
Resultados	17
Correlações entre as variáveis em estudo.....	17
Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança - ICCL.....	19
Diferenças em Função do ICCL.....	20
Predição da Perceção do Rendimento Desportivo	23
Predição do Rendimento Desportivo Objetivo.....	27
Discussão.....	28
Referências	31
Anexos	33

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1.</i> Correlação entre as variáveis em estudo	18
<i>Tabela 2.</i> Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança versus atletas versus treinadores... 21	
<i>Tabela 3.</i> Distribuição do ICCL em cada ciclo de liderança	19
<i>Tabela 4.</i> Diferenças na percepção de liderança, rendimento desportivo e fatores antecedentes em função do índice de congruência dos ciclos de liderança	20
<i>Tabela 5.</i> Modelos de Regressão para a Predição da Percepção do Rendimento Individual dos Atletas. 22	
<i>Tabela 6.</i> Modelos de Regressão para a Predição da Percepção do Rendimento Coletivo dos Atletas ... 24	
<i>Tabela 7.</i> Resultados da Regressão Logística Binária para os Preditores de Resultado Objetivo	27

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo da Eficácia da Liderança	13
--------------------------------------------------------	----

Eficácia da Liderança no Futebol Juvenil: Perspetiva dos Atletas e dos Treinadores

Para Barrow (1977), a liderança é um processo comportamental para influenciar indivíduos e grupos, tendo em vista objetivos estabelecidos.

No contexto do desporto, o impacto dos líderes (por norma, o treinador) pode ser observado na forma como os atletas reagem à atividade desportiva e, também, no seu rendimento (Gomes, Pereira, & Pinheiro, 2008). Assim, torna-se crucial tentar compreender quais os fatores que contribuem para a eficácia do líder, ou seja, como este consegue influenciar os seus atletas a atingir os objetivos propostos (Gomes, Seixas & Resende, 2017).

Como base para esta análise, este estudo utilizará como base o Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2018). Esta abordagem assume uma relação linear entre três fatores: a filosofia de liderança, a prática de liderança e os indicadores de liderança. Os líderes devem relacionar aquilo que é importante para eles (filosofia de liderança), aquilo que fazem para atingir o que é importante (prática de liderança), e planearem a avaliação da concretização das suas ideias junto dos membros da sua equipa (indicadores de liderança) (Gomes, Seixas & Resende, 2017). Para além desta relação linear, o modelo propõe que a filosofia de liderança, a prática de liderança e os indicadores de liderança se relacionam entre si em dois ciclos interdependentes, mais precisamente o ciclo conceptual e o ciclo prático. Os autores sugerem que estes ciclos se influenciam mutuamente através de circuitos de feedback e que quanto mais se aproximam entre si, mais eficaz será a liderança, originando a hipótese de congruência.

O ciclo conceptual envolve as representações mentais do líder e dos membros da equipa nos três domínios descritos: filosofia de liderança, prática de liderança e indicadores de liderança, ou seja, é a relação entre as representações mentais do líder acerca dos princípios definidores da sua liderança (filosofia de liderança), acerca de como implementar os aspetos fundamentais da sua ideia de liderança (prática de liderança) e acerca de como se pode avaliar se a filosofia e a prática estão a resultar (indicadores de liderança). O ciclo prático, refere-se ao modo como líder e membros da equipa avaliam a atividade efetiva de liderança, novamente, em termos da filosofia de liderança (i.e., aquilo que acham que o líder transmite), prática de liderança (i.e., aquilo que acham que o líder faz efetivamente para concretizar a filosofia de liderança) e indicadores de liderança (critérios, subjetivos ou objetivos, utilizados efetivamente para avaliar a eficácia da filosofia e prática de liderança). O ciclo prático operacionaliza o ciclo conceptual através da transmissão pelo líder das suas ideias e princípios de liderança (filosofia de liderança), a assunção

da estratégia para concretizar essas mesmas ideias e princípios (prática de liderança) e do estabelecimento da tramitação para avaliar a eficácia de todo o processo (indicadores de liderança). O circuito de feedback consiste na correspondência entre o ciclo conceptual e o prático e permite um entendimento sobre a forma como estão a ser implementadas as ideias do líder. Este circuito de feedback permite o ajustamento da filosofia, prática e indicadores de liderança em função daquilo que vai acontecendo no dia a dia de trabalho entre líder e membros da equipa (Gomes, Seixas & Resende, 2017). Considerando estes aspetos, propõe-se no modelo a hipótese da congruência, aceitando-se que a eficácia da liderança aumenta na medida em que o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança se ajustam mutuamente.

Um outro aspeto importante do Modelo de Eficácia da Liderança são os estilos de liderança. Neste caso, é proposto no modelo o “perfil ótimo de liderança”, referindo-se que sempre que os ciclos de liderança se ajustam através do uso da liderança transformacional (por comparação com a liderança transacional e a tomada de decisão) aumenta a eficácia da liderança. A tomada de decisão indica o modo como os líderes gerem o seu poder e decidem sobre o rumo a atingir (Yukl, 1998). No Modelo de Eficácia da Liderança, são incluídos dois comportamentos que se enquadram neste estilo: gestão ativa do poder, onde o líder pode envolver mais ou menos os membros da equipa nas decisões a tomar, e gestão passiva do poder, onde o líder se desresponsabiliza das decisões a tomar (Gomes, Seixas & Resende, 2017). A liderança transacional refere-se à relação de troca entre líder e colaboradores, de modo a ir de encontro aos interesses de cada um (Bass, 1998). O líder influencia os colaboradores dando uma recompensa (feedback positivo) ou estipulando penalizações para os desvios face ao esperado (feedback negativo) (Gomes, Seixas & Resende, 2017). A liderança transformacional refere-se ao líder estimular os membros da equipa a pensarem e atuarem para além dos seus próprios interesses (Bass, 1990; 1999). Aqui, devemos prestar atenção a quatro estilos de liderança. A influência de ideias ou carisma que se refere aos atributos positivos do líder, que o ajudam a estreitar laços com os membros da equipa. A motivação inspiradora ocorre quando o líder estimula os membros da equipa a alcançar os objetivos da mesma. A estimulação intelectual é o incentivo ao repensamento sobre as tarefas que é dado aos membros, por parte do líder. Por fim, a consideração individual que se refere à capacidade de adaptação do líder, isto é, o modo como tem em conta as suas necessidades e capacidades (Bass, 1999). No caso do Modelo de Eficácia da Liderança, propõem-se cinco estilos de liderança: visão (i.e., “o meu treinador aponta um futuro interessante para mim”), inspiração (i.e., “o meu treinador promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar”), instrução (i.e., “o meu treinador explica-me o que devo e não devo fazer”), individualização (i.e., “o meu treinador demonstra respeito pelos meus sentimentos pessoais”) e apoio

pessoal (i.e., “o meu treinador ajuda-me quando tenho um problema pessoal”) (Gomes, Seixas & Resende, 2017). Os dados da investigação têm vindo a demonstrar os efeitos superiores da liderança transformacional sobre a liderança transaccional em contextos desportivos (Ribeiro, Gomes, Simões, Resende e Moreira, 2016).

