



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

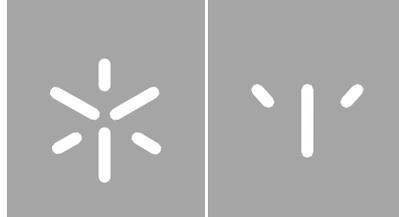
Liderança Eficaz e Perceção de Rendimento Desportivo de  
Atletas de Alta Competição

Andrés Abreu

Andrés Eduardo Gouveia Abreu

Liderança Eficaz e Perceção de  
Rendimento Desportivo de Atletas de Alta  
Competição





Universidade do Minho  
Escola de Psicologia

Andrés Eduardo Gouveia Abreu

Liderança Eficaz e Perceção de Rendimento Desportivo  
de Atletas de Alta Competição

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Rui 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*



Atribuição-NãoComercial-Compartilha Igual  
CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Universidade do Minho, 04/06/2021

Assinatura: Andrés Abreu

## **Agradecimentos**

Chegado ao momento da conclusão de mais uma etapa, é hora de expor a minha gratidão para aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação. Ao grupo de investigação, Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano (ARDH), encabeçado pelo orientador Rui Gomes, o meu obrigado pela oportunidade de trabalhar num contexto que prima pelo rigor e competência, mas também pelo humor e humanidade.

Agradecer também a todos os clubes, treinadores e atletas, pela disponibilidade na participação do estudo (herculeamente responderam a instrumentos extensos).

Por último, e não menos importante (frase nunca antes dita ou escrita), o meu agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a manutenção da minha sanidade mental num ano tão atípico: família, amigos, colegas, conhecidos e docentes. Para todos aqueles que sabem que fizeram parte desta minha jornada (com partilhas, desabafos e dúvidas existenciais) e que talvez estão agora desiludidos ao ler um texto de agradecimento tão curto; fiquem a saber que a minha justificação é a de que provavelmente estou a escrever isto num pico de ansiedade e já estou a almejar formas melhores de vos agradecer. Gosto muito de vocês!

## 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.

Universidade do Minho, 04/06/2021

Assinatura: Andrés Abreu

## Liderança Eficaz e Percepção de Rendimento Desportivo de Atletas de Alta Competição

### Resumo

O Modelo da Eficácia da Liderança, defende que a eficácia da liderança depende do estabelecimento de relações lineares nos ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores de liderança), sendo esta eficácia otimizada sempre que o líder utiliza o perfil ótimo de liderança e considera os fatores antecedentes da liderança. Este estudo analisou a relação destes fatores com a percepção de rendimento desportivo dos atletas. Participaram no estudo 255 atletas de Voleibol e Basquetebol, do sexo feminino e masculino. Foram avaliados os ciclos de liderança, os estilos de liderança, a favorabilidade de liderança e a percepção de rendimento desportivo. Os resultados indicaram que (a) os atletas gostariam que os treinadores aumentassem os ciclos de liderança; (b) a congruência dos ciclos de liderança relacionou-se com maior percepção de rendimento desportivo; (c) o perfil ótimo de liderança e a favorabilidade da liderança mediaram parcialmente a relação entre ciclos de liderança e percepção de rendimento desportivo individual. Em síntese, os fatores de eficácia de liderança foram importantes para explicar a percepção de rendimento dos atletas.

*Palavras-chave:* ciclos de liderança, eficácia da liderança, estilos de liderança, fatores antecedentes da liderança, rendimento desportivo

## Leadership Efficacy and Perceived Sport Performance of Highly Competitive Athletes

### Abstract

The Leadership Efficacy Model proposes that leadership efficacy depends on the establishment of linear relationships between the leadership cycles (philosophy, practice, and criteria), and that efficacy is optimized whenever the leader uses the optimal leadership profile and takes into account the antecedent factors of leadership. This study analyzed the relationship of these factors with athletes' perception of their sports performance. A total of 255 male and female volleyball and basketball athletes participated in this study. We assessed leadership cycles, leadership styles, leadership favorability, and perceived sports performance. Results indicated that (a) athletes would like coaches to increase their leadership cycles; (b) the congruence of leadership cycles was related to better perceived sport performance; (c) the optimal leadership profile and leadership favorability partially mediated the relationship between leadership cycles and individual sport performance perception. In sum, leadership efficacy factors were important in explaining athletes' perceived performance.

*Keywords:* leadership antecedent factors, leadership cycles, leadership efficacy, leadership styles, sports performance

## Índice Geral

Liderança Eficaz e Percepção de Rendimento Desportivo .....	8
Metodologia.....	13
Participantes .....	13
Instrumentos .....	14
Procedimento(s) .....	16
Resultados .....	17
Procedimento de análise de dados.....	17
Correlações entre as variáveis.....	17
Distribuição do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança .....	18
Hipótese 1: Congruência entre os Ciclos de Liderança .....	18
Hipótese 1: Moderação do Perfil Ótimo de Liderança e da Favorabilidade de Liderança .....	19
Hipótese 1: Mediação do Perfil Ótimo de Liderança e da Favorabilidade de Liderança.....	21
Hipótese 2: Análise da Invariância Multigrupos (sexo e modalidade) .....	23
Discussão.....	24
Referências .....	28
Anexos .....	34

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Modelo da Eficácia da Liderança</i> .....	11
Figura 2. <i>Modelo da Eficácia da Liderança: Relações entre as Variáveis em Estudo</i> .....	13
Figura 3. <i>Modelo direto: ICCL - QPRD</i> .....	19
Figura 4. <i>Modelo de Mediação: ICCL - IPOL - QPRD</i> .....	21
Figura 5. <i>Modelo de mediação: ICCL - IFL - QPRD</i> .....	22
Figura 6. <i>Modelo de dupla mediação</i> .....	23

## Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Correlações entre as Variáveis em Estudo</i> .....	18
Tabela 2. <i>Distribuição do ICCL</i> .....	18
Tabela 3. <i>Índices de Ajustamento, Comparação de Modelos e Sumário dos Testes de Invariância entre os Multigrupos formados pelo IPOL e IFL</i> .....	20

### **Liderança Eficaz e Perceção de Rendimento Desportivo de Atletas de Alta Competição**

A liderança é dos temas que suscita mais interesse nas ciências sociais, procurando-se perceber quais são os fatores que contribuem para o sucesso e eficácia dos líderes (Bass & Riggio, 2006; Samul, 2020). Hogan e Kaiser (2005), definem a liderança como um processo recíproco, onde o líder influencia os seus colaboradores, persuadindo-os a atingir determinados objetivos comuns. Kaiser et al. (2008) relatam que ao longo de décadas de investigação nesta área, houve, e continua a haver, um debate relativamente à influência dos líderes nos resultados alcançados pelas organizações. De facto, apesar de haver autores que argumentam que esta influência é mínima, existem estudos que demonstram a relação entre a ação do líder e os resultados alcançados, nomeadamente investigações de meta-análise que apontam valores de variância explicada nos resultados financeiros das empresas na ordem dos 14% (Joyce et al., 2003), 19% (Mc-Gahan & Porter, 1997) e até mesmo 45% (Day & Lord, 1988; Thomas, 1988).

Este mesmo debate expandiu-se para a área desportiva, onde se estuda a influência dos treinadores nas equipas e respetivos atletas. Na literatura, existe maior evidência sobre o impacto que a ação dos treinadores tem na explicação de variáveis subjetivas dos atletas (Chelladurai, 2012; González-García et al., 2019; Ignacio et al., 2017; Kavussanu et al., 2008), do que na explicação de variáveis objetivas de rendimento desportivo (Chelladurai, 2007; Resende et al., 2013). Relativamente às variáveis subjetivas, os estudos têm estado maioritariamente centrados na forma como os atletas se sentem (e.g. satisfação; bem-estar), mas não têm dado tanta atenção à forma como os atletas percecionam o seu rendimento desportivo (Horn, 2008). Assim, para colmatar esta lacuna, este estudo analisa a relação entre a liderança dos treinadores e a perceção de rendimento desportivo individual e coletivo dos atletas (recorrendo-se ao Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo; QPRD).

Ao longo da história, são várias as abordagens do fenómeno da liderança, sendo que, primeiramente, a investigação dedicou-se a encontrar traços de personalidade gerais (e.g. extroversão; confiança; dominância) e comportamentos típicos do líder (e.g. capacidade de resolução de problemas; apoio dado aos colaboradores) que explicassem a sua eficácia (Lord et al., 2017). As Abordagens contingenciais vieram defender que esta visão universalista não explicava da melhor forma o processo de construção da eficácia da liderança, alertando para a necessidade de integrar variáveis situacionais e contextuais no entendimento da liderança (Chemers, 2000; Stenling et al., 2017). Por isso, atualmente, ganham relevo análises integrativas do fenómeno, que procuram captar de forma holística e multifacetada as variáveis que podem explicar a eficácia do líder (e.g. variáveis relativas ao líder, à sua liderança, aos membros da equipa e à situação) (Bormann et al, 2016; Peachey et al, 2015; Oc, 2018; Sosik & Jung, 2018).

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

Numa tentativa de integrar diferentes fatores explicativos da eficácia da liderança, foi formulado o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2021), que destaca três elementos como centrais para explicar a eficácia da liderança: a congruência entre ciclos de liderança; os estilos de liderança e os fatores antecedentes.

