

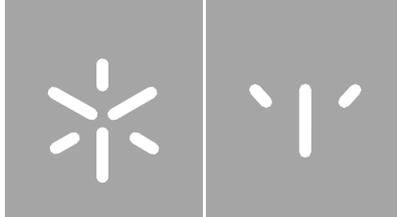


Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Jacinta Marlene Rebelo de Sousa

**Satisfação com a Liderança dos
Treinadores: Estudo com Atletas
de Alta Competição**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Jacinta Marlene Rebelo de Sousa

**Satisfação com a Liderança dos
Treinadores: Estudo com 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

[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-NãoComercial-Compartilhaigual
CC BY-NC-SA**

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

Universidade do Minho, 04/06/2021

Assinatura: yaciata Marlene Rebelo de Sousa

A vocês que tornaram este percurso possível...

A vocês que me acompanharam nesta caminhada, lado a lado...

A vocês que fizeram do vosso conhecimento um pouco meu também...

A vocês que foram sol quando tudo parecia mais cinzento...

A ti, que foste companheira de casa e para sempre serás companheira de vida...

A ti, que foste o meu porto seguro, a minha força e a minha inspiração...

A ti, estrela mais brilhante...

Obrigada!

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: Yacinta Marlene Rebelo de Sousa

Resumo

Este estudo avaliou a relação entre os ciclos de liderança (filosofia, prática e indicadores de liderança) e a satisfação dos atletas com a liderança evidenciada pelos treinadores, considerando também os estilos de liderança e os fatores antecedentes da liderança. Testou-se, assim, a Hipótese da Congruência Otimizada (HCO) proposta pelo Modelo da Eficácia da Liderança. Ademais, testou-se a invariância da HCO em função da modalidade e sexo dos atletas. Participaram no estudo 255 atletas de ambos os sexos, das modalidades de basquetebol e voleibol. Os resultados mostraram a necessidade de os treinadores explicitarem mais os ciclos de liderança, confirmaram a HCO através da mediação dos estilos de liderança e dos fatores antecedentes da liderança e confirmaram a invariância da HCO em função da modalidade e sexo dos atletas. Em síntese, os treinadores devem atender aos ciclos de liderança, estilos de liderança e fatores antecedentes da liderança no sentido de aumentarem a sua eficácia.

Palavras-chave: ciclos de liderança; estilos de liderança; fatores antecedentes; liderança; satisfação

Satisfaction with Coaches Leadership: Study with High Competition Athletes

Abstract

This study evaluated the relationship between the leadership cycles (philosophy, practice, and criteria) and the satisfaction of athletes with the leadership evidenced by their coaches, considering the leadership styles and the antecedent factors of leadership. Thus, it was tested the Optimized Congruence Hypothesis (HCO) proposed by the Leadership Effectiveness Model. In addition, the invariance of the HCO was tested according to the modality and gender of the athletes. The study included 255 athletes of both sexes, from basketball and volleyball. The results showed the need for coaches to further explain leadership cycles, confirmed the HCO through the mediation of leadership styles and antecedent factors of leadership and confirmed the invariance of the HCO according to the modality and gender of the athletes. In summary, coaches should meet leadership cycles, leadership styles, and antecedent factors of leadership to increase their effectiveness.

Keywords: antecedent factors; leadership; leadership cycles; leadership styles; satisfaction

Índice

Satisfação com a Liderança dos Treinadores: Estudo com Atletas de Alta Competição.....	8
Metodologia.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos.....	15
Questionário demográfico.....	15
Questionário dos Ciclos de Liderança.....	15
Escala Multidimensional de Liderança no Desporto.....	16
Questionário dos Fatores Antecedentes da Liderança.....	17
Questionário de Satisfação em Atletas.....	17
Procedimento.....	18
Resultados.....	19
Procedimento de Análise de Dados.....	19
Correlações entre as variáveis em estudo.....	20
Ciclos de Liderança.....	20
Congruência dos Ciclos de Liderança.....	21
Moderação dos Estilos de Liderança e dos Fatores Antecedentes da Liderança.....	21
Mediação dos Estilos de Liderança e dos Fatores Antecedentes da Liderança.....	24
Moderação da Modalidade e Sexo dos Atletas.....	25
Discussão.....	28
Referências.....	32

Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Modelo da Eficácia da Liderança</i>	13
Figura 2 - <i>Modelo da Eficácia da Liderança: Modelos Estruturais</i>	14
Figura 3 - <i>HCO: Relação entre o ICCL e a Sat. lid.</i>	21
Figura 4 - <i>HCO: Efeito de mediação do IPOL e do IFL</i>	25

Lista de Tabelas

Tabela 1 - <i>Correlações entre as variáveis em estudo</i>	20
Tabela 2 - <i>Ciclos de Liderança</i>	21
Tabela 3 - <i>Índices de Ajustamento, Comparação de Modelos e Sumário dos Testes de Invariância entre os Multigrupos formados pelo IPOL e IFL</i>	23
Tabela 4 - <i>Índices de Ajustamento, Comparação de Modelos e Sumário dos Testes de Invariância entre os Multigrupos formados pela modalidade e sexo</i>	27

Satisfação com a Liderança dos Treinadores: Estudo com Atletas de Alta Competição

A liderança no desporto foi descrita por Bridges e Roquemore (1996) como uma forma de influência nos atletas, no sentido de estes realizarem as suas tarefas de forma entusiástica e competente, procurando atingir metas definidas. No desporto, os treinadores são habitualmente apontados como uma das maiores fontes de influência nos atletas, pela instrução e preparação que lhes fornecem, mas também pelo potencial impacto no desenvolvimento emocional dos mesmos (Gomes et al., 2017). De facto, os treinadores assumem um papel de liderança na equipa desportiva (Shang & Ku, 2018), tornando-se essencial conhecer os fatores que influenciam as suas ações, uma vez que estas contribuem diretamente para a eficácia da equipa e dos atletas (Weinberg & Gould, 2019).