Finalmente, no modelo propõe-se que os efeitos dos ciclos de liderança e dos estilos de liderança na eficácia dos membros da equipa e das organizações é moderado pelos fatores antecedentes da liderança. Mais concretamente, são assumidas como variáveis moderadoras as características pessoais do líder, as características situacionais e as características dos membros da equipa. Estes fatores antecedentes podem minimizar ou maximizar a ação do líder. Assim, para aumentar as hipóteses de sucesso, o líder deve planear a sua ação de modo a adaptar-se positivamente aos fatores antecedentes (Gomes, Seixas & Resende, 2017).

Em síntese, no modelo sugere-se a congruência dos ciclos de liderança como fator determinante para o sucesso dos líderes, principalmente se estes adotam um perfil ótimo de liderança e se atendem aos fatores antecedentes da liderança. Assim sendo, sempre que existe uma relação linear entre o plano das ideias do líder (ciclo conceptual) e modo como exerce a liderança (ciclo prático) e esta relação toma em consideração as preferências e desejos dos membros da equipa, então estabelece-se a hipótese da congruência, aumentando a eficácia do líder (Gomes, Seixas & Resende, 2017).

Para avaliar a eficácia da liderança foram incluídos critérios subjetivos como a perceção de rendimento individual e coletivo por parte dos atletas e também critérios objetivos como a obtenção de resultados.

Assim, o modelo propõe três pontos fundamentais para explicar a eficácia de um líder:

(a) A eficácia da liderança é maior sempre que há uma relação linear entre o ciclo prático e o ciclo conceptual e esta relação vai ao encontro das preferências e desejos da equipa (hipótese de congruência).

(b) A eficácia da liderança é maior quando a relação entre os ciclos de liderança é efetuada através da utilização de um estilo de liderança transformacional, do que quando é utilizado um estilo transaccional e estilos de tomada de decisão baseados na gestão passiva do poder (perfil ótimo de liderança).

(c) A eficácia da liderança é maior quando os fatores antecedentes funcionam como facilitadores da ação do líder, ou quando estes fatores não são facilitadores da ação do líder mas este adota medidas corretivas na sua liderança para minimizar o impacto negativo destes fatores (favorabilidade da liderança).

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

(d) A eficácia da liderança é maior quanto existe congruência entre ciclos de liderança, o líder atua de acordo com o perfil ótimo de liderança e os fatores antecedentes funcionam como fatores facilitadores da sua ação (hipótese da congruência otimizada).

A Figura 1 apresenta o Modelo da Eficácia da Liderança.

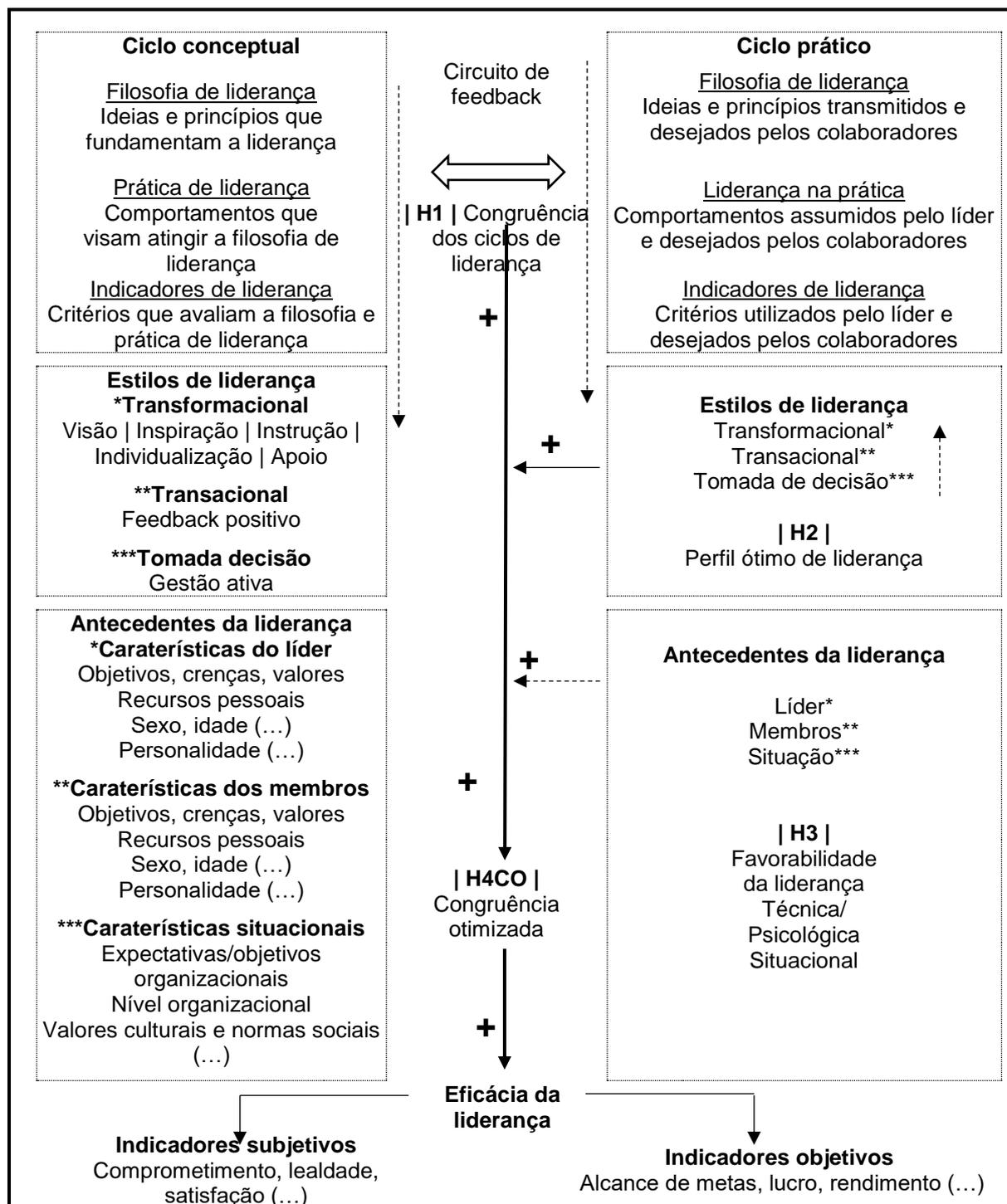


Figura 1. Modelo da Eficácia da Liderança (Fonte: Gomes, 2018)