O primeiro fator explicativo, que representa o elemento central a partir do qual é construído o processo de influência da liderança, denomina-se por ciclos de liderança (Gomes, 2021). Neste caso, os treinadores devem estabelecer uma relação linear entre as três dimensões seguintes: (1) filosofia de liderança (ideias, princípios, objetivos do líder); (2) prática da liderança (comportamentos assumidos pelo líder de forma a atingir os objetivos e respeitar as ideias e princípios) e (3) critérios de avaliação da liderança (indicadores usados pelos líderes para avaliar a sua liderança). No modelo defende-se que estas relações lineares devem ocorrer a dois níveis: (a) conceptual - representações mentais do treinador sobre a sua filosofia, prática e indicadores de liderança -, e (b) prático - modo como o treinador comunica e é percebido pelos atletas relativamente à sua filosofia. É proposto que quanto maior for a congruência entre a fase concetual (o que deve ser feito) e a fase prática (os comportamentos assumidos para atingir o que deve ser feito), maior é a eficácia da liderança, colocando a congruência entre ciclos como um preditor da eficácia da liderança (Gomes, 2021). A investigação sobre este fator tem-se centrado sobretudo na análise da filosofia de liderança, considerada uma vertente fundamental que pode guiar a ação do treinador (Cross & Lyle, 1999; Cushion & Parington, 2016). No entanto, são escassos os estudos que analisam o modo como a filosofia é implementada e monitorizada pelos treinadores (Gomes et al, 2018; Gomes et al, 2021). Assim sendo, no presente estudo, pretende-se perceber o impacto que a congruência entre os ciclos de liderança (calculado através do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança; ICCL) tem na perceção de rendimento desportivo individual e coletivo, bem como perceber se esse impacto é influenciado pelos outros dois fatores do modelo, nomeadamente os estilos de liderança e os fatores antecedentes.

O segundo fator explicativo da eficácia da liderança refere-se aos estilos de liderança - estes podem ser definidos como padrões de ação assumidos pelos líderes. Os três estilos de liderança formulados no modelo são: (1) Tomada de Decisão, referente à forma como os líderes gerem o seu poder e traçam o rumo a atingir (podem gerir de forma ativa, envolvendo os atletas em aspetos importantes, ou de forma passiva, adiando e/ou evitando decisões); (2) Liderança Transacional, através da qual o treinador estabelece uma relação de trocas com os atletas, podendo ser baseada no *feedback* positivo (sempre que os atletas assumem os comportamentos corretos) e do *feedback* negativo (sempre que os atletas assumem comportamentos incorretos); e, por fim, a (3) Liderança Transformacional, onde o treinador

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

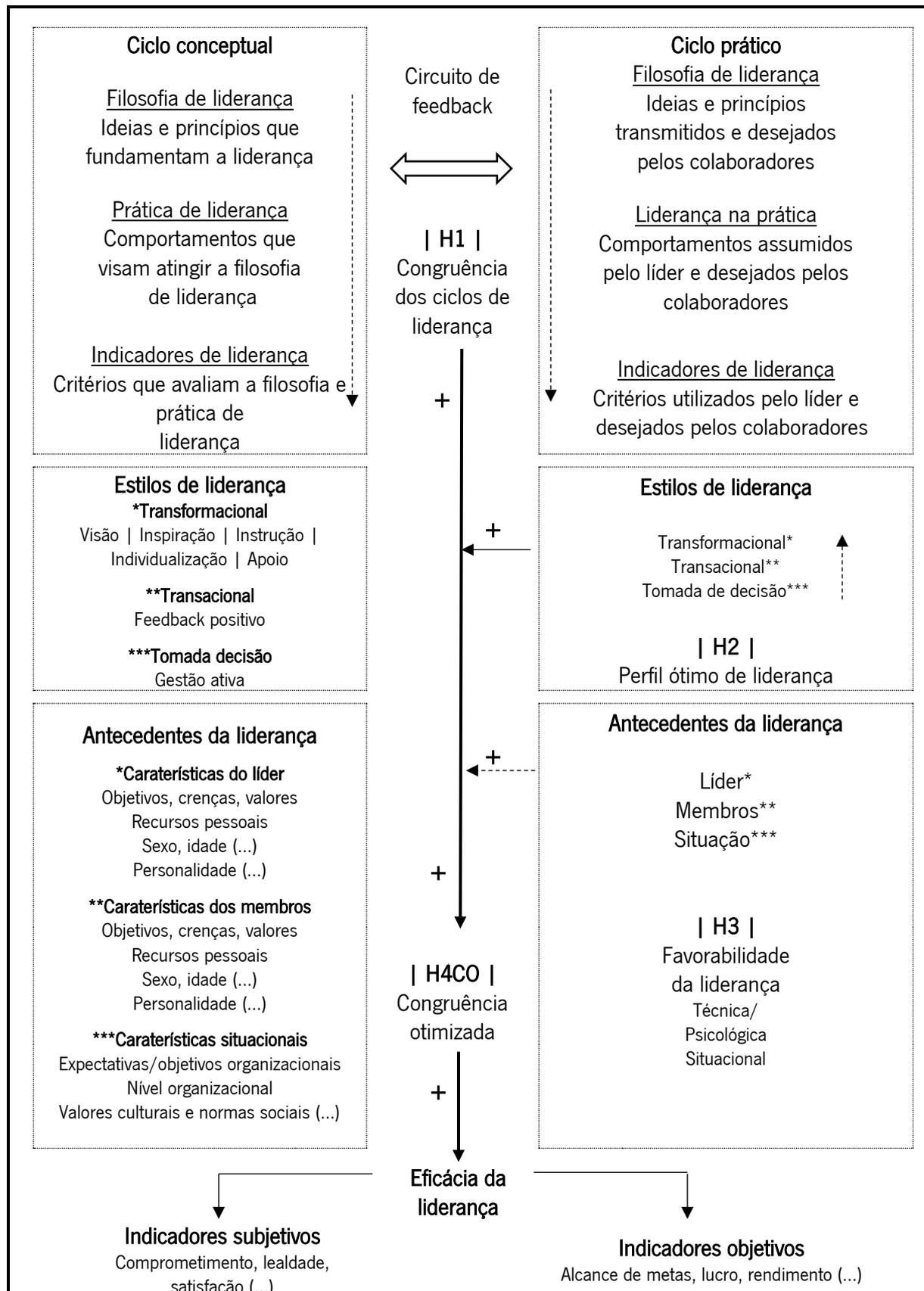
define ideais positivos e desafiadores para a equipa, procura estimular a motivação intrínseca e desenvolve relações positivas e de confiança com os atletas, sendo representada pelos comportamentos de visão, inspiração, instrução, individualização e apoio. A Liderança Transformacional tem grande representatividade nos estudos sobre a liderança das últimas décadas e tem revelado produzir efeitos mais positivos nos membros da equipa e nas organizações, em comparação com os outros estilos de liderança (Álvarez et al., 2016; Álvarez et al., 2019; Bass, 1999; Rowold, 2006; Stenling & Tafvelin, 2014; Turnnidge & Côté, 2018). Tendo isto em conta, o modelo propõe que o perfil ótimo de liderança maximiza a eficácia da liderança, caracterizando-se pela utilização predominante de comportamentos transformacionais, seguido da utilização da liderança transaccional (com feedback positivo) e da tomada de decisão com gestão ativa (Gomes, 2021). Dada a pouca investigação acerca do modo como os estilos de liderança se relacionam com os ciclos de liderança (Gomes, Gonçalves, et al., 2021), o presente estudo explora esta questão, sendo expectável que o perfil ótimo de liderança (calculado através do Índice de Perfil Ótimo de Liderança; IPOL) possa potenciar o efeito produzido pelos ciclos de liderança na perceção de rendimento desportivo individual e coletivo.

O terceiro fator que o modelo coloca como sendo importante para explicar a eficácia da liderança são os fatores antecedentes, que englobam as características situacionais (e.g. nível de exigência da organização em que o líder está inserido), as características pessoais do líder (e.g. crenças, valores) e as características dos membros da equipa (e.g. nível de experiência profissional). É expectável que quanto mais próximo estiver o líder das exigências situacionais e quanto mais as suas características pessoais forem ao encontro das características pessoais dos membros da sua equipa, maior poderá ser a sua eficácia (i.e., maior favorabilidade da liderança) (Gomes et al., 2017). Assim, é pertinente perceber se a maior favorabilidade de liderança (calculado através do Índice de Favorabilidade da Liderança; IFL) pode fomentar o efeito produzido pelos ciclos de liderança na perceção de rendimento desportivo individual e coletivo.

A investigação tem-se dedicado a estudar estes três fatores de forma separada, pelo que é relevante estudá-los simultaneamente (ver Figura 1). Assim, congregando os três fatores mencionados, o modelo sugere a hipótese da congruência otimizada, que Gomes (2021) define como sendo a capacidade do treinador estabelecer relações lineares entre a filosofia, prática e indicadores de liderança, efetuando esta relação através do perfil ótimo de liderança e considerando os fatores antecedentes da liderança.

Figura 1

Modelo da Eficácia da Liderança (Fonte: Gomes, 2021).



## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

Em suma, o presente estudo tem como objetivos analisar os pressupostos presentes no Modelo da Eficácia da Liderança, tendo-se formulado para tal, a seguinte hipótese:

H1 - Hipótese da Congruência Otimizada: Níveis mais elevados de congruência entre os ciclos conceptual e prático predizem maior percepção de rendimento desportivo individual e coletivo, sendo esta relação influenciada pelos estilos de liderança e pelos fatores antecedentes de liderança.