Uma das propostas que se tem dedicado a estudar os fatores que contribuem para a eficácia da ação do treinador é o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2021). Este modelo aponta três fatores que ajudam a perceber a eficácia da liderança: os ciclos de liderança, os estilos de liderança, e os fatores antecedentes da liderança. Apesar da literatura ter já evidenciado a importância que estes fatores assumem na explicação da eficácia atingida pelas ações do líder, verificamos que os mesmos têm sido analisados separadamente (e.g., Alves et al., 2021; Rowold, 2006) e não de modo integrado, como proposto no modelo indicado.

Começando pelo primeiro fator, os ciclos de liderança, existe evidência sobre a caracterização da filosofia de liderança (e.g., Lyle, 1999; Vallée & Bloom, 2016), assumida como fator chave da liderança (Gould et al., 2017); contudo, poucos estudos avaliam a forma como a filosofia de liderança é aplicada pelo treinador na relação com os atletas (e.g., Cushion & Partington, 2016; Gould et al., 2017), o modo como é avaliada pelo treinador (e.g., Jacobs et al., 2016), e o impacto que podem ter na eficácia do treinador (e.g., Alves et al., 2021). Quanto ao segundo fator, os estilos de liderança, a literatura evidencia os resultados positivos que a liderança transformacional produz (e.g., Judge et al., 2006), bem como os efeitos superiores que esta tem sobre outros estilos de liderança, como a liderança transacional e a tomada de decisão (Bass, 1985; Ribeiro et al., 2016; Rowold, 2006); todavia, existe menos evidência sobre o impacto que estes estilos podem ter na maximização da eficácia da liderança (Gomes, Gonçalves, et al., 2021). Quanto ao terceiro fator, os fatores antecedentes da liderança, existe evidência sobre o impacto que

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

características demográficas do treinador, atletas e situação têm nos níveis de eficácia (e.g., Cook et al., 2020; Ribeiro et al., 2016; Rowold, 2006); porém, o conhecimento sobre a relação que estas características estabelecem com os outros fatores do modelo na explicação da eficácia é ainda escasso.

Este estudo surge, então, com o propósito de avaliar a eficácia da liderança de um modo integrado, à luz do Modelo da Eficácia da Liderança. Segundo o modelo, a eficácia da ação do líder depende da relação linear estabelecida entre os ciclos de liderança, considerando a influência dos estilos de liderança adotados pelo treinador, bem como os fatores antecedentes à liderança. O componente primordial do modelo, os ciclos de liderança, referem-se às relações dinâmicas que existem entre o ciclo conceptual (i.e., as representações mentais do líder sobre a melhor forma de liderar) e o ciclo prático (i.e., o modo efetivo como o líder coloca em prática as suas ideias sobre liderança), que incluem três dimensões: filosofia da liderança, prática da liderança e critérios da liderança. A aproximação dos ciclos de liderança avalia-se através do Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), sendo que quanto mais linear for a relação entre o ciclo conceptual e o ciclo prático (i.e., alta congruência dos ciclos), maior será a eficácia do treinador (Gomes, 2021). Relativamente aos estilos de liderança, o modelo identifica três áreas fundamentais da ação do líder: liderança transformacional, que é a capacidade de o líder motivar os elementos da equipa a realizarem mais do que esperavam (Bass, 1985); liderança transaccional, que se baseia em trocas mútuas entre líder e liderados, onde o liderado é recompensado por executar as ações estabelecidas pelo líder (Bass, 1985); e tomada de decisão, que incorpora a forma como os líderes gerem o seu poder e tomam decisões (Yulk, 1998). Em conjunto, estes estilos podem influenciar os efeitos produzidos pelos ciclos de liderança na eficácia da ação do treinador, potenciando o modo como o treinador efetua a congruência entre os ciclos de liderança. Esta potenciação ocorre através do uso do perfil ótimo de liderança, caracterizado pelo uso de maiores níveis de comportamentos transformacionais, maior uso de *feedback* positivo da liderança transaccional e maior uso da gestão ativa da tomada de decisão, sendo este efeito de potenciação avaliado através do Índice de Perfil Ótimo da Liderança (IPOL). Quanto aos fatores antecedentes da liderança, o modelo reconhece três dimensões: características situacionais, características do líder e características dos membros da equipa. Estas características quando conjugadas indicam três tipos de favorabilidade da liderança: favorabilidade situacional (i.e., condições materiais, humanas e ambientais providas ao