Considerando a literatura existente, principalmente na área desportiva, percebe-se que o tema da filosofia da liderança tem vindo a merecer alguma atenção (Gomes, Araújo, Resende & Ramalho, 2018). Todavia, existem ainda poucos dados sobre a relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e, ainda mais evidente, os indicadores de liderança (Gomes, Araújo, Resende, & Ramalho, 2018; Jacobs, Claringbould, & Knoppers, 2016; Partington & Cushion, 2013). Num estudo com um treinador de hóquei

feminino concluiu-se que havia valores que guiavam as ações do treinador, ou seja, demonstrou a influência da filosofia na prática (Callary, Wethner & Trudel, 2013).

Por isto, o presente estudo pode contribuir para uma análise mais profunda da temática da liderança do desporto. Este estudo tem como principal objetivo aferir qual o impacto que a hipótese de congruência otimizada do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018) produz nas medidas subjetivas (i.e., percepção do rendimento individual e coletivo dos atletas) e nas medidas objetivas (i.e., objetivos alcançados) da eficácia da liderança.

Método

Participantes

Neste estudo participaram 92 atletas, todos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos ($M = 16.91$; $DP = 1.12$). Todos os atletas competiam nos campeonatos nacionais de futebol de formação, sendo que 50 atletas competiam no escalão de juvenis (54.3%) e 42 competiam no escalão de juniores (45.7%). Os anos de prática variaram entre 0 e 14 anos ($M = 9.20$; $DP = 2.48$). Quanto aos anos de trabalho com o treinador, variaram entre 0 e 5 anos ($M = 1.36$; $DP = 1.07$). Em relação ao número de títulos conquistados com o treinador atual nos últimos 5 anos, 86 atletas não venceram nenhum título (96.6%) e 3 venceram competições distritais (3.4%). Por fim, no que toca ao objetivo classificativo, 44 atletas (47.8%) tinham o objetivo de serem campeões nacionais e 48 atletas tinham como objetivo a manutenção no campeonato nacional.

Além dos atletas, também os seus respetivos treinadores participaram neste estudo, esta parte da amostra foi constituída por cinco treinadores, sendo três do escalão de juvenis (60%) e dois do escalão de juniores (40%), todos do sexo masculino, com idades entre os 25 e os 50 anos ($M = 40$; $DP = 10.80$). Em relação aos anos de prática enquanto treinadores, estes variam entre 5 e 20 anos ($M = 9.80$; $DP = 6.14$). Por fim, quanto aos anos de trabalho com a equipa, estes foram de 1 a 4 anos ($M = 2.0$; $DP = 1.23$).

A amostra foi recolhida por conveniência, com os seguintes critérios: atletas e treinadores que militassem no campeonato nacional de juniores ou de juvenis.

Instrumentos

Questionário demográfico. Este questionário recolheu dados pessoais, como idade e o sexo, e dados desportivos, como o escalão de competição, anos de prática, anos com a equipa, ou títulos obtidos, quer dos atletas, quer dos treinadores.

Questionário de Eficácia de Liderança – QEL. (Gomes, 2016). O Questionário de Eficácia da Liderança (QEL) avalia a eficácia dos líderes, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2017). Mais concretamente, o QEL avalia a componente do modelo relativa à filosofia da liderança (α neste estudo = .84), prática da liderança (α neste estudo = .90) e indicadores da liderança (α neste estudo = .86). Este questionário serviu para testar a hipótese de congruência. Para tal, conta com uma versão para o líder e outra versão para os membros da equipa, neste caso, treinador e atletas, respetivamente. O questionário possui 15 itens e as respostas são dadas numa escala de “Likert” de cinco pontos (1 = *Nunca*; 2 = *Sempre*). Todos os itens têm uma resposta para comportamentos atuais e outra para comportamentos preferidos. O cálculo do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL) foi efetuado para cada subescala através da subtração do valor obtido nos comportamentos preferidos pelo valor obtido nos comportamentos atuais. Sendo assim, o ICCL total foi obtido através da média do ICCL das três subescalas. A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .92, CFI de .94, χ^2 /g.l. de 1.55 e RMSEA de .078.

Escala Multidimensional de Liderança no Desporto – EMLD. (Gomes, 2008). Esta escala avalia a perceção dos atletas em relação aos comportamentos dos seus treinadores e a perceção que os próprios treinadores têm dos seus comportamentos. É constituído por 36 itens, divididos em 9 dimensões, sendo que cada item deve ser respondido para a ação atual e para a ação desejada. Cinco destas dimensões referem-se à liderança transformacional: (a) visão (α neste estudo = .91); (b) inspiração (α neste estudo = .83); (c) instrução técnica (α neste estudo = .85); (d) individualização (α neste estudo = .79); (e) apoio pessoal (α neste estudo = .84). Duas referem-se à liderança transacional: (a) feedback positivo (α neste estudo = .83); (b) feedback negativo (α neste estudo = .82). E as duas últimas referem-se à tomada de decisão: (a) gestão ativa (α neste estudo = .83); (b) gestão passiva (α neste estudo = .77). As respostas são dadas numa escala de “Likert” que vai de 1 a 5 (1= *Nunca*; 5= *Sempre*). Quanto mais alto for o valor de cada subescala, maior será a frequência de comportamentos do treinador relacionados com a mesma. A análise fatorial confirmatória das dimensões relacionadas com a liderança transformacional indicou um TLI de .89, CFI de .91, χ^2 /g.l. de 1.62 e RMSEA de .083. Para as dimensões da liderança transacional indicou um TLI de .97, CFI de .97, χ^2 /g.l. de 1.32 e RMSEA de .060. Por fim, para as dimensões da tomada de decisão indicou um TLI de .96, CFI de .97, χ^2 /g.l. de 1.35 e RMSEA de .062.

Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo – QPRD. (Gomes, 2016). Este questionário foi preenchido apenas por atletas, servindo para avaliar a sua perceção do rendimento desportivo. Tem 10 itens e está dividido em dois fatores: (a) perceção de rendimento desportivo individual (α neste estudo = .88); (b) perceção de rendimento desportivo coletivo (α neste estudo = .91). A pontuação é

obtida através da média aritmética de cada uma das dimensões. Valores mais elevados correspondem a maior satisfação com o rendimento desportivo. As respostas são dadas numa escala de “Likert” que vai de 1 a 5 (1= *Não concordo*; 5= *Concordo totalmente*). A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .97, CFI de .98, χ^2 /g.l. de 1.53 e RMSEA de .076.

Para efeitos de análise estatística, foi retirado o item 10, porque este diminuía a confiabilidade do fator e tinha pouca saturação.

Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança – QFAL. (Gomes, 2017). Avalia as dimensões prévias à ação do líder, podendo influenciar a sua ação na gestão das equipas e organizações. Avalia cinco dimensões: (a) orientação para as tarefas (α neste estudo = .86); (b) orientação para as pessoas (α neste estudo = .79); (c) maturidade técnica (α neste estudo = .73); (d) maturidade psicológica (α neste estudo = .69); (e) favorabilidade situacional (α neste estudo = .53). É constituído por 15 itens, distribuídos pelas cinco subescalas acima referidas. Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1 = *Discordo totalmente*; 5 = *Concordo totalmente*). Valores mais elevados significam uma maior importância de cada um dos fatores antecedentes da liderança. A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .93, CFI de .95, χ^2 /g.l. de 1.40 e RMSEA de .066. Para efeitos e análise dos dados, foi excluída a dimensão de favorabilidade situacional, pois apresentava baixa confiabilidade.

Rendimento desportivo em competição. Para avaliarmos o rendimento desportivo em competição foi questionado a todos os participantes, atletas e treinadores, qual era o seu objetivo classificativo. No final da época desportiva, os participantes foram divididos em dois grupos, os que tinham o objetivo de ser campeões e os que tinham o objetivo da manutenção. Por fim, no final da época confirmou-se se, de facto, o objetivo tinha sido alcançado ou não, existindo dois grupos: os que alcançaram o resultado esperado e os que não alcançaram.

Procedimento

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Minho (SECSH 008/2016).

Depois da aprovação, encetaram-se contactos com os clubes para explicar os objetivos do estudo, pedir a sua colaboração e agendar o preenchimento dos questionários pelos atletas e respetivos treinadores. Antes da recolha dos dados, foram distribuídos e assinados os consentimentos informados, contendo os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação, a confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados, sendo estes assinados pelos atletas e respetivos treinadores. No caso dos atletas menores de idade, foram os encarregados de educação que assinaram os respetivos consentimentos informados. A recolha de dados dos atletas foi efetuada sem a presença dos seus

treinadores, no início ou final de uma sessão de treino. Foram entregues 100 protocolos de avaliação e recolhidos 97 preenchidos (97% taxa de retorno).

Resultados

Para efeitos de análise e estatística dos dados recolhidos, foi utilizado o programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS – Versão 23.0).

Correlações entre as variáveis em estudo

A Tabela 1 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo: ciclos de liderança, estilos de liderança, fatores antecedentes e perceção de rendimento desportivo.

Relativamente às correlações positivas, os três ciclos de liderança correlacionam-se positivamente entre si, e com todas as dimensões dos três estilos de liderança, à exceção da gestão passiva. Correlacionam-se também com todas as dimensões dos fatores antecedentes e com a perceção de rendimento, quer individual, quer coletiva. À exceção da gestão passiva, todos os fatores se correlacionam positivamente com a perceção de rendimento.

No que diz respeito às correlações negativas, a gestão passiva correlaciona-se negativamente com todos os fatores menos apoio pessoal, *feedback* negativo, gestão ativa e rendimento individual.

Pode destacar-se ainda as correlações significativas entre os ciclos de liderança, as dimensões transformacionais da liderança, o *feedback* positivo, a gestão ativa e os fatores antecedentes.

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

Tabela 1

Correlação entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ciclos de Liderança																		
1. QEL: Filosofia (atual)	-																	
2. QEL: Prática (atual)	.67***	-																
3. QEL: Indicadores (atual)	.56***	.65***	-															
Estilos de Liderança																		
4. EMLD: Visão	.40***	.62***	.45***	-														
5. EMLD: Inspiração	.54***	.72***	.58***	.70***	-													
6. EMLD: Instrução Técnica	.49***	.73***	.69***	.67***	.78***	-												
7. EMLD: Individualização	.43***	.61***	.60***	.51***	.60***	.71***	-											
8. EMLD: Apoio pessoal	.36***	.52***	.40***	.63***	.64***	.58***	.52***	-										
9. EMLD: Feedback positivo	.52***	.68***	.46***	.66***	.65***	.70***	.55***	.48***	-									
10. EMLD: Feedback Negativo	.27**	.32**	.11	.36***	.31**	.30**	.15	.43***	.28**	-								
11. EMLD: Gestão Ativa	.20	.33**	.29**	.40***	.34**	.36***	.34**	.41***	.36***	.41***	-							
12. EMLD: Gestão Passiva	-.23*	-.19	-.20	-.02	-.11	-.25*	-.26*	.03	-.13	.35**	.39***	-						
Fatores antecedentes																		
13. QFAL: Orientação para Tarefa	.63***	.65***	.49***	.59***	.65***	.68***	.57***	.46***	.67***	.18	.28**	-.27*	-					
14. QFAL: Orientação para Pessoa	.60***	.66***	.60***	.61***	.67***	.65***	.62***	.61***	.58***	.16	.34**	-.23*	.75***	-				
15. QFAL: Maturidade Técnica	.35**	.42***	.34**	.35**	.37***	.36***	.46***	.25*	.43***	.19	.30**	-.05	.41***	.40***	-			
16. QFAL: Maturidade Psicológica	.36**	.43***	.37***	.29**	.35**	.40***	.45***	.23*	.33**	.15	.22*	-.21*	.43***	.44***	.68***	-		
Rendimento Desportivo																		
17. QPRD: Rendimento Individual	.06	.21*	.11	.23*	.30**	.25*	.21*	.24*	.36***	.05	.30**	.12	.14	.05	.27**	.09	-	
18. QPRD: Rendimento Coletivo	.26*	.37***	.20	.14	.27**	.24*	.22*	.39***	.20	.05	.12	-.03	.18	.17	.16	.12	.34**	-