Esta hipótese implica dois momentos de análise, podendo as variáveis assumir diferentes estatutos. Num primeiro momento é testado o valor preditivo do ICCL no QPRD (pressuposto principal do Modelo de Eficácia da Liderança). Num segundo momento, é testada a influência do IPOL e do IFL na relação entre o ICCL e o QPRD. O modo como esta influência é testada pode ser de dois tipos: atribuindo o estatuto de variáveis moderadoras ao IPOL e ao IFL (assumindo-se que influenciam a força da relação entre o ICCL e o QPRD), ou atribuindo-lhes o estatuto de variáveis mediadoras (assumindo-se que estas podem ajudar a compreender melhor a relação entre o ICCL e o QPRD). Originalmente, os estudos sobre este Modelo têm testado as variáveis IPOL e IFL como moderadoras, mas sem resultados satisfatórios que demonstrem esse efeito moderador (Gomes, Gonçalves, et al., 2021). Uma das razões que podem contribuir para este facto, relaciona-se com a existência de relações significativas entre a variável preditora (ICCL) e as variáveis moderadoras (IPOL e IFL), algo não desejável num teste de moderação (Baron & Kenny, 1986; Kraemer et al., 2002). Neste sentido, o presente estudo coloca a hipótese das variáveis IPOL e IFL assumirem o estatuto de variáveis mediadoras na relação entre ICCL e o QPRD (sendo esperado que aumentos dos valores na congruência dos ciclos de liderança expliquem maior perfil ótimo de liderança e maior favorabilidade da liderança, levando a melhorias na percepção de rendimento desportivo individual e coletivo).

Por último, uma questão de interesse na literatura prende-se com a possibilidade de variáveis pessoais e desportivas dos atletas poderem influenciar a eficácia da liderança. No nosso estudo, analisamos esta questão, testando até que ponto as variáveis sexo e modalidade dos atletas poderiam interferir na relação entre os três fatores do Modelo da Eficácia da Liderança e a percepção de rendimento desportivo dos atletas. Alguns estudos debruçaram-se sobre as diferentes formas de perceber a liderança (Baird & Benson, 2020), tendo em conta o sexo dos atletas (Hollembek & Amorose, 2005; Shen & Joseph, 2020; Wałach-Biśta, 2019). Wells et al. (2014) relataram alguns estudos que apontavam que as mulheres poderiam responder melhor à liderança transformacional em comparação com os homens. Contudo, concluíram que a liderança transformacional é associada a percepções mais positivas relativamente ao líder, independentemente do sexo dos atletas. Já Ribeiro e colaboradores (2016), realizaram uma investigação onde ser do sexo masculino foi uma variável importante para explicar a maior percepção de

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

rendimento individual e coletivo. Relativamente ao tipo de desporto praticado, Hampson e Jowett (2014) sugerem que se investigue esta questão, visto que já foram encontradas diferenças relativamente aos comportamentos assumidos pelo líder, consoante diferentes modalidades desportivas. Não havendo consenso em relação ao peso da modalidade e do sexo na explicação da eficácia da liderança, nem muita investigação que estude o seu possível estatuto moderador, é formulada uma hipótese exploratória destas variáveis neste estudo:

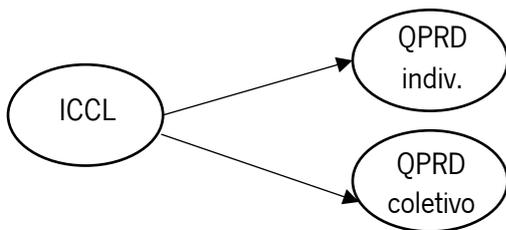
H2 - Hipótese da Invariância da Congruência Otimizada: a Hipótese da Congruência Otimizada ocorre independentemente do sexo e da modalidade dos atletas.

Por fim, a Figura 2 resume as principais relações testadas entre as variáveis em estudo.

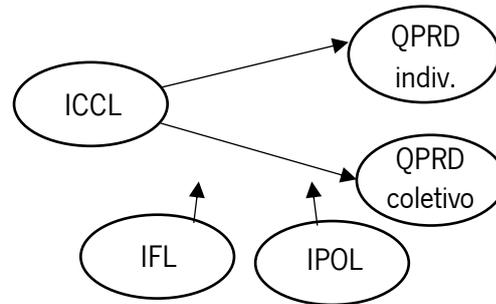
**Figura 2**

*Modelo da Eficácia da Liderança: Relações entre as variáveis em estudo*

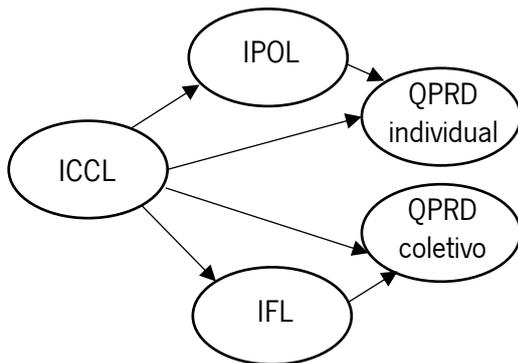
Hipótese 1 - Congruência: ICCL - QPRD



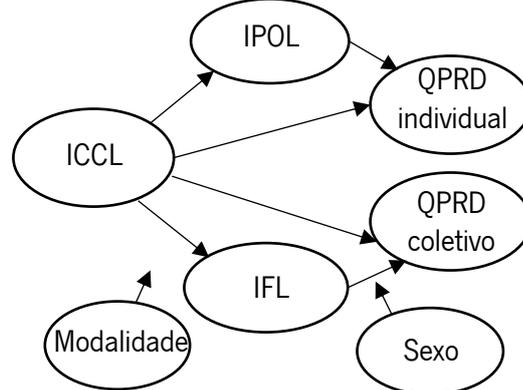
Hipótese 1 - Moderação: IFL e IPOL



Hipótese 1 - Mediação: IFL e IPOL



Hipótese 2 - Moderação: sexo e modalidade



## Metodologia

### Participantes

A amostra deste estudo foi obtida por conveniência, com os seguintes critérios: atletas pertencentes à Primeira Divisão dos campeonatos sénior das modalidades de Voleibol e Basquetebol. Participaram

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

255 atletas, sendo 109 do sexo masculino (43%) e 146 do sexo feminino (57%), com idades compreendidas entre os 15 e os 43 anos ( $M = 22,44$ ;  $DP = 5,73$ ). Estes atletas pertenciam às duas modalidades referidas, sendo que 96 praticavam Basquetebol (38%) e 159 praticavam voleibol (62%). Todos competiam na 1ª divisão das respetivas modalidades. Os anos de prática variam entre 1 e 34 anos ( $M = 11,90$ ;  $DP = 5,78$ ), sendo que, em média, os atletas trabalharam com o treinador em questão durante 2 épocas desportivas ( $M = 2,17$ ;  $DP = 2,08$ ). Dos atletas, 29 (11%) já tinham sido internacionais sénior mais do que uma vez. Em relação aos títulos conquistados com o treinador atual, 147 não alcançaram nenhum título (58%) e 108 relataram ter obtido algum título (42%). Por fim, quanto a objetivos classificativos, 143 tinham objetivo de ser campeões nacionais (56%), enquanto os restantes 112 (44%) tinham outros objetivos.

### Instrumentos

#### *Questionário Demográfico*

Este instrumento foi utilizado com o objetivo de recolher dados relativamente a variáveis pessoais, como a idade e sexo, bem como dados relativos ao clube atual, à modalidade, aos anos de prática e ao número de internacionalizações. Foi ainda possível obter informação sobre o número de anos de trabalho com o treinador atual, bem como os resultados conquistados nos últimos cinco anos.

#### *Questionário dos Ciclos de Liderança* (QCL; Gomes, 2016)

O QCL avalia se a ação dos líderes é congruente, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2021). Mais concretamente, permite testar a hipótese de congruência entre os ciclos de liderança – ciclo conceptual e ciclo prático. O ciclo prático de liderança é avaliado na secção do questionário identificada por ação atual, enquanto o ciclo conceptual de liderança é avaliado na secção do questionário identificada por ação preferida. O instrumento é constituído por 15 itens, distribuídos em três dimensões principais: (a) filosofia da liderança (5 itens) ( $\alpha$  neste estudo = .90), relativo aos princípios, ideias e objetivos do treinador, acerca do que é a liderança e do que é ser líder, numa ótica teórica; (b) prática de liderança (5 itens) ( $\alpha$  neste estudo = .86) que diz respeito aos comportamentos assumidos pelo treinador no dia-a-dia, de forma a pôr em prática a sua filosofia; e (c) indicadores de liderança (5 itens) ( $\alpha$  neste estudo = .90), alusivo a indicadores que são utilizados para a avaliação da liderança. Em ambas as secções os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos. O Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL) foi calculado através da diferença entre os eixos ideal e o atual, permitindo verificar a aproximação entre o ciclo conceptual de liderança e o ciclo prático. Valores positivos demonstram que existe a necessidade de aumentar a dimensão do instrumento em causa – visto que a ação atual fica aquém da ação preferida – e valores negativos sugerem o contrário, sendo

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

necessário diminuir a dimensão. Por sua vez, o ICCL total foi conseguido pela média do ICCL das três subescalas. De forma que os valores mais próximos de 0 indiquem congruência, foi criada uma variável modular – ICCL modular -, transformando os números negativos no seu espelho positivo. A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .95, CFI de .79,  $\chi^2/g.l.$  de 221.84 e RMSEA de .078.