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

líder), favorabilidade técnica (i.e., importância atribuída pelo líder aos objetivos estipulados e conhecimento dos membros da equipa sobre o que deve ser feito), e favorabilidade psicológica (i.e., interesse do líder pelas necessidades e expectativas dos membros da equipa, e sentimentos de segurança e motivação dos membros da equipa para assumirem as tarefas que lhes são atribuídas). Tal como os estilos de liderança, os fatores antecedentes podem influenciar a relação entre os ciclos de liderança e a eficácia da liderança, sendo que se os fatores antecedentes funcionarem como facilitadores da liderança (i.e., alta favorabilidade da liderança), os efeitos produzidos pelos ciclos de liderança na eficácia das ações do treinador são potenciados, sendo isto avaliado através do Índice de Favorabilidade da Liderança (IFL). De referir ainda, que a avaliação da eficácia da liderança pode ser realizada através de medidas subjetivas (e.g., satisfação) e/ou medidas objetivas (e.g., resultados alcançados) (ver Figura 1). Neste estudo, utilizou-se a medida de eficácia de Satisfação com a Liderança (Sat. lid.), que representa o estado afetivo positivo dos atletas associado à liderança do treinador, sendo que quanto menor for a discrepância entre aquilo que o atleta deseja e aquilo que ele percebe receber, maior será a sua satisfação (Chelladurai & Riemer, 1997). Esta medida tem sido indicada pela literatura como uma das mais adequadas para avaliar a eficácia do treinador (Chelladurai, 2007, 2012; Chelladurai & Riemer, 1997), isto porque a satisfação parece estar relacionada com o desempenho, no sentido em que o envolvimento do atleta é essencialmente voluntário, fazendo com que a satisfação funcione como um pré-requisito para os atletas atingirem o seu potencial máximo (Borrego et al., 2010; Riemer & Chelladurai, 1998).

Este estudo procurou, então, analisar a conjugação dos três componentes descritos na explicação da satisfação dos atletas com a liderança, estabelecendo a seguinte hipótese:

H1-Hipótese da Congruência Otimizada (HCO): Níveis mais elevados de congruência entre os ciclos de liderança predizem maior satisfação com a liderança, sendo esta predição influenciada pelo perfil ótimo de liderança e pela maior favorabilidade da liderança.

Este é um dos primeiros estudos a analisar a HCO na explicação da satisfação dos atletas, sendo que apenas um estudo anterior se debruçou sobre o teste da congruência otimizada, mas considerando a percepção de rendimento desportivo (ver Gomes, Gonçalves, et al., 2021). Nesse estudo a influência produzida pelo perfil ótimo de liderança e pela favorabilidade da liderança na relação entre os ciclos de liderança e a satisfação

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

com a liderança foi testada constituindo estas variáveis como moderadoras; contudo, os resultados não comprovaram os seus efeitos moderadores, apesar de ambas as variáveis terem sido importantes para compreender a percepção de rendimento desportivo dos atletas. Assim sendo, no nosso estudo, testamos a possibilidade do perfil ótimo de liderança e da favorabilidade da liderança serem moderadoras da relação entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança (ver Figura 2 - HCO: Efeito de moderação do IPOL e do IFL), tal como previsto originalmente no modelo (Gomes, 2021), mas colocamos igualmente a possibilidade de, caso não ocorrerem efeitos de moderação, existirem efeitos de mediação de ambas as variáveis (i.e., perfil ótimo de liderança e da favorabilidade da liderança) na referida relação entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança (ver Figura 2 - HCO: Efeito de mediação do IPOL e do IFL). Esta possibilidade alternativa de mediação pode ocorrer sob condições particulares (e.g., correlações fortes entre a variável moderadora e a variável dependente ou independente), fazendo com que uma variável moderadora se possa constituir como uma variável mediadora (Baron & Kenny, 1986; Kraemer et al., 2002).

Considerando estes aspetos, testamos a Hipótese da Congruência Otimizada, primeiro verificando a relação entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança (ver Figura 2 - HCO: Relação entre o ICCL e a Sat. lid.) e, de seguida, verificando se o perfil ótimo de liderança e a favorabilidade da liderança moderam/medeiam, a relação entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança (ver Figura 2 - HCO: Efeito de moderação do IPOL e do IFL/ HCO: Efeito de mediação do IPOL e do IFL, respetivamente).

Um outro aspeto que mereceu atenção no nosso estudo, foi a possibilidade das variáveis modalidade e sexo dos atletas moderarem a relação das variáveis testadas na HCO (ver Figura 2 - Hipótese da Invariância da Congruência Otimizada em Função da Modalidade e Sexo dos Atletas). A pertinência de considerar estas características, passa pelo facto de as mesmas já terem sido estudadas como possíveis influenciadoras da eficácia da liderança, mas os resultados encontrados na investigação quanto à satisfação dos atletas com a liderança revelam-se contrários entre si ou são ainda escassos, nomeadamente nos estudos baseados no Modelo da Eficácia da Liderança. Quanto à modalidade, estudos identificaram que competir em modalidades individuais preconiza maiores níveis de satisfação (Baker et al., 2003; Gomes et al., 2006) quando comparados a modalidades coletivas; contudo, menor foco tem sido dado à investigação sobre as diferenças que possam existir entre modalidades do mesmo tipo. Relativamente ao sexo

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

dos atletas, estudos constataram que ser atleta do sexo masculino é importante para explicar os níveis de satisfação com a liderança (e.g., Ribeiro et al., 2016); contudo, outros estudos obtiveram resultados contrários (e.g., Gomes & Machado, 2010; Papadopoulou et al., 2006). Nesse sentido, estabelecemos as seguintes hipóteses:

H2-Hipótese da Invariância da Congruência Otimizada em Função da Modalidade: H1 é invariante consoante a modalidade praticada pelos atletas, no nosso caso, considerando as modalidades de basquetebol e voleibol.

H3-Hipótese da Invariância da Congruência Otimizada em Função do Sexo dos Atletas: H1 é invariante consoante o sexo dos atletas (i.e., masculino e feminino).