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

Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL)

O cálculo do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL) foi efetuado para cada subescala através da subtração do valor obtido nos comportamentos preferidos pelo valor obtido nos comportamentos atuais. Sendo assim, o ICCL total foi obtido através da média do ICCL das três subescalas. Na Tabela 2 podemos analisar a frequência de atletas de cada equipa que avaliou a liderança do seu treinador como mais ou menos congruente, tendo em conta aquilo que eram as suas expectativas do que desejavam ver em um líder e também a mesma avaliação por parte do próprio treinador. Como se pode observar, em três equipas há mais atletas a avaliar a liderança do seu treinador como de “elevada congruência” do que de “baixa congruência”. Em quatro equipas, atletas e treinador fizeram avaliações coerentes, ou seja, atletas e treinador avaliaram a liderança como de “elevada congruência” ou de “baixa congruência”.

Tabela 2

Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança versus atletas versus treinadores

Equipas	<u>Atletas</u>		<u>Treinadores</u>	
	Baixa Congruência <i>n (%)</i>	Elevada Congruência <i>n (%)</i>	Baixa Congruência <i>n (%)</i>	Elevada Congruência <i>n (%)</i>
Equipa 1: Juvenis	2 (20)	8 (80)	1 (100)	
Equipa 2: Juvenis	16 (100)	0 (0)	1 (100)	
Equipa 3: Juvenis	16 (69.6)	7 (30.4)	1 (100)	
Equipa 4: Juniores	7 (36.8)	12 (63.2)		1 (100)
Equipa 5: Juniores	7 (33.3)	14 (66.7)		1 (100)

Na Tabela 3, apresenta-se o ICCL para os atletas e para os treinadores. É possível observar que a maioria dos atletas percebe que os treinadores devem explicitar mais a sua filosofia, prática e indicadores de liderança. Curiosamente, os treinadores seguem a mesma tendência na prática e nos indicadores, mas não na filosofia de liderança.

Tabela 3

	Filosofia		Prática		Indicadores	
	Atletas <i>n</i> (%)	Treinadores <i>n</i> (%)	Atletas <i>n</i> (%)	Treinadores <i>n</i> (%)	Atletas <i>n</i> (%)	Treinadores <i>n</i> (%)
Reduzir	7 (7.9)	1 (20)	6 (6.8)	0 (0)	6 (6.8)	0 (0)
Manter	36 (40.4)	3 (60)	22 (25)	2 (40)	32 (36.4)	2 (40)
Aumentar	45 (51.7)	1 (20)	60 (68.2)	3 (60)	50 (56.8)	3 (60)

Distribuição do ICCL em cada ciclo de liderança

Diferenças em função do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL)

O objetivo desta análise consistiu na verificação das diferenças entre o ICCL (baixa ou elevada congruência) e as medidas: (a) liderança exercida pelos treinadores, (b) fatores antecedentes, (c) percepção de rendimento desportivo.

Nas dimensões transformacionais da EMLD verificaram-se diferenças entre os grupos, Wilks' $\lambda = .69$, $F(5, 82) = 7.49$, $p = .000$, $\eta^2 = .31$. Os atletas que avaliaram os seus treinadores como mais congruentes no exercício da sua liderança, atribuíram-lhes mais comportamentos de visão, inspiração, instrução, individualização e apoio.

Quanto às dimensões transacionais da EMLD, verificaram-se diferenças entre os grupos, Wilks' $\lambda = .79$, $F(2, 85) = 11.39$, $p = .000$, $\eta^2 = .21$. Neste caso, os atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência na liderança, perceberam mais comportamentos de reforço quando havia bom desempenho (*feedback* positivo) e mais comportamentos de punição quando o desempenho não ia de encontro ao esperado (*feedback* negativo).

No que se refere às duas dimensões de tomada de decisão da EMLD, verificaram-se diferenças significativas entre os grupos, Wilks' $\lambda = .88$, $F(2, 85) = 6.02$, $p = .004$, $\eta^2 = .12$. Atletas que avaliaram a liderança dos seus treinadores com maior congruência, perceberam uma gestão do poder mais baseada na envolvimento de todos os membros na tomada de decisão.

Quanto aos fatores antecedentes, verificaram-se diferenças entre os grupos, Wilks' $\lambda = .79$, $F(4, 81) = 5.42$, $p = .001$, $\eta^2 = .21$. Sendo que os atletas perceberam nos treinadores em que a sua

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

liderança foi avaliada com mais congruência, maior maturidade, quer técnica, quer psicológica e também maior orientação para a tarefa e para a pessoa.

Por fim, quanto às dimensões de percepção de rendimento desportivo. Face a esta análise, não se observaram diferenças significativas entre os grupos, Wilks' $\lambda = .97$, $F(2, 85) = 1.33$, $p = .270$, $\eta^2 = .03$. No entanto, é possível perceber que atletas que avaliaram os seus treinadores com maior congruência, perceberam melhor rendimento individual e coletivo.

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

Tabela 4

Diferenças na percepção de liderança, rendimento desportivo e fatores antecedentes em função do índice de congruência dos ciclos de liderança