### ***Escala Multidimensional de Liderança no Desporto*** (EMLD; Gomes, Simões, et al., 2021)

A EMLD permite avaliar os estilos de liderança, através da percepção dos atletas acerca dos comportamentos efetivos dos respetivos treinadores. Neste instrumento são propostas nove dimensões, relativas à liderança dos treinadores, distribuídas pelas áreas transformacional, transacional e tomada de decisão. Assim sendo, cinco dimensões correspondem à liderança transformacional: (a) visão ( $\alpha$  neste estudo = .95) - treinador desafiante e positivo em relação ao futuro; (b) inspiração ( $\alpha$  neste estudo = .91) - treinador promove o desejo de sucesso e esforço nos atletas; (c) instrução técnica ( $\alpha$  neste estudo = .91) - treinador fornece indicações específicas sobre o que corrigir/melhorar; (d) individualização ( $\alpha$  neste estudo = .89) - treinador demonstra respeito pelas necessidades e sentimentos pessoais; e (e) apoio ( $\alpha$  neste estudo = .85) - promoção de relações pessoais francas e informais com os atletas. Duas referem-se à área transacional: (f) feedback positivo ( $\alpha$  neste estudo = .90) - treinador reconhece o bom rendimento; e (g) feedback negativo ( $\alpha$  neste estudo = .91) - treinador demonstra desagrado após comportamentos inadequados. Por fim, as duas últimas fazem alusão à tomada de decisão: (h) gestão ativa ( $\alpha$  neste estudo = .84) - envolvimento do treinador e membros de equipa no processo de tomada de decisão; e (i) gestão passiva ( $\alpha$  neste estudo = .82) - treinador que evita ou adia a tomada de decisão). Todos os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*, 5 = *Sempre*). A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão. Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do treinador na faceta em causa. O Índice de Perfil Ótimo de Liderança (IPOL) é calculado através dos valores médios das nove dimensões do instrumento, distribuídas pelas três áreas: transformacional, transacional e tomada de decisão. Utilizando por base a mediana ( $Md = 3.41$ ), foi possível dividir os participantes em dois grupos: os que avaliaram o seu treinador como tendo menor perfil ótimo ( $\leq 3.41$ ) e os que avaliaram o seu treinador como tendo alto maior perfil ótimo ( $> 3.41$ ). A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .94, CFI de .84,  $\chi^2/g.l.$  de 969.90 e RMSEA de .054.

### ***Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança*** (QFAL; Gomes, 2018)

O QFAL avalia as dimensões prévias à ação do líder, baseando-se no Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes 2021). Mais precisamente, avalia os fatores antecedentes da liderança, em termos das

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

características situacionais, do líder e dos membros da equipa, que podem influenciar a eficácia da liderança. A conjugação destes fatores fornece indicações sobre a favorabilidade da liderança. O instrumento é constituído por 15 itens, distribuídos por cinco dimensões: (a) orientação para as tarefas ( $\alpha$  neste estudo = .83); (b) orientação para as pessoas ( $\alpha$  neste estudo = .79); (c) maturidade técnica ( $\alpha$  neste estudo = .69); (d) maturidade psicológica ( $\alpha$  neste estudo = .59) e (e) situação ( $\alpha$  neste estudo = .67). O valor de consistência interna para o total dos itens foi de  $\alpha$  = .80. Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). As duas primeiras dimensões referidas (a e b) são relativas à área das características do líder; as duas dimensões seguintes (c e d) fazem parte da área das características dos membros de equipa, e, para finalizar, a última dimensão (e) diz respeito à área das características dos membros. Os itens são respondidos relativamente à situação atual. A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão. Valores mais altos indicam maior favorabilidade de liderança e valores mais baixos indicam menor favorabilidade de liderança. O Índice de Favorabilidade da Liderança (IFL) é calculado através dos valores médios das cinco dimensões do instrumento, distribuídas pelas três áreas. Utilizando por base a mediana ( $Md = 4.06$ ), foi possível dividir os participantes em dois grupos: grupo com menor favorabilidade ( $\leq 4.06$ ) e grupo com maior favorabilidade ( $> 4.06$ ). A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .93, CFI de .95,  $\chi^2/g.l.$  de 146.44 e RMSEA de .057.

### ***Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo*** (QPRD; Gomes et al., 2020)

O QPRD permite avaliar a perceção dos atletas relativamente ao rendimento desportivo individual (5 itens) ( $\alpha$  neste estudo = .92) e ao rendimento desportivo coletivo (5 itens) ( $\alpha$  neste estudo = .92). Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = Não concordo; 5 = Concordo totalmente). O resultado final é calculado através da média de cada dimensão, sendo que valores mais elevados em cada dimensão representam uma perceção mais elevada de sucesso ou satisfação com o rendimento desportivo. A análise fatorial confirmatória indicou um TLI de .97, CFI de .98,  $\chi^2/g.l.$  de 66.33 e RMSEA de .073.

### **Procedimento(s)**

Este estudo foi aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Minho SECSH 008/2016. O estudo iniciou-se com uma abordagem aos responsáveis dos diversos clubes e treinadores, de forma a obter a permissão para a participação dos atletas. Seguidamente, foi-nos então dado acesso aos contactos dos mesmos para uma abordagem direta. Os participantes tiveram acesso aos questionários em formato digital, tendo-lhes sido enviado (via SMS e/ou Email) 48 horas antes/ou após a realização de um jogo, como previsto pelo estudo. Antes de responderem a estes questionários, foi pedido que

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

lessem o consentimento, ficando explícito o caráter voluntário da participação, o anonimato e a confidencialidade no tratamento dos dados. O protocolo foi respondido via online, na plataforma *Qualtrics*, e teve um tempo de resposta médio de 25 minutos. Foram entregues 420 questionários e obtidas respostas em 255 (61% taxa de retorno).

### Resultados

#### Procedimento de análise de dados

Para efeito de análise de dados, foi utilizado o programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS – Versão 27.0). Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e correlacionais das variáveis em estudo (ICCL, IPOL, IFL, QPRD individual e QPRD coletivo). Nesta fase, foi realizada uma análise à normalidade da distribuição dos itens, considerando os valores sugeridos para a assimetria e curtose, que permitiu concluir que não existiram sérios desvios à normalidade (Kline, 2011). De seguida, com a utilização do programa AMOS (versão 27.0), testaram-se modelos de relações entre as variáveis: modelo direto; moderação e mediação. Para verificar o ajustamento dos modelos, recorreu-se aos seguintes indicadores presentes na literatura: (a) estatística do teste de ajustamento de Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) de ajustamento; (b) índice de discrepância populacional *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA; Steiger, 1990), no qual valores  $< .08$  correspondem à proximidade de ajustamento entre o modelo e os dados (Arbuckle, 2008); *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), onde valores  $< .1$  indicam bom ajustamento (Kline, 2005); (d) índices de *Tucker-Lewis Index* (TLI; Bentler & Bonnet, 1980) e *Comparative Fit Index* (CFI; Bentler 1990), nos quais se considera haver ajustamento em valores  $> .90$ . Assim sendo, testou-se o efeito preditor que ICCL tem no QPRD (através do modelo direto); o efeito moderador e mediador do IPOL e IFL, na relação entre ICCL e QPRD - de modo a testar a hipótese 1; e por último, para comprovar a hipótese 2, testou-se o efeito moderador das variáveis modalidade e sexo, na relação com as restantes variáveis em estudo, recorrendo-se à análise multigrupos (Marôco, 2014).

#### Correlações entre as variáveis

A Tabela 1 apresenta as correlações entre as variáveis em análise do presente estudo (com os respetivos Índices): Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), Perfil Ótimo de Liderança (IPOL), Favorabilidade de Liderança (IFL) e Perceção de Rendimento Desportivo.

No que diz respeito às correlações positivas, o IPOL e o IFL, para além de se correlacionarem positivamente entre si, também se correlacionaram de forma positiva com a perceção de rendimento individual e coletivo. Quanto às correlações negativas, o ICCL correlacionou-se negativamente com todas as variáveis presentes em estudo.

**Tabela 1***Correlações entre as Variáveis em Estudo*

	1	2	3	4	5	6
1. QCL: ICCL	-	-	-	-	-	-
2. EMLD: IPOL	-.595**	-	-	-	-	-
3. QFAL: IFL	-.607**	.706**	-	-	-	-
Perceção de Rendimento						
4. QPRD: Rend. Individual	-.371**	.442**	.334**	-	-	-
5. QPRD: Rend. Coletivo	-.409**	.343**	.353**	.524**	-	-

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .**Distribuição do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança**

Através da Tabela 2 é possível verificar, relativamente aos ciclos de liderança, que a maioria dos atletas gostaria que os seus treinadores explicitassem mais a sua filosofia (53%); colocassem mais em prática a sua filosofia de liderança (76%) e fizessem uma maior monitorização avaliativa do seu trabalho (54%).