Figura 1

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

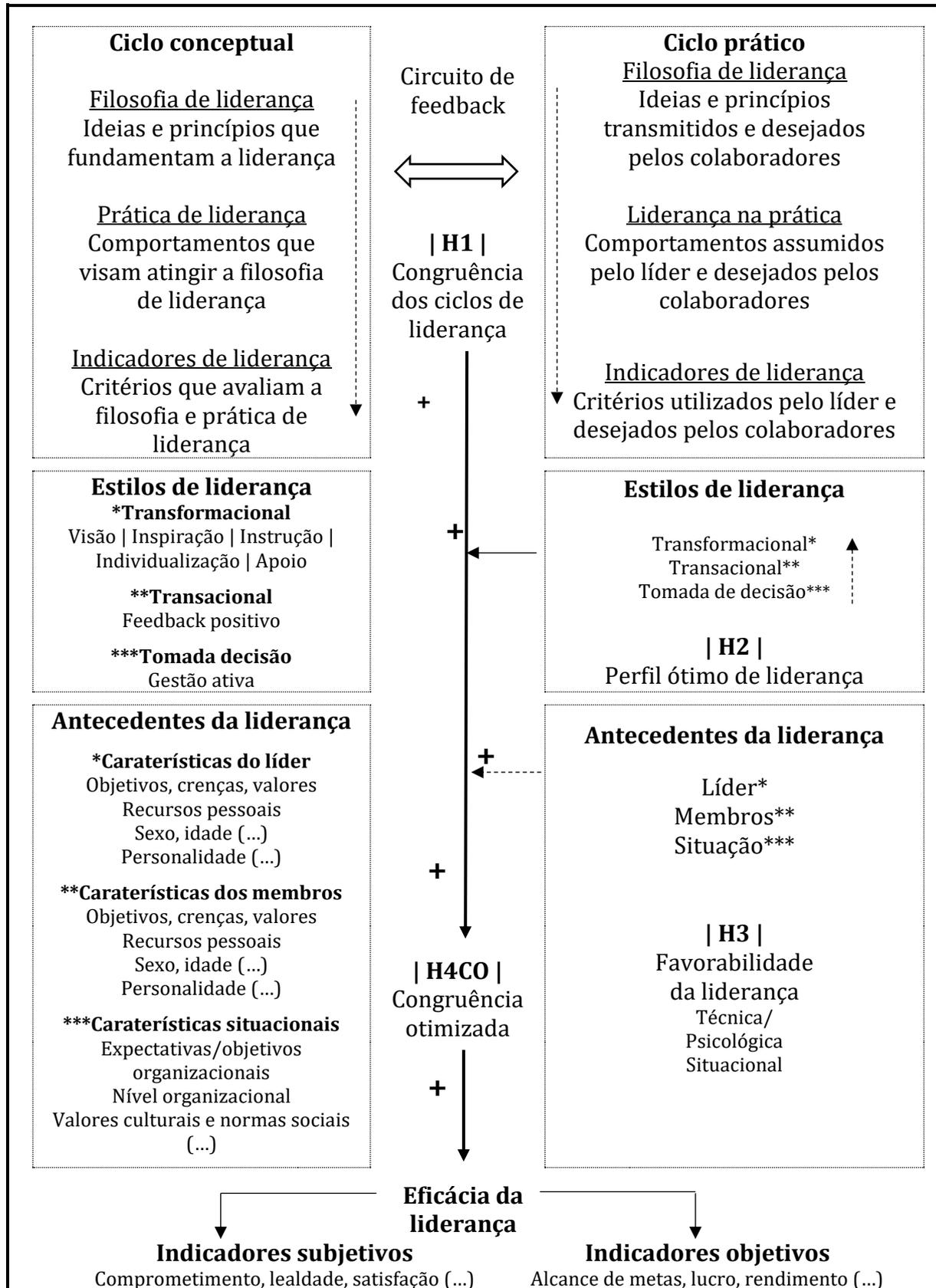
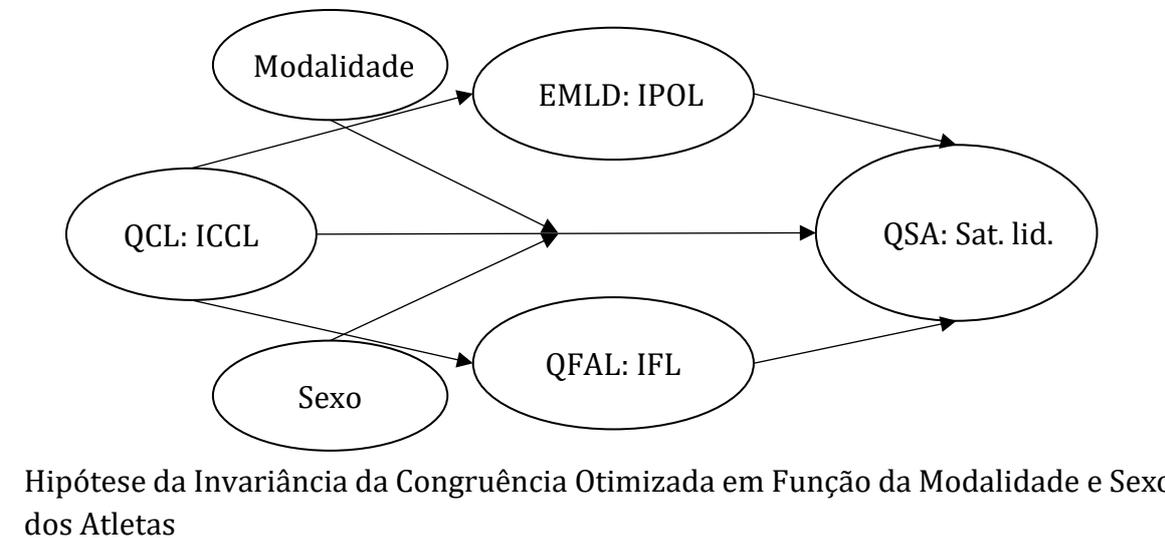