	Menor Congruência <i>M (DP) (n)</i>	Elevada Congruência <i>M (DP) (n)</i>	<i>g/l</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2	π
Liderança transformacional							
EMLD: Visão	3.16 (.96) (47)	4.12 (.72) (41)	1, 86	27.09	<.001	.24	.99
EMLD: Inspiração	3.70 (.81) (47)	4.46 (.51) (41)	1, 86	27.26	<.001	.24	.99
EMLD: Instrução	3.67 (.74) (47)	4.43 (.49) (41)	1, 86	31.21	<.001	.27	1.00
EMLD: Individualização	4.01 (.69) (47)	4.46 (.50) (41)	1, 86	11.92	.001	.12	.93
EMLD: Apoio	3.09 (1.13) (47)	3.95 (.86) (41)	1, 86	15.73	<.001	.16	.98
Liderança transacional							
EMLD: <i>Feedback</i> positivo	3.60 (.84) (47)	4.32 (.51) (41)	1, 86	23.05	<.001	.21	.99
EMLD: <i>Feedback</i> negativo	2.77 (.91) (47)	3.00 (.96) (41)	1, 86	1.28	.261	.02	.20
Tomada de decisão							
EMLD: Gestão ativa	2.89 (.94) (47)	3.63 (2.38) (41)	1, 86	3.83	.054	.04	.49
EMLD: Gestão passiva	2.30 (.85) (47)	1.96 (1.04) (41)	1, 86	2.87	.094	.03	.39
Fatores antecedentes							
QFAL: Orientação para tarefa	4.25 (.66) (46)	4.73 (.45) (40)	1, 84	15.02	<.001	.15	.97
QFAL: Orientação para pessoa	4.05 (.65) (46)	4.64 (.51) (40)	1, 84	21.31	<.001	.20	.99
QFAL: Maturidade técnica	4.08 (.53) (46)	4.28 (.55) (40)	1, 84	2.80	.098	.03	.38
QFAL: Maturidade psicológica	4.20 (.58) (46)	4.48 (.60) (40)	1, 84	4.60	.035	.05	.56
Percepção de rendimento desportivo							
QPRD: Rendimento individual	3.17 (.87) (47)	3.18 (1.09) (41)	1, 86	.01	.940	.00	.05
QPRD: Rendimento coletivo	2.98 (1.09) (47)	3.34 (1.03) (41)	1, 86	2.47	.119	.03	.34

Predição da Percepção de Rendimento Desportivo

O objetivo destas análises foi testar o Modelo da Eficácia da Liderança nas suas três áreas (ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes da liderança) na explicação da percepção de rendimento desportivo individual (ver Tabela 5) e do rendimento desportivo coletivo (ver Tabela 6) dos atletas. Para tal, foram efetuadas análises de regressão múltipla (método “enter”), com a inserção das variáveis em blocos, seguindo os pressupostos do modelo teórico.

No primeiro bloco, introduziram-se os três ciclos de liderança: (a) filosofia de liderança, (b) prática de liderança; e (c) indicadores de liderança. O bloco não se revelou estatisticamente significativo e nenhum dos preditores foi significativo.

No segundo bloco, foram introduzidas as dimensões de tomada de decisão. Este bloco não se revelou estatisticamente significativo. Aqui, maior gestão ativa revelou-se como um preditor significativo.

No terceiro bloco, introduziram-se as dimensões de liderança transacional, sendo que o bloco se revelou estatisticamente significativo, com uma variância explicada de 16%. Neste caso, maior feedback positivo surgiu como preditor significativo e a gestão ativa deixou de o ser.

No quarto bloco, foram introduzidas as dimensões de liderança transformacional, sendo que o bloco se revelou estatisticamente significativo, com uma variância explicada de 13%. Neste bloco, nenhum dos preditores se revelou significativo.

No quinto bloco, foram introduzidos os fatores antecedentes. Este bloco revelou-se estatisticamente significativo e explicou 23% da variância total. Neste bloco, percepção de rendimento individual foi predita pelo facto de haver maior *feedback* positivo, menor *feedback* negativo e menor orientação para a pessoa. Sendo que, com a introdução dos fatores antecedentes o *feedback* negativo passa a ser significativamente preditivo.

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

Tabela 5

Modelos de Regressão para a Predição da Percepção do Rendimento dos Atletas

<i>Percepção de rendimento desportivo individual</i>									
	R^2 (R^2 Aj.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
Bloco 1: Ciclos de Liderança *	.03 (-.002)	.03	.94	(3, 82) .94					
QEL: Filosofia					.06	[-.48, -.70]	.37	.51	1.95
QEL: Prática					-.27	[-.89, .11]	-1.54	.38	2.65
QEL: Indicadores					.15	[-.23, .73]	1.06	.58	1.73
Bloco 2: Tomada de decisão	.12 (.06)	.08	3.76*	(5, 80) 2.11					
EMLD: Gest. Ativa					.27	[.02, .28]	2.24*	.74	1.35
EMLD: Gest. Passiva					.05	[-.20, .30]	.42	.76	1.31
Bloco 3: Líder transaccional	.23 (.16)	.11	5.48**	(7, 78) 3.24**					
EMLD: F. Positivo					.42	[.19, .86]	3.11**	.54	1.84
EMLD: F. Negativo					-.15	[-.41, .09]	-1.26	.70	1.43
Bloco 4: Líder transformacional	.26 (.13)	.03	.61	(12, 73) 2.10*					
EMLD: Visão					-.14	[-.46, .19]	-.85	.38	2.62
EMLD: Inspiração					.22	[-.21, .78]	1.14	.28	3.62
EMLD: Instrução					.03	[-.54, .72]	.12	.22	4.51
EMLD: Individualização					-.01	[-.48, .45]	-.07	.44	2.30
EMLD: Apoio					.11	[-.17, .37]	.76	.47	2.14
Bloco 5: Fatores antecedentes	.37 (.23)	.12	3.24*	(16, 69) 2.58**					
QFAL: Orientação Tarefa					-.08	[-.68, .43]	-.46	.30	3.31
QFAL: Orientação Pessoa					-.46	[-1.21, -.17]	-2.63*	.30	3.32
QFAL: Maturidade Técnica					.30	[-.04, 1.13]	1.87	.35	2.89
QFAL: Maturidade Psicológica					-.14	[-.75, .29]	-.88	.36	2.80

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

*Nota: Valor total preferido a subtrair pelo valor total atual nas dimensões dos ciclos de liderança.

Na análise de regressão múltipla para a percepção do rendimento desportivo coletivo (ver Tabela 6), as variáveis foram introduzidas em blocos, seguindo os pressupostos do modelo teórico.

No primeiro bloco introduziram-se os três ciclos de liderança: (a) filosofia de liderança, (b) prática de liderança e (c) indicadores de liderança. O bloco revelou-se estatisticamente significativo, com uma variância explicada de 9%. Neste bloco nenhum dos preditores se revelou significativo.

No segundo bloco foram introduzidas as dimensões de tomada de decisão, este bloco não se revelou estatisticamente significativo, com uma variância explicada de 7%. Aqui, nenhum dos preditores se revelou significativo.

No terceiro bloco introduziram-se as dimensões de liderança transaccional, sendo que o bloco não se revelou estatisticamente significativo. Neste caso nenhum dos preditores se mostrou significativo.

No quarto bloco foram introduzidas as dimensões de liderança transformacional, sendo que o bloco se revelou estatisticamente significativo, com uma variância explicada de 12%. Neste bloco, maior apoio revelou-se como um preditor significativo.