**Tabela 2***Distribuição do ICCL*

ICCL	Manter	Reduzir	Aumentar
	n (%)	n (%)	n (%)
Filosofia	113 (44.3%)	7 (2.8%)	135 (52.9%)
Prática	57 (22.4%)	4 (1.6%)	194 (76.0%)
CrITÉrios	110 (43.1%)	6 (2.4%)	139 (54.4%)

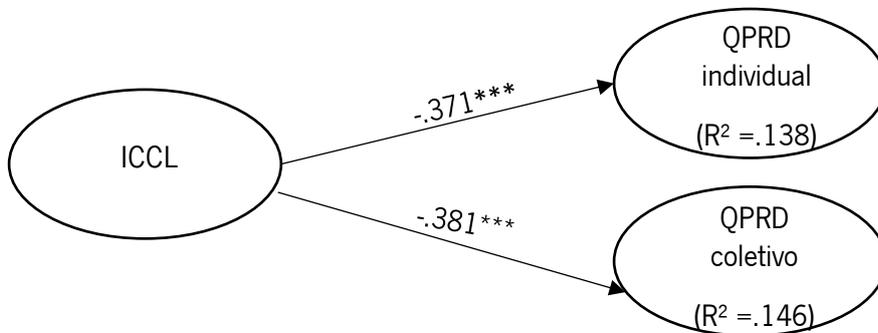
**Hipótese 1: Congruência entre os Ciclos de Liderança**

Para testar a Congruência dos Ciclos de Liderança, correspondente ao primeiro pressuposto do presente estudo, recorreu-se à utilização do modelo de equações estruturais, estabelecendo-se uma relação direta entre o ICCL e a perceção de rendimento desportivo (individual e coletivo) (ver Figura 3). O modelo apresentou um ajustamento adequado ( $\chi^2(29) = 74.968$ ,  $p < .001$ ; RMSEA = .079, 90% I.C. [.057; .101],  $p_{close} < .05$ ; SRMR = .0458; TLI = .962; CFI = .980). Assim, foi possível verificar que o ICCL foi preditor relativamente à variável de resultado utilizada neste estudo, ou seja, quanto maior foi a congruência entre os ciclos de liderança (valor mais próximo a 0), maior foi a perceção de rendimento desportivo individual e coletivo por parte dos atletas. O ICCL explicou 14% da variância associada à

perceção de rendimento desportivo individual e 15% da variância associada à perceção de rendimento desportivo coletivo.

**Figura 3**

*Modelo direto ICCL – QPRD*



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

### Hipótese 1: Moderação do Perfil Ótimo de Liderança e da Favorabilidade de Liderança

Nesta etapa, testou-se, de forma separada, o IPOL e o IFL como moderadores da relação entre o ICCL e o QPRD, criando-se assim dois modelos estruturais que demonstraram um ajustamento adequado (ver Tabela 3). A invariância do modelo de medida foi testada, sendo que seria suportada se  $p\Delta\chi^2 > .05$  (Mâroco, 2014). No que diz respeito ao IFL, o modelo de medida apresentou um ajustamento pior aos grupos quando comparado com o modelo livre, permitindo rejeitar a hipótese de invariância ( $\Delta\chi^2 (8) = 20.648$ ;  $p = .008$ ). Não havendo invariância no modelo de medida, é descartada a possibilidade de IFL ser uma variável moderadora. Relativamente ao IPOL, a etapa anteriormente relatada foi ultrapassada, pelo que se prosseguiu para a análise da invariância do modelo estrutural, considerando o modelo de medida como correto e comparando o modelo estrutural com o modelo de medida. O modelo estrutural não apresenta um ajustamento pior que o modelo de medida ( $\Delta\chi^2 (10) = 15.631$   $p = .111$ ). Através deste resultado conclui-se também que não há moderação do IPOL, isto porque há invariância entre os grupos. Não havendo moderação do IFL, nem do IPOL, na relação entre o ICCL e o QPRD, não foi possível testar a dupla moderação contemplada na Hipótese de Congruência Otimizada.

LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

**Tabela 3**

*Índices de Ajustamento, Comparação de Modelos e Sumário dos Testes de Invariância entre os Multigrupos formados pelo IPOL e IFL*

Grupos/Modelos	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>p</i>	$\chi^2/df$	TLI	CFI	RMSEA (90%CI)	<i>p</i> <sub>close</sub>
Modelo Multigrupo Amostra Total	74.968	29	< .001	2.585	.962	.980	.079 (.057-.101)	.016
<hr/>								
"Alto perfil ótimo vs Baixo perfil ótimo"								
Modelo livre	81.135	58	< .05	1.399	.979	.989	.040 (.015-.059)	.794
Modelo de medida	94.700	66	< .05	1.435	.977	.986	.041 (.020-.059)	.769
Modelo estrutural	96.766	68	< .05	1.423	.978	.986	.041 (.020-.059)	.787
<hr/>								
"Alta favorabilidade vs Baixa favorabilidade"								
Modelo livre	120.180	62	< .001	1.938	.952	.973	.061 (.044-.077)	.131
Modelo de medida	140.828	70	< .001	2.012	.948	.967	.063 (.048-.078)	.075
Modelo estrutural	142.422	72	< .001	1.978	.950	.967	.062 (.047-.077)	.090
<hr/>								
Grupos/Modelos	$\Delta\chi^2$ <sup>(a)</sup>	$\Delta df$ <sup>(b)</sup>	<i>p</i> <sup>(a)</sup>	$\Delta CFI$ <sup>(a)</sup>	$\Delta\chi^2$ <sup>(b)</sup>	$\Delta df$ <sup>(b)</sup>	<i>p</i> <sup>(b)</sup>	$\Delta CFI$ <sup>(b)</sup>
<hr/>								
"Alto perfil ótimo vs Baixo perfil ótimo"								
Modelo de medida	13.565	8	.094	-.003				
Modelo estrutural	15.631	10	.111	-.003	2.066	2	.670	0
<hr/>								
"Alta favorabilidade vs Baixa favorabilidade"								
Modelo de medida	20.648	8	<.05	-.006				
Modelo estrutural	22.242	10	<.05	-.006	1.594	2	.451	0

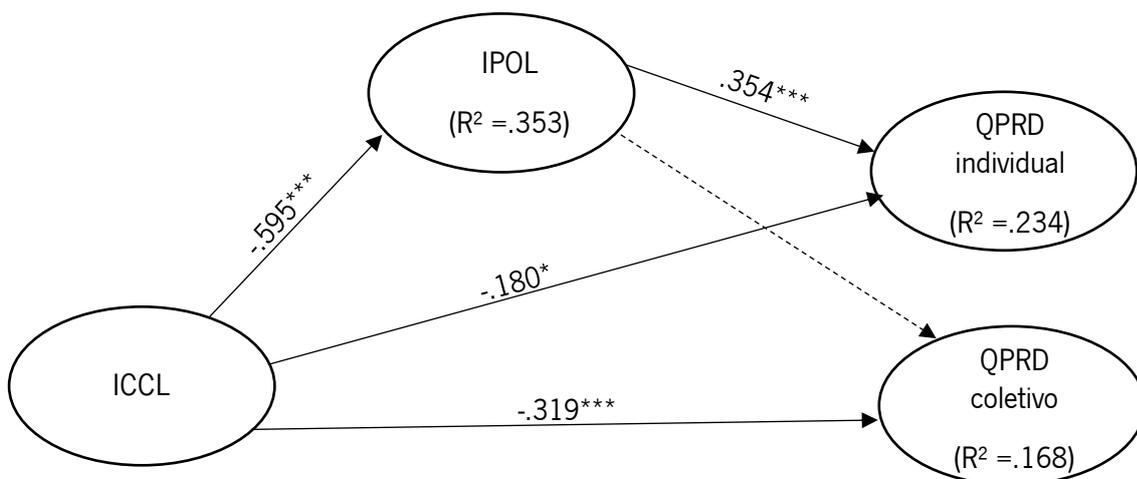
*Nota.* <sup>(a)</sup> Assumindo que o modelo livre é correto; <sup>(b)</sup> Assumindo que o modelo de medida é correto.

**Hipótese 1: Mediação do Perfil Ótimo de Liderança e da Favorabilidade de Liderança**

Não havendo moderação das variáveis testadas, a análise prosseguiu para o teste da mediação parcial de IPOL e IFL, individualmente, na relação entre o ICCL e QPRD. Assim, relativamente ao IPOL, foram comparados dois modelos de relações entre as variáveis: (a) o modelo de efeito direto, estabelecendo uma relação direta desde o ICCL e o IPOL até ao QPRD (individual e coletivo) e (b) o modelo de mediação parcial, que estabeleceu relação direta do ICCL para o QPRD (individual e coletivo), admitindo relações de mediação por parte do IPOL. Através do teste dos modelos, foi verificado que o modelo de mediação parcial foi o que obteve os melhores índices de ajustamento ( $\chi^2(35) = 113.514$ ,  $p < .001$ ; RMSEA = .094, 90% I.C. [.075; .114],  $p_{close} = <.001$ ; SRMR = .0545; TLI = .941; CFI = .968) relativamente ao modelo direto ( $\chi^2(75) = 120.850$ ,  $p < .000$ ; RMSEA = .097, 90% I.C. [.076; .113],  $p_{close} = <.001$ ; SRMR = .0675; TLI = .940; CFI = .966). Foi realizada a comparação dos valores de Qui-Quadrado entre os modelos, tendo sido encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $\Delta\chi^2 = 7.336$ ;  $\Delta df = 2$ ;  $p < .05$ ). Assim, observou-se que este modelo de mediação parcial explicou 23% da variância relativa à percepção de rendimento desportivo individual e 17% da variância correspondente à percepção de rendimento desportivo coletivo. A relação entre o ICCL e o QPRD individual, com o efeito indireto do IPOL, foi significativo ( $\beta = -.211$ ,  $p < .05$ ), ou seja, o IPOL mediou, parcialmente, a relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo individual. Já o efeito indireto do IPOL relativamente à percepção de rendimento coletivo foi não significativo, ou seja, o IPOL não mediou a relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo coletivo (ver Figura 4).