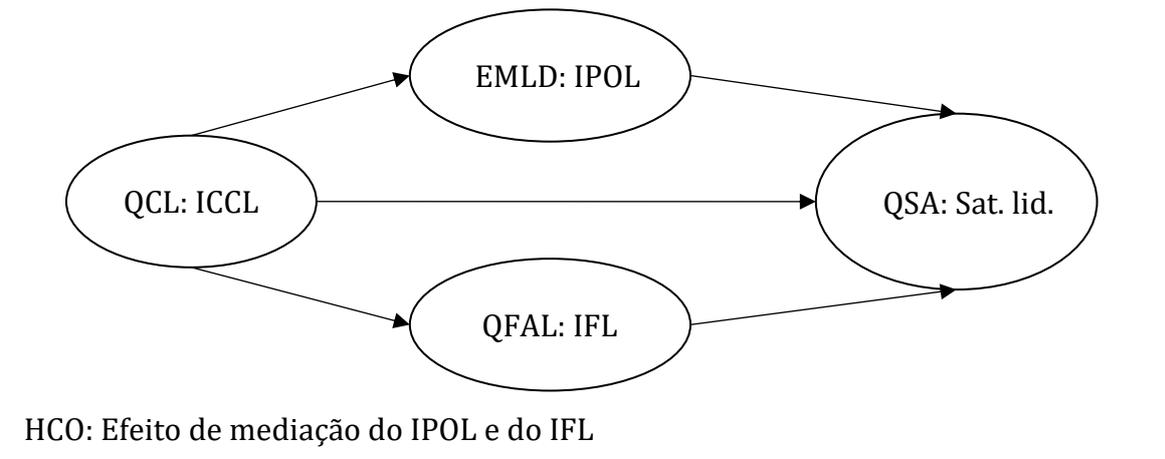
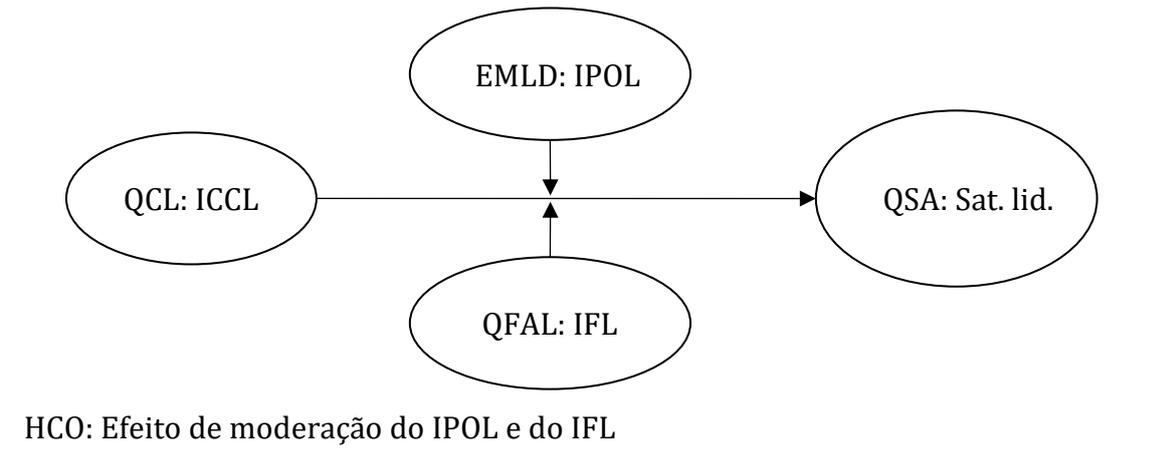
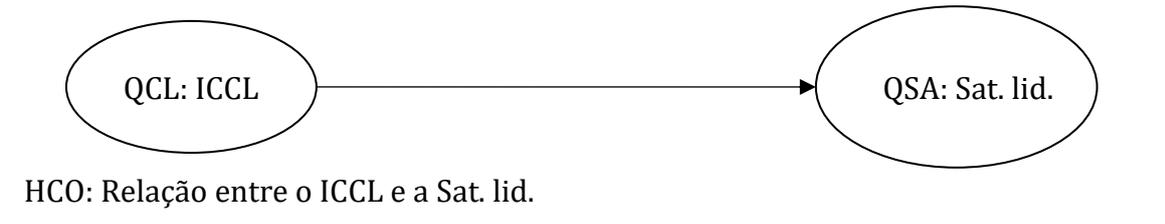