No quinto bloco foram introduzidos os fatores antecedentes, este bloco não se revelou estatisticamente significativo e explicou 12% da variância total. Aqui, a percepção de rendimento coletivo foi predita pelo facto de haver menos *feedback* negativo e maior apoio por parte do treinador. Sendo que o *feedback* negativo apenas se tornou preditor quando os fatores antecedentes foram incluídos no modelo.

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

Tabela 6

Modelos de Regressão para a Predição da Percepção do Rendimento dos Atletas

<i>Percepção de rendimento desportivo coletivo</i>									
	R^2 (R^2 Aj.)	ΔR^2	ΔF	F	β	β IC 95%	t	IT	VIF
Bloco 1: Ciclos de liderança*	.12 (.09)	.12	3.67	3.67* (3, 82)					
QEL: Filosofia					-.09	[-.81, .41]	-.64	.51	1.95
QEL: Prática					-.31	[-.99, .05]	-.31	.38	2.65
QEL: Indicadores					.05	[-.40, .60]	.05	.58	1.73
Bloco 2: Tomada de decisão	.12 (.07)	.002	.11	2.20 (5, 80)					
EMLD: Gest. Ativa					.04	[-.12, .17]	.34	.74	1.35
EMLD: Gest. Passiva					.02	[-.25, .29]	.14	.76	1.31
Bloco 3: Lider transacional	.14 (.06)	.02	.74	1.77 (7, 78)					
EMLD: F. Positivo					-.07	[-.48, .29]	-.50	.54	1.84
EMLD: F. Negativo					-.14	[-.45, .13]	-1.08	.70	1.43
Bloco 4: Lider. transformacional	.25 (.12)	.11	2.09	1.98* (12, 73)					
EMLD: Visão					-.25	[-.63, .08]	-1.54	.38	2.62
EMLD: Inspiração					-.07	[-.64, .44]	-.38	.28	3.62
EMLD: Instrução					.07	[-.53, .73]	.32	.22	4.51
EMLD: Individualização					.02	[-.48, .54]	.10	.44	2.30
EMLD: Apoio					.44	[-.14, .73]	2.96**	.47	2.14
Bloco 5: Fatores antecedentes	.29 (.12)	.04	.95	1.71 (16, 69)					
QFAL: Orientação Tarefa					.16	[-.36, .93]	.89	.30	3.31
QFAL: Orientação Pessoa					-.27	[-1.05, .16]	-1.48	.30	3.32
QFAL: Maturidade Técnica					.19	[-.32, 1.04]	1.07	.35	2.89
QFAL: Maturidade Psicológica					-.04	[-.68, .53]	-.25	.36	2.80

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

*Nota: Valor total preferido a subtrair pelo valor total atual nas dimensões dos ciclos de liderança.

Predição do Rendimento Desportivo Objetivo

Esta análise teve como objetivo perceber se o ICCL era um preditor do cumprimento do objetivo estabelecido no início da época. O modelo mostrou-se estatisticamente significativo, explicando 7.8% da variância total. A percentagem de casos corretamente classificados foi de 76.4%. Os resultados indicam que as equipas em que a liderança do treinador era considerada mais congruente pelos atletas, foram mais eficientes a cumprir os seus objetivos.

Tabela7

Resultados da Regressão Logística Binária para os Preditores de Resultado Objetivo (N = 92)

	<i>B</i>	<i>EP</i>	$\chi^2_{wald}(1)$	<i>p</i>	$\text{Exp}(\hat{B})$	IC 95% $\text{Exp}(\hat{B})$
QEL - ICCL	1.111	.525	4.476	.034	3.037]1.085; 8.500[

$\chi^2_{(1)} = 4.73; p = .03$

Pseudo - R^2 (Nagelkerke) = .078

% Classificações Corretas = 76.4

Nota. QEL - ICCL: 0 = Menor congruência; 1 = Elevada congruência; ^(b) Resultado objetivo: 0 = Objetivo Cumprido; 1 = Objetivo não cumprido;

Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a hipótese de congruência otimizada do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), no modo como atletas e treinadores percebem a liderança, tentando, igualmente, perceber qual o impacto produzido por esta hipótese nas medidas subjetivas (i.e., percepção de rendimento individual e coletivo) e nas medidas objetivas (i.e., objetivos alcançados) de eficácia de liderança. De lembrar que a hipótese da congruência otimizada deriva da capacidade do treinador estabelecer relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança, efetuando esta relação de um modo transformacional e considerando os fatores antecedentes da liderança. No nosso estudo, analisamos esta relação segundo a perspectiva de treinadores e respetivos atletas, ao nível daquilo que gostariam que acontecesse nas três áreas (ciclo conceptual) e aquilo que acham que ocorre atualmente nas equipas (ciclo prático).

Analisando a diferença entre a ação desejada e a ação atual em cada uma das dimensões dos ciclos de liderança, compreende-se que a maioria dos atletas percebe que os treinadores devem explicitar mais a sua filosofia, prática e indicadores de liderança. Quanto aos treinadores, o panorama é semelhante, à exceção da dimensão filosofia que é percebida como não precisando de ser mais ou menos explicitada. Esta diferença pode dever-se ao facto de os treinadores estarem mais “preparados” para a componente prática do treino (ou seja, realizarem o trabalho de orientação das equipas) e não tanto para explicitarem o modo de atuar com os atletas.

Analisando as diferenças entre atletas que avaliaram com maior ou menor congruência a liderança dos seus treinadores, compreende-se que atletas que avaliaram os seus treinadores como líderes mais congruentes, perceberam mais comportamentos transformacionais (visão, instrução técnica, inspiração, individualização e apoio pessoal), maior *feedback* positivo e maior gestão ativa. Para estes atletas, os seus treinadores exerciam uma liderança que os influenciava a lutar em nome de um bem comum, reforçava comportamentos quando resultavam naquilo que era esperado e geriam a tomada de decisão de um modo ativo (Gomes, Seixas & Resende, 2017). Estes resultados reforçam as relações entre a congruência de ciclos de liderança e o perfil ótimo de liderança do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), verificando-se que os líderes percebidos como mais congruentes, assumem mais estilos de liderança transformacionais, *feedback* positivo e gestão ativa do poder.