**Figura 4**

*Modelo de mediação ICCL – IPOL – QPRD*



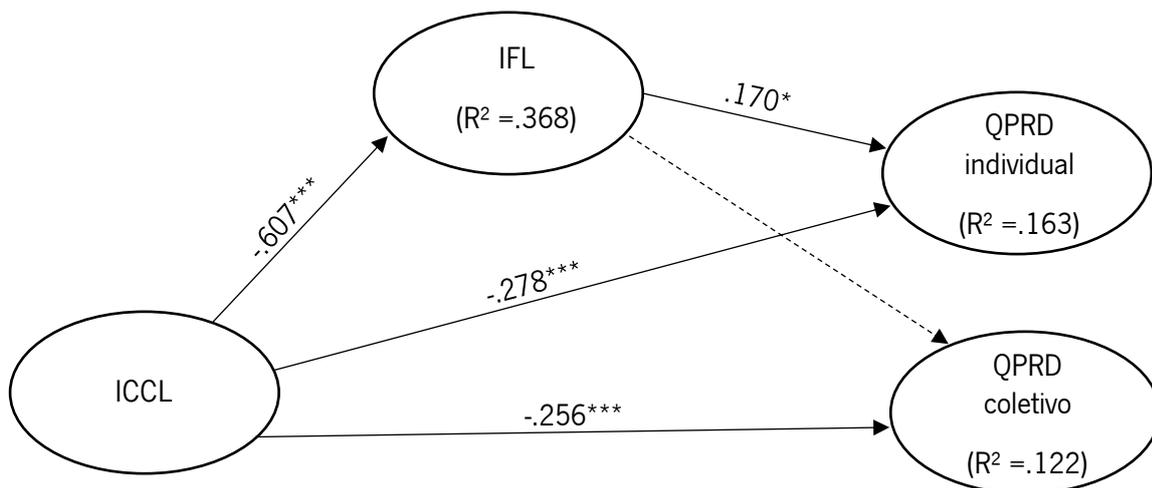
*Nota.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ ; as relações não significativas estão a tracejado.

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

Quanto ao IFL, recorreu-se novamente à comparação entre dois modelos de relações entre as variáveis: (a) o modelo de efeito direto, estabelecendo uma relação direta desde o ICCL e o IFL até ao QPRD (individual e coletivo) e (b) o modelo de mediação parcial, que estabeleceu relação direta do ICCL para o QPRD (individual e coletivo), admitindo relações de mediação por parte do IFL. Através do teste de modelos, foi possível verificar que o modelo de mediação apresentou melhores índices de ajustamento ( $\chi^2(39) = 129.328$   $p < .001$ ; RMSEA = .095, 90% I.C. [.078; .114],  $p_{close} < .001$ ; SRMR = .0631; TLI = .938; CFI = .963) relativamente ao modelo direto ( $\chi^2(40) = 245.959$   $p < .001$ ; RMSEA = .122, 90% I.C. [.126; .160],  $p_{close} < .001$ ; SRMR = .0962; TLI = .865; CFI = .922). Foi também feita a comparação dos valores de Qui-Quadrado entre os modelos, tendo sido encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $\Delta\chi^2 = 116.631$ ;  $\Delta df = 1$ ;  $p < .001$ ). Assim sendo, observou-se que este modelo de mediação parcial explicou 16% da variância relativa à percepção de rendimento desportivo individual e 12% da variância correspondente à percepção de rendimento desportivo coletivo. A relação entre o ICCL e o QPRD individual, com o efeito indireto do IFL, foi significativo ( $\beta = -.103$ ,  $p < .05$ ), ou seja, o IFL mediou, parcialmente, a relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo individual. Já o efeito indireto do IFL relativamente à percepção de rendimento coletivo foi não significativo, ou seja, o IFL não mediou a relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo coletivo (ver Figura 5).

**Figura 5**

*Modelo de mediação ICCL – IFL - QPRD*



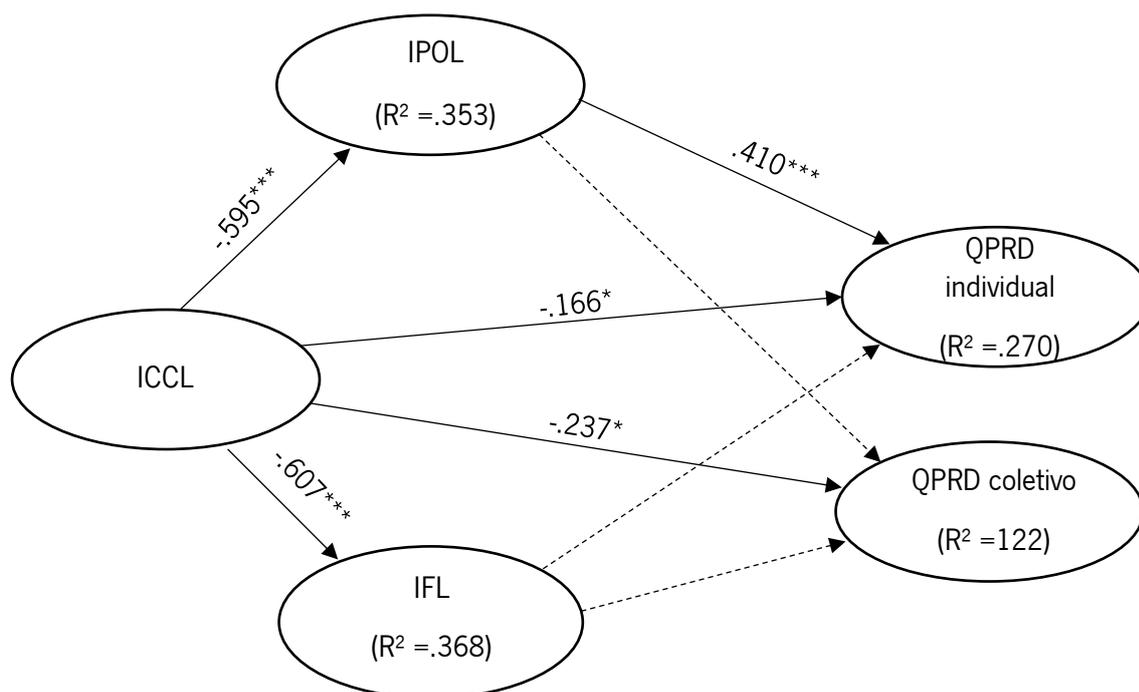
*Nota.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ ; as relações não significativas estão a tracejado.

Através dos resultados alcançados anteriormente na mediação, foi possível testar a dupla mediação do IPOL e do IFL na relação entre o ICCL e o QPRD. Fez-se comparações entre dois modelos de relações: (a) o modelo de efeito direto, estabelecendo uma relação direta desde o ICCL, o IPOL e o IFL até ao QPRD (individual e coletivo) e (b) o modelo de mediação parcial, que estabeleceu relação direta do ICCL

para o QPRD (individual e coletivo), admitindo relações de mediação por parte do IPOL e do IFL. Através do teste de modelos, o modelo de mediação parcial apresentou um ajustamento aceitável ( $\chi^2(46) = 226.373$   $p < .001$ ; RMSEA = .124, 90% I.C. [.108; .141],  $p_{close} < .001$ ; SRMR = .0842; TLI = .886; CFI = .933), melhor que o modelo direto ( $\chi^2(48) = 453.772$   $p < .001$ ; RMSEA = .182, 90% I.C. [.167; .198],  $p_{close} < .001$ ; SRMR = .1805; TLI = .755; CFI = .849). Foi também feita a comparação dos valores de Qui-Quadrado entre os modelos, tendo sido encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $\Delta\chi^2 = 314.986$ ;  $\Delta df = 3$ ;  $p < .001$ ). Este modelo de dupla mediação parcial explicou 27% da variância relativa à percepção de rendimento desportivo individual e 12% da variância correspondente à percepção de rendimento desportivo coletivo. Relativamente aos efeitos indiretos, apenas o efeito indireto do IPOL até a percepção de rendimento desportivo individual foi significativo ( $\beta = -.234$ ,  $p < .05$ ) (ver Figura 6). Assim, H1 foi parcialmente confirmada, na dimensão do QPRD individual.

**Figura 6**

*Modelo de dupla mediação*



*Nota.* \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; as relações não significativas estão a tracejado.