Figura 2

Modelo da Eficácia da Liderança: Modelos Estruturais



Metodologia

Participantes

A amostra deste estudo foi estabelecida por conveniência, sendo que os participantes que a compuseram tinham que cumprir três critérios de inclusão: (1) competir no escalão sénior; (2) competir na primeira divisão; (3) competir na modalidade de voleibol ou basquetebol. Assim, a amostra total obtida contou com 16 equipas de voleibol (50%) e 16 equipas de basquetebol (50%), perfazendo um total de 32 equipas. Foram enviados 420 questionários tendo sido recebidos 255 (taxa de retorno de 61%), sendo que dos questionários recebidos 109 eram atletas do sexo masculino (43%) e 146 atletas do sexo feminino (57%), com idades entre os 15 e os 43 ($M = 22.44$; $DP = 5.73$).

Na modalidade de voleibol ($n = 159$, 62%), 82 atletas eram do sexo masculino (52%) e 77 atletas do sexo feminino (48%). Os atletas apresentaram uma média de anos de prática desportiva de 12.59 anos ($DP = 5.97$), sendo que 89 deles (56%) estavam com o atual treinador há menos de um ano, e 70 (44%) estavam com o mesmo há mais de um ano.

No que diz respeito à modalidade de basquetebol ($n = 96$, 38%), 27 atletas eram do sexo masculino (28%) e 69 atletas do sexo feminino (72%), apresentando uma média de anos de prática desportiva de 10.76 anos ($DP = 5.26$), sendo que 38 dos atletas (40%) estavam com o atual treinador há menos de um ano, e 58 (60%) estavam com o atual treinador há mais de um ano.

Instrumentos

Questionário demográfico

Este questionário teve por base a caracterização da amostra consoante variáveis pessoais (i.e., sexo e idade), dados relativos ao escalão competitivo, número de internacionalizações e objetivos classificativos. Permitiu ainda recolher informação sobre os anos de experiência que os participantes possuíam como atletas na respetiva modalidade, o número de anos de trabalho com o atual treinador e os principais resultados alcançados com este nos últimos cinco anos.

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

O QCL permitiu calcular o Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), isto é, entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, que foram avaliados, respetivamente, pela secção ação preferida e secção ação atual do questionário. Este índice foi obtido através da diferença entre o eixo preferido e o eixo atual, transformando-se de seguida os

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

resultados obtidos numa variável modular (i.e., transformaram-se os valores negativos no seu espelho positivo), para que valores mais próximos de zero indicassem maior congruência entre os ciclos. Tanto o ciclo conceptual como o ciclo prático foram avaliados através de 15 itens que se distribuem equitativamente por três dimensões (cinco itens por dimensão): (a) filosofia de liderança ($\alpha = .90$), isto é, princípios que o líder acredita que guiam a sua ação; (b) prática de liderança ($\alpha = .86$), que corresponde aos comportamentos que o líder acredita que representam os seus princípios; e (c) critérios de liderança ($\alpha = .90$), ou seja, indicadores usados pelo líder para avaliar o grau em que os seus comportamentos estão a produzir os efeitos pretendidos. Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo de três fatores ($\chi^2(87) = 221.842$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.550$; RMSEA = .078, 90% C.I. [.065; .091]; SRMR = .0394; TLI = .945; CFI = .955).

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

A EMLD possibilitou o cálculo do Índice de Perfil Ótimo de Liderança (IPOL), sendo que o mesmo foi obtido através da média das nove dimensões ($\alpha = .92$) que compõem o instrumento. Através da mediana deste índice ($Md = 3.41$) dividiram-se os atletas em dois grupos: alto perfil ótimo (> 3.41) e baixo perfil ótimo (≤ 3.41). Deste modo, o cálculo do IPOL recorreu aos 36 itens que constituem o instrumento e que se organizam, então, em nove dimensões (quatro itens por cada dimensão), e estas, por sua vez, em três áreas, sendo elas, liderança transformacional, liderança transacional e tomada de decisão. No âmbito transformacional encontram-se as dimensões: (a) visão ($\alpha = .95$), definição de um futuro positivo para os atletas; (b) inspiração ($\alpha = .91$), uso de comportamentos que motivam os atletas a realizar as suas tarefas; (c) instrução ($\alpha = .91$), indicação do que é necessário fazer para que os atletas melhorem as suas aptidões; (d) individualização ($\alpha = .89$), interesse pelos sentimentos e necessidades dos atletas de forma individual; e (e) apoio ($\alpha = .85$), preocupação com o bem-estar dos atletas. No que diz respeito à área transacional, esta possui as dimensões: (f) feedback positivo ($\alpha = .90$), reforço dos atletas por atingirem as metas definidas; e (g) feedback negativo ($\alpha = .91$), punição dos atletas por não alcançarem os objetivos estipulados. Por fim, quanto ao campo da tomada de decisão, este é constituído por: (h) gestão ativa ($\alpha = .84$), envolvimento dos atletas nas decisões a tomar durante os treinos e competições; e (i) gestão passiva ($\alpha = .82$),

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

evitamento ou adiamento da tomada de decisões cruciais. Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo de nove fatores ($\chi^2(558) = 969.903, p < .001; \chi^2/df = 1.738; RMSEA = .054, 90\% \text{ C.I. } [.048; .060]; SRMR = .0518; TLI = .938; CFI = .945$).

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

O QFAL permitiu calcular o Índice de Favorabilidade da Liderança (IFL), obtido através da média das cinco dimensões que constituem o instrumento ($\alpha = .80$). A mediana deste índice ($Md = 4.06$) permitiu a divisão dos participantes em dois grupos: alta favorabilidade da liderança (≤ 4.06) e baixa favorabilidade da liderança (> 4.06). O questionário é, então, constituído por 15 itens que se distribuem de forma igualitária por cinco dimensões (três itens por dimensão), e estas agrupam-se em três áreas, sendo elas: características situacionais (i.e., fatores contextuais que podem influenciar a liderança), características do líder (i.e., aspetos que identificam o líder), e características dos membros da equipa (i.e., aspetos que identificam os membros da equipa). A área das características situacionais é constituída por uma única dimensão: (a) situação ($\alpha = .67$), que é a avaliação das condições proporcionadas pelos fatores contextuais à ação do líder. Na área das características do líder temos as dimensões: (b) orientação para as tarefas ($\alpha = .83$), interesse do treinador pelas técnicas do seu trabalho; e (c) orientação para as pessoas ($\alpha = .79$), interesse do treinador pelos aspetos pessoais dos seus atletas. Por fim, na área das características dos membros da equipa encontramos: (d) maturidade técnica ($\alpha = .69$), opinião do líder sobre a competência dos membros da equipa na execução das tarefas; e (e) maturidade psicológica ($\alpha = .59$), que se refere à opinião do líder acerca dos sentimentos de autoconfiança e abertura dos membros da equipa. Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo de cinco fatores ($\chi^2(80) = 146.441, p < .001; \chi^2/df = 1.831; RMSEA = .057, 90\% \text{ C.I. } [.042; .060]; SRMR = .0597; TLI = .934; CFI = .925$).