Quanto aos fatores explicativos da percepção de rendimento individual dos atletas, concluiu-se que maior *feedback* positivo, menor *feedback* negativo e menor orientação para as pessoas foram preditores da percepção do rendimento individual. Estes resultados demonstram o peso dos comportamentos transacionais (maior *feedback* positivo e menor *feedback* negativo), em paralelo, com uma menor

orientação para as pessoas (nos fatores antecedentes da liderança). Curiosamente, esta tendência para “desviar” as atenções de liderança do bem-estar das pessoas quando está em causa a valorização das tarefas e o alcance dos objetivos estabelecidos foi apontada por modelos da liderança (Fiedler, 1964; Yukl, 2013). De acordo com Fiedler, a orientação para os resultados e para a tarefa podem desviar os líderes da preocupação com o modo como as pessoas se sentem face ao trabalho, o que parece ter acontecido também no nosso estudo. Ribeiro, Gomes, Simões, Resende e Moreira (2016) obtiveram resultados relativamente semelhantes, sendo que no seu estudo, menor feedback negativo foi também preditor da perceção de rendimento individual dos atletas.

Quanto ao modelo de regressão para a perceção de rendimento coletivo dos atletas, verificou-se que menor *feedback* negativo e maior apoio são preditores desta medida de eficácia da liderança. Assim, os atletas valorizam o facto dos treinadores não punirem ou atuarem de modo aversivo quando não atuam corretamente ou atingem os resultados esperados e, por outro lado, valorizam que os treinadores assumam comportamentos orientados para o bem-estar dos atletas, estabelecendo relações pessoais informais com estes. Estes resultados estão de acordo com a literatura, pois para Gomes, Seixas e Resende (2017), os líderes tendem a ser mais eficazes se assumirem filosofia, prática e indicadores de liderança transformacionais. Ribeiro, Gomes, Simões, Resende e Moreira (2016) obtiveram resultados relativamente semelhantes, sendo que no seu estudo, menor feedback negativo foi também preditor da perceção de rendimento coletivo dos atletas. Rowold (2006), num estudo com atletas de artes marciais, em que estes avaliavam os comportamentos dos seus treinadores, também relatou variáveis transformacionais como preditores da eficácia da liderança.

Por fim, no modelo de regressão para os objetivos desportivos efetivamente alcançados pelos atletas, pode depreender-se que treinadores avaliados como líderes mais congruentes, foram mais eficazes a cumprir os objetivos estabelecidos. Este resultado enquadra-se com o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018), que postula que líderes com maior congruência entre o ciclo conceptual e o ciclo prático na sua filosofia, prática e indicadores de liderança, serão mais competentes a alcançar objetivos. Este resultado é congruente com os que Gould, Pierce, Cowburn e Driska (2017) reportaram, quando estudaram o caso específico de um experiente e bem-sucedido treinador de *wrestling* universitário, que os autores descreveram como alguém tinha ligações muito fortes entre as suas ideias e a sua prática.

Num olhar mais geral, estes resultados sugerem algumas indicações positivas sobre o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2018) no modo como os atletas avaliam os seus treinadores e no modo

como se sentem face ao seu rendimento e, talvez mais significativo, no tipo de rendimento desportivo que alcançam no final da época desportiva.

Por último, devemos realçar algumas limitações deste estudo, que se prenderam, sobretudo, com o tamanho da amostra e o facto de ter sido escolhida por conveniência. Ainda assim, fica aqui demonstrada a importância de continuar a estudar este fenómeno, pois quaisquer descobertas serão sempre úteis para melhorar a performance dos líderes seja e contexto for e, deste modo, melhorar também a performance das suas equipas.

Em termos de implicações práticas para o trabalho do psicólogo do desporto, deve-se realçar o resultado que aponta para uma relação direta entre a congruência da liderança dos treinadores e a obtenção de resultados desportivos. Abrindo-se, assim, uma porta para investigações futuras nesta área da liderança.

Referências

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Callary B, Werthner P, Trudel P. Exploring coaching actions based on developed values: A case study of a female hockey coach. *International Journal of Lifelong Education*. 2013;32(2): 209-229. doi: 10.1080/02601370.2012.733974
- 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. (2008). Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- 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. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R. (2016). *Questionário de Eficácia da Liderança (QEL)*. Relatório técnico não publicado. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2017). *Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança (QFAL)*. Relatório técnico não publicado. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento* (pp. 119-140). Curitiba: Editora CRV.
- Gomes, A. R. (2018). *Promoção da eficácia da liderança - ProELid: Manual para o monitor*. Braga: Edição de autor.
- Gomes, A.R., Araújo, V., Resende, R., & Ramalho, V. (2018). Leadership of elite coaches: The relationship among philosophy, practice, and effectiveness criteria. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6) 1120–1133.
- Fiedler, F. E. (1964). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 149–190. doi:10.1016/s0065-2601(08)60051-9
- Jacobs F, Claringbould I, Knoppers A. Becoming a ‘good coach’. *Sport, Education and Society*. 2016;21(3):411-30.
- Partington M, Cushion C. An investigation of the practice activities and coaching behaviors of professional top-level youth soccer coaches. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. 2013;23(3):374-82.

EFICÁCIA DA LIDERANÇA NO FUTEBOL JUVENIL

- Resende, R., Gomes, A. R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: Importância dos resultados desportivos. *Motriz, 19*(2), 502-512.
- Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (in press). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research, 2*(1), 72-86.
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being insports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology, 26*, 182-196. doi: 10.1080/10413200.2013.819392.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Anexos

Anexo A – Certificado da comissão de ética



Universidade do Minho

SECSH

Subcomissão de Ética para as Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: SECSH 008/2016

Título do projeto: *Liderança no desporto: Avaliação da eficácia dos treinadores*

Investigador(a) responsável: António Rui Silva Gomes, Escola de Psicologia, Universidade do Minho

Outros investigadores: Rui Resende, Instituto Universitário da Maia

Subunidade orgânica: Escola de Psicologia, Universidade do Minho

PARECER

A Subcomissão de Ética para as Ciências Sociais e Humanas (SECSH) analisou o processo relativo ao projeto intitulado “*Liderança no desporto: Avaliação da eficácia dos treinadores*”.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a SECSH nada tem a opor à realização do projeto.

Braga, 12 de abril de 2016.

O Presidente

 Digitally signed by PAULO
MANUEL PINTO PEREIRA
ALMEIDA MACHADO
Date: 2016.04.14 11:12:40
+01'00'

Paulo Manuel Pinto Pereira Almeida Machado