### Hipótese 2: Análise da Invariância Multigrupos (sexo e modalidade)

Nesta fase, foi verificado se o modelo de mediação parcial (dupla mediação) era invariante de acordo com duas outras variáveis do estudo (separadamente): o sexo (masculino *versus* feminino) e a modalidade (basquetebol *versus* voleibol). O modelo multigrupo para a amostra total apresentou bom ajustamento ( $\chi^2(139) = 323.061$ ,  $p < .001$ ; RMSEA = .072, 90% I.C. [.062; .083],  $p_{close} < .001$ ; SRMR =

.0754; TLI = .893; CFI = .934). Para avaliar a invariância do modelo, no que diz respeito à modalidade, verificou-se que, assumindo o modelo não restrito como correto, os resultados apresentaram que o modelo de medida não apresentava um ajustamento aos grupos significativamente pior ( $\Delta\chi^2(8) = 5.794$ ;  $p = .670$ ). Relativamente ao sexo, também foi possível verificar que o modelo de medida não apresentava um ajustamento aos grupos significativamente pior ( $\Delta\chi^2(8) = 3.531$ ;  $p = .897$ ). Estes resultados demonstraram invariância do modelo de medida nos dois modelos estruturais. Assim, prosseguiu-se para a análise da invariância do modelo estrutural, considerando o modelo de medida como correto e comparando o modelo estrutural com o modelo de medida. Quanto à modalidade, o modelo estrutural não apresenta um ajustamento pior que o modelo de medida ( $\Delta\chi^2(8) = 3.778$   $p = .877$ ). Relativamente ao sexo, o modelo estrutural também não apresenta um ajustamento pior que o modelo de medida ( $\Delta\chi^2(8) = 4.908$   $p = .767$ ). Assim, há invariância entre os grupos, o que permite confirmar a H2 e concluir que não há moderação da modalidade, nem do sexo, na relação entre as restantes variáveis presentes em estudo.

### Discussão

Este estudo teve como objetivo principal analisar a eficácia de liderança dos treinadores desportivos, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança (2021). A ação dos treinadores foi avaliada através da percepção de rendimento desportivo individual e coletivo dos respetivos atletas. De forma geral, os resultados demonstram a pertinência de considerar os três fatores chave do modelo (i.e., os ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes) para a explicação e construção de uma liderança eficaz. Especificando, há cinco aspetos principais a reter deste estudo, seguidamente apresentados.

Em primeiro lugar, no que concerne aos ciclos de liderança, a maioria dos atletas gostaria que os seus treinadores explicitassem mais a liderança relativamente à filosofia, prática e critérios. Este aspeto foi mais evidente no que diz respeito à prática da liderança, sugerindo que os atletas gostariam que os treinadores indicassem de modo mais claro a forma como pretendem concretizar as suas ideias de liderança. Curiosamente, há maior evidência centrada na importância da promoção da filosofia de liderança desportiva (Gould & Driska, 2017), mas há menos informação no que diz respeito à forma como essa mesma filosofia pode ser colocada em prática por parte dos treinadores (Carless & Douglas, 2011; Cushion & Parington, 2016). Assim, poderá ser importante que a investigação se debruce sobre de que forma é possível ajudar os treinadores a estabelecerem relações lineares mais efetivas entre filosofia, prática e critérios de liderança, indicando comportamentos e indicadores específicos que promovam esta ligação e melhorem a sua ação sobre equipas e atletas (Alves et al., 2021; Cronin et al., 2016; Gomes & Resende, 2015).

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

Em segundo lugar, foi testada a Hipótese da Congruência Otimizada, propondo-se que a congruência entre os ciclos de liderança aumenta a eficácia da liderança, sendo esta relação influenciada pelos estilos de liderança e pelos fatores antecedentes da liderança. Neste caso, os resultados demonstraram que a maior congruência entre os ciclos de liderança levou à maior percepção de rendimento desportivo individual e coletivo, suportando assim, a dimensão central deste modelo. Ou seja, quando os atletas percecionam uma relação congruente entre a filosofia, prática e critérios de liderança, por parte dos seus treinadores, percecionam maior sucesso a nível do rendimento desportivo individual e coletivo. Estes resultados vão ao encontro de outros estudos que obtiveram resultados semelhantes (Almeida, 2017) e de outros que também demonstraram o impacto que a congruência da liderança tem em variados indicadores da eficácia da liderança (Chelladurai, 2007; Kao et al., 2015; Prati & Pietrantonio, 2013).

Em terceiro lugar, testou-se a moderação dos estilos de liderança (IPOL) e dos fatores antecedentes da liderança (IFL), na relação entre os ciclos de liderança (ICCL) e a percepção de rendimento desportivo dos atletas (QPRD), verificando-se que, nem os estilos de liderança, nem os fatores antecedentes, foram moderadores na relação entre os ciclos de liderança e a percepção de rendimento desportivo individual e coletivo, algo que também ocorreu num estudo recente (Gomes, Gonçalves et al., 2021). Como já vimos, a não existência de moderação pode dever-se ao facto das variáveis testadas como moderadoras (IPOL e IFL), estarem correlacionadas com a variável testada como independente (ICCL), algo não recomendável num teste de moderação (Baron & Kenny, 1986; Kraemer et al., 2002).

Em quarto lugar, dada a inexistência de moderação, foi testada a possibilidade de mediação parcial dos estilos de liderança (IPOL) e dos fatores antecedentes da liderança (IFL), na relação entre os ciclos de liderança (ICCL) e a percepção de rendimento desportivo dos atletas (QPRD), verificando-se a existência do efeito mediador do IPOL e do IFL, de forma individual, na relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo individual. Ou seja, quanto mais os treinadores efetuam relações entre a filosofia, prática e indicadores de liderança, maior é a tendência para utilizarem estilos de liderança ótimos, o que por sua vez, tende a aumentar a percepção de rendimento desportivo individual dos atletas. Por outro lado, quanto mais os treinadores efetuam relações entre a filosofia, prática e indicadores de liderança, maior é a tendência de considerarem os fatores antecedentes da liderança, o que por sua vez, tende a aumentar a percepção de rendimento desportivo individual dos atletas.

Curiosamente, este efeito de mediação do IPOL e do IFL não ocorreu na relação entre o ICCL e a percepção de rendimento desportivo coletivo. Uma das razões para isto acontecer pode relacionar-se com o facto dos estilos de liderança utilizados pelo treinador (i.e., o perfil ótimo de liderança), principalmente no que diz respeito aos comportamentos transformacionais (Yammarino & Dubinsky, 1994),

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

contemplarem dimensões muito individualizadas (e.g. instrução, apoio) onde há o foco nas necessidades específicas dos atletas (Bass & Riggio, 2006). De facto, este maior impacto dos estilos de liderança a nível individual do que coletivo, vai ao encontro de alguns estudos de liderança em contextos organizacionais (Avolio et al., 1991; Yammarino & Bass, 1990) e em contextos desportivos (Ribeiro, 2016). Este mesmo padrão também foi verificado no IFL, o que pode significar que, considerar as características pessoais do treinador e dos atletas, bem como as circunstâncias específicas da situação onde se encontram, tendem a estar mais relacionadas com a maior estimulação da percepção do rendimento desportivo individual do que coletivo. A maior importância da favorabilidade da liderança na explicação da maior percepção de rendimento desportivo individual do que coletivo, foi também verificada num estudo recente (Gomes, Gonçalves, et al., 2021). Adicionalmente, há que salientar que o IFL perdeu o seu papel mediador quando foi efetuado, no nosso estudo, o teste do modelo de dupla mediação parcial, facto que pode ser justificado por não ter sido um fator tão central na explicação da percepção de rendimento desportivo individual, quando comparado com os ciclos de liderança e com o perfil ótimo de liderança. No entanto, e não sendo possível confirmar a hipótese 1 na sua totalidade, é de salientar que o modelo de dupla mediação parcial, que conjugou as três variáveis, explicou 27% da variância relativa à percepção de rendimento desportivo individual e 12% relativamente à percepção de rendimento desportivo coletivo. Assim, e tendo em conta a escassa investigação sobre a forma como o efeito da congruência entre os ciclos de liderança é afetada pelos estilos de liderança e pelos fatores antecedentes, estas relações devem continuar a ser estudadas para conclusões mais sustentadas, ficando a sugestão de que futuras investigações contemplem o possível efeito mediador das variáveis mencionadas.

Em quinto lugar, num sentido ainda mais exploratório, testou-se o papel moderador que o sexo (dos atletas) e a modalidade poderiam ter na explicação da percepção de rendimento desportivo, tendo por base os três fatores de eficácia da liderança. Na literatura não há consenso em relação ao impacto que estas duas variáveis têm no fenómeno da liderança, havendo ainda menos relatos sobre a possível moderação que o sexo dos atletas (Shen & Joseph, 2020) e a modalidade (Hampson & Jowett, 2014; Rowold, 2006) têm em variáveis explicadoras da eficácia da liderança. Assim, utilizando o modelo que explicava maior variância na percepção de rendimento desportivo (modelo de dupla mediação parcial), foi testada a hipótese de sexo e modalidade não moderarem as relações entre as restantes variáveis, estabelecendo-se a Hipótese 2 deste estudo. Esta hipótese foi confirmada, visto que ambas as variáveis não se demonstraram moderadoras, ou seja, sexo e modalidade não influenciaram a força das relações do modelo de dupla mediação parcial. Dito por outras palavras, as relações entre as variáveis centrais do modelo não sofrem alterações em função do sexo dos atletas, nem da modalidade praticada.