Questionário de Satisfação em Atletas (QSA; Riemer & Chelladurai, 1998; traduzido por Gomes & Resende, 2014)

O QSA permitiu avaliar a satisfação dos atletas quanto à sua experiência desportiva, sendo que no presente estudo, apenas foi utilizada a área relacionada com a satisfação com a liderança ($\alpha = .97$), perfazendo um total de 19 itens distribuídos por quatro

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

dimensões: (a) satisfação com a utilização das capacidades (cinco itens; $\alpha = .90$), opinião dos atletas sobre a forma como o treinador utiliza as suas capacidades; (b) satisfação com a estratégia (seis itens; $\alpha = .95$), avaliação que os atletas realizam sobre as táticas utilizadas pelo treinador; (c) satisfação com o tratamento pessoal (cinco itens; $\alpha = .94$), percepção que os atletas têm do tratamento que lhes é fornecido pelo treinador de forma individual; (d) satisfação com o treino e instrução (três itens; $\alpha = .91$), opinião dos atletas sobre o treino e instruções que o treinador fornece. Os itens foram respondidos numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1 = “*Mesmo nada satisfeito*”; 7 = “*Extremamente satisfeito*”), sendo que valores mais elevados corresponderam a uma maior satisfação dos atletas relativamente à ação do seu treinador. De modo a simplificar os modelos testados, utilizamos, neste estudo, um modelo de fator de segunda ordem, no sentido de diminuir o número de variáveis manifestas. Esta seleção permitiu-nos diminuir a variação idiossincrática e o número de variáveis medidas, bem como aumentar a fiabilidade dos fatores (Marsh et al., 1994). A análise fatorial confirmatória indicou um bom ajustamento do instrumento ao modelo de um fator ($\chi^2(141) = 358.614, p < .001; \chi^2/df = 2.543; RMSEA = .078, 90\% \text{ C.I. } [.068; .088]; SRMR = .0619; TLI = .949; CFI = .958$).

Procedimento

O estudo foi previamente aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Minho (SECSH 008/2016). A primeira etapa foi o estabelecimento de contacto com os clubes da primeira divisão das modalidades de voleibol e basquetebol, solicitando-se a participação dos atletas no estudo. De seguida foram contactados os treinadores das equipas seniores de cada clube, a quem o pedido de colaboração foi também realizado, e após o pedido ser aceite realizou-se o contacto com os atletas. Antes do preenchimento dos questionários, foi pedido aos participantes que preenchessem um consentimento informado, onde estava incluída toda a informação necessária acerca do estudo, bem como o carácter voluntário da sua participação e a confidencialidade e anonimato de todos os dados recolhidos. A recolha do protocolo de avaliação foi efetuada *online* através da plataforma *Qualtrics*, e teve um tempo de resposta médio de 20 minutos. A ligação para responder ao estudo foi enviada aos atletas via SMS e/ou *Email*, sempre entre terça-feira e quinta-feira, para que não coincidissem com o período pré e pós-competição.

Resultados

Procedimento de Análise de Dados

Para a análise descritiva e inferencial dos dados recolhidos recorreu-se ao programa informático IBM® SPSS® (versão 27.0), sendo que se utilizou também o *software* IBM® SPSS® AMOS (versão 27.0) para a realização de modelos de equações estruturais que permitiram responder aos objetivos e hipóteses do presente estudo.

Para avaliar o ajustamento dos diferentes modelos que foram testados (i.e., modelos diretos, de moderação e mediação) e verificar a qualidade com que o modelo teórico reproduzia a estrutura correlacional das variáveis em estudo, usamos os seguintes indicadores: (a) estatística de teste do Qui-quadrado (χ^2); (b) índice de discrepância populacional *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA; Steiger, 1990), em que valores entre 0.05 e 0.08 corresponderam a um ajustamento adequado entre o modelo e a população, e valores < 0.05 indicaram um ajustamento muito bom do modelo (Arbuckle, 2008), bem como um intervalo de confiança de 90% e *p-value* para $H_0: RMSEA \leq .05$ (Steiger, 1990); (c) *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), onde valores < 0.1 assinalaram um ajustamento bom (Kline, 2005); e (d) *Tucker-Lewis Index* (TLI; Bentler & Bonett, 1980) e *Comparative Fit Index* (CFI; Bentler, 1990), em que valores de CFI e TLI ≥ 0.90 indicaram um ajustamento adequado e valores ≥ 0.95 indicaram um ajustamento excelente (Bentler, 1990; Bentler & Bonett, 1980).

Para avaliar o efeito moderador dos estilos de liderança e dos fatores antecedentes, bem como posteriormente o efeito moderador das características dos atletas (modalidade e sexo), na relação entre os ciclos de liderança e a satisfação, conduzimos testes de invariância e análises multigrupo. Para tal, utilizamos, individualmente, os grupos criados pelas variáveis em questão para o efeito de moderação: (a) “alto perfil ótimo de liderança” versus “baixo perfil ótimo de liderança”; (b) “alta favorabilidade de liderança” versus “baixa favorabilidade de liderança”; (c) “basquetebol” versus “voleibol” e (d) “masculino” versus “feminino”. Inicialmente, testamos a invariância dos modelos de medida de cada grupo, sendo que a mesma devia verificar-se (i.e., confirmar a hipótese nula) e, nessa lógica, comparamos o modelo não restrito (i.e., com pesos fatoriais e variâncias dos fatores livres) com o modelo restrito (i.e., com pesos fatoriais e variâncias dos fatores fixados). De seguida, e quando a invariância dos modelos de medida foi assegurada, testamos o efeito moderador das variáveis em consideração na relação entre os ciclos de liderança e a satisfação dos atletas. Para isso, analisamos a invariância do modelo

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

estrutural de cada grupo, comparando o modelo de coeficientes estruturais livre com o modelo de coeficientes estruturais fixos, sendo que a hipótese de moderação seria confirmada se a hipótese nula (i.e., hipótese de invariância) fosse rejeitada. No sentido de avaliar se havia diferenças significativas entre modelos utilizamos como critério para rejeitar a hipótese nula de invariância a estatística de significância da diferença do Qui-quadrado ($p\Delta\chi^2 < .05$) (Marôco, 2014).

Para avaliar o efeito mediador dos estilos de liderança e dos fatores antecedentes procedeu-se à análise do *Bootstrap* para obter os efeitos diretos e indiretos presentes no modelo de mediação parcial, sendo que os mesmos foram aceites quando a hipótese nula (i.e., hipótese de o efeito direto ou indireto ser nulo) foi rejeitada.

Correlações entre as variáveis em estudo

Na Tabela 1, apresentam-se as correlações entre as variáveis em estudo: (a) ICCL; (b) IPOL; (c) IFL; e (d) Satisfação com a Liderança. Relativamente às correlações positivas, verificamos que o IPOL se correlaciona positivamente com o IFL e com a satisfação com a liderança, sendo que também estas duas últimas têm uma correlação positiva entre si. No que diz respeito às correlações negativas, observamos que apenas o ICCL se correlaciona negativamente com as restantes variáveis em estudo. Importa destacar também as correlações significativas e fortes (Heiman, 2014) existentes entre todas as variáveis.

Tabela 1

Correlações entre as Variáveis em Estudo

	1	2	3	4
1. QCL: ICCL	--	--	--	--
2. EMLD: IPOL	-.595**	--	--	--
3. QFAL: IFL	-.607**	.706**	--	--
4. QSA: Sat. lid.	-.633**	.832**	.709**	--

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

Ciclos de Liderança

Na análise descrita na Tabela 2, utilizamos os valores do ICCL sem o espelho dos números negativos, no sentido de perceber se os atletas percecionam que os seus treinadores deveriam aumentar (valores superiores a 0), diminuir (valores inferiores a zero) ou manter (valores iguais a 0) os ciclos de liderança, nas três dimensões avaliadas (i.e., filosofia, prática e critérios). Verificou-se, então, que a maioria dos atletas perceciona

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

que os seus treinadores deveriam explicitar mais a sua filosofia e, principalmente, explicitar ainda mais a prática e critérios de liderança.

Tabela 2

Ciclos de liderança

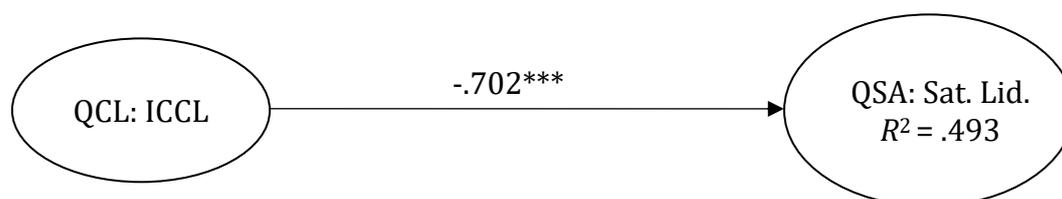
QCL: ICCL	Manter	Reduzir	Aumentar
	n (%)	n (%)	n (%)
Filosofia	113 (44.3%)	7 (2.8%)	135 (52.9%)
Prática	57 (22.4%)	4 (1.6%)	194 (76.0%)
Critérios	110 (43.1%)	6 (2.4%)	139 (54.4%)

Congruência dos Ciclos de Liderança

No sentido de responder à Hipótese de Congruência Otimizada, foi elaborado, inicialmente, um modelo de equações estruturais de efeito direto (Figura 3) para avaliar a relação entre os ciclos de liderança e a satisfação, sendo que o mesmo mostrou um ajustamento adequado ($\chi^2(143) = 288.712$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.019$; RMSEA = .063, 90% C.I. [.053; .074]; SRMR = .0560; TLI = .964; CFI = .973). Verificou-se que a congruência entre os ciclos de liderança tem um impacto significativo no nível de satisfação dos atletas, sendo que quanto mais próximo de zero foi o ICCL (i.e., maior congruência), maior satisfação os atletas evidenciaram, tal como era esperado. De igual modo, averiguou-se também que o ICCL explica 49% da variância associada à satisfação com a liderança.

Figura 3

HCO: Relação entre o ICCL e a Sat. lid.



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

Moderação dos Estilos de Liderança e dos Fatores Antecedentes da Liderança

Para testar os efeitos de moderação dos estilos de liderança e dos fatores antecedentes, criaram-se dois modelos de equações estruturais (Figura 2 - HCO: Efeito de moderação do IPOL e do IFL, parte superior e inferior, respetivamente