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, foi contemplado apenas um momento de recolha de dados, pelo que é importante desenvolver estudos longitudinais que consigam captar dados da eficácia da liderança em diferentes momentos da época desportiva. De facto, a perceção de rendimento desportivo tem demonstrado ser uma variável algo flutuante, estando intimamente ligada aos resultados desportivos efetivos do momento da recolha (Gomes et al., 2020; Gomes & Mata, 2013). Poderá também ser interessante recorrer a outras variáveis de medida, avaliando a eficácia da liderança através de resultados subjetivos e resultados objetivos em conjunto. Apesar das limitações, foi possível recolher uma amostra considerável, bastante uniforme entre homens, mulheres e entre modalidades, onde todos competiam na Primeira Divisão. De notar ainda que a época desportiva ficou marcada pelo contexto pandémico, pelo que a ação dos treinadores pode ter sido condicionada pelas interrupções forçadas de competições e treinos.

Resumidamente, olhando para as conclusões provenientes do estudo, é possível retirar algumas implicações que podem ser úteis para um melhor exercício de liderança por parte dos treinadores. Os resultados indicam que os treinadores devem tornar as suas ideias de liderança mais explícitas. Devem também monitorizar a sua ação recorrendo a um processo de "autoavaliação" da liderança, que permite verificar a possível necessidade de realizar alguns ajustes durante o exercício da profissão. Com isto, estarão mais perto de atingir a congruência entre os ciclos de liderança e, por sua vez, mais próximos de fomentar uma maior perceção de rendimento desportivo individual e coletivo por parte dos seus atletas. Também são claros os benefícios que provêm da adoção de um perfil ótimo de liderança, através da utilização maioritária de comportamentos transformacionais, e de atender aos fatores antecedentes (tendo atenção às suas próprias características, às características dos membros da sua equipa e às exigências situacionais). Com tudo conjugado, os treinadores poderão aumentar as possibilidades de alcançar uma maior eficácia de liderança.

Referências

- Almeida, C. M. (2017). *Eficácia da liderança no desporto: relação com a satisfação e rendimento desportivo* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/49517>
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., & Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Journal of Sport Psychology, 25*(2), 319–326.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., & Tomás, I. (2019). Transformational leadership, task-involving climate, and their Implications in male junior soccer players: A multilevel approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*, 3649. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193649z>
- Alves, J., Morais, C., Gomes, A. R., & Simões, C. (2021). Liderança no voleibol: Relação entre filosofia, prática e indicadores de liderança. *Coleção Pesquisa em Educação Física, 20*(1), 153-161. <http://hdl.handle.net/1822/70516>
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17.0 user's guide*. SPSS Inc.
- Avolio BJ, Yammarino FJ, Bass BM. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management, 17*, 571-587. <https://doi.org/10.1177/014920639101700303>
- Baird, N., Martin, L. J., & Benson, A. J. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of Sport & Exercise, 51*. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101789>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(3), 588-606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

- Bormann, K., Schulte-Coerne, P., Diebig, M., & Rowold, J. (2016). Athlete characteristics and team competitive performance as moderators for the relationship between coach transformational leadership and athlete Performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 38*(3), 268-281. <https://doi.org/10.1123/jsep.2015-0182>
- Carless D, Douglas K (2011). Stories as personal coaching philosophy. *International Journal of Sports Science and Coaching, 6*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.6.1.1>
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. *Handbook of sport psychology, 3*, 113-135.
- Chelladurai, P. (2012). Models and measurement of leadership in sport. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, & A. Kamata (Eds.), *Measurement in sport and exercise psychology*, 433–442. Human Kinetics.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J., & Callow, N. (2016). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 37*, 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.002>
- Cross, N., & Lyle, J. (1999). *The coaching process: principles and practice for sport*. Butterworth-Heinemann.
- Cushion, C., & Partington, M. (2016). A critical analysis of the conceptualisation of 'coaching philosophy'. *Sport, Education and Society, 21*(6), 851-867. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.958817>
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance. *Journal of Management, 14*, 453– 464. <https://doi.org/10.1177/014920638801400308>
- Gomes, A. R. (2016). *Questionário dos ciclos de liderança (QCL)* [Relatório técnico não publicado]. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2018). *Questionário dos fatores antecedentes da liderança (QFAL)* [Relatório técnico não publicado]. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2021). *Liderar com eficácia. Um guia prático*. Edição de autor.
- Gomes, A. R., Almeida, A., & Resende, R. (2020). Athletes' perception of leadership according to their perceptions of goal achievement and sport results. *Perceptual and Motor Skills, 127*(2), 415–431. <https://doi.org/10.1177/0031512519892384>
- Gomes, A. R., Gonçalves, A., Morais, C., Simões, C., & Resende, R. (2021). Leadership efficacy in youth football: Athletes and coaches perspective. *International Sport Coaching Journal*. Submetido para publicação.

- Gomes, A. R., & Mata, R. (2013). Winning or not winning: The influence on coach-athlete relationships and goal achievement. *Journal of Human Sport & Exercise*, *8*(4), 986-995.
- Gomes, A.R., & Resende, R. (2015). O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva. In S. F. Molina & M. C. Alonso (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la edad escolar*, 195-213. Universidade de Extremadura & Editora da Unicamp.
- 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*, 119-140. Editora CRV. <http://hdl.handle.net/1822/48319>
- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the multidimensional sport leadership scale: Comparison to multifactorial leadership questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*. Accepted for publication.
- González-García, H., Martinent, G., & Trinidad Morales, A. (2019). Perceived coach leadership profiles and relationship with burnout, coping, and emotions. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01785>
- Gould, D., Pierce, S., Cowburn, I. H. J., & Driska, A. (2017). How coaching philosophy drives coaching action: A case study of renowned wrestling coach J Robinson. *International Sport Coaching Journal/ISCJ*, *4*(1), 13-37. <https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0052>
- Hampson, R., & Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach–athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, *24*(2), 454-460. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, *9*(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hollembeak, J., & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of applied sport psychology*, *17*(1), 20-36. <https://doi.org/10.1080/10413200590907540>
- Horn, T.S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In Horn, T.S. (Ed.), *Advances in sport psychology (3rd ed.)*. Human Kinetics.
- Ignacio, R. A., Montecalbo-Ignacio, R. C., & Cardenas, R. C. (2017). The relationship between perceived coach leadership behaviours and athlete's satisfaction. *International Journal of Sports Sciences*, *7*, 196–202.
- Joyce, W. F., Nohria, N., & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*.

- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, *63*(2), 95-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kao, S. F., Chen, Y. F., Watson, J. C., & Halbrook, M. (2015). Relationships between the congruence of required and perceived Leadership Behavior and Satisfaction in Athletes. *Psychological Reports*, *117*(2), 391-405. <https://doi.org/10.2466/01.07.pr0.117c16z4>
- Kavussanu, M., Boardley, I. D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., & Ring, C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining their predictors and comparing coaches and athlete's reports. *The Sport Psychologist*, *22*, 383-404. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.4.383>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Methodology in the Social Sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kraemer, H. C., Wilson, G. T., Fairburn, C. G., & Agras, W. S. (2002). Mediators and moderators of treatment effects in randomized clinical trials. *Archives of general psychiatry*, *59*(10), 877-883. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.59.10.877>
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). ReportNumber.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, *18*, 15-30.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, *29*(1), 218-235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, *29*(5), 570-587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Prati, G., & Pietrantoni, L. (2013). The effects of congruency and discrepancy of sport leadership behaviors on objective performance. *International journal of sport psychology*, *44*(6), 546-564.
- 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.

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

- Journal of Applied Sport Psychology*, 25, 265-279.  
<https://doi.org/10.1080/10413200.2012.725703>
- Resende, R., Gomes, R., & Vieira, O. (2013). Liderança no futsal de alta competição: importância dos resultados desportivos. *Motriz*, 19(2), 502–512. <https://doi.org/10.1590/S1980-65742013000200028>
- Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e percepção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 72–86. <http://hdl.handle.net/1822/42659>
- Rowold, J. (2006) Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18(4), 312-325. <https://doi.org/10.1080/10413200600944082>
- Samul, J. (2020). The research topics of leadership: Bibliometric analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116-143 <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.5036>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2020). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100765>
- Sosik, J. J., & Jung, D. (2018). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. Routledge.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2014). Transformational leadership and well-being in Sports: The mediating role of need satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 182–196. <https://doi.org/10.1080/10413200.2013.819392>
- Stenling, A., Ivarsson, A., Hassmén, P. & Lindwall, M. (2017). Longitudinal associations between athletes' controlled motivation, ill-being, and perceptions of controlling coach behaviors: A Bayesian latent growth curve approach, *Psychology of Sport & Exercise*, 30, 205-214. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.03.002>.
- Thomas, A. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388–400. <https://doi.org/10.2307/2392715>
- Turnnidge, J., & Côté, J. (2018) Applying transformational leadership theory to coaching research in youth sport: A systematic literature review, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(3), 327-342. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2016.1189948>

## LIDERANÇA E PERCEÇÃO DE RENDIMENTO DESPORTIVO

- Wałach-Biśta, Z. M. (2019). What do we want and what do we get from the coach? Preferred and perceived leadership in male and female team sports. *Human Movement, 20*(3), 38-47. <https://doi.org/10.5114/hm.2019.79734>
- Wells, J. E., Peachey, J. W., & Walker, N. (2014). The relationship between transformational leadership, leader effectiveness, and turnover Intentions: Do subordinate gender differences exist? *Journal of Intercollegiate Sport, 7*(1), 64-79.
- Yammarino F. J. & Bass BM. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations, 43*(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology, 47*(4), 787-811. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01576.x>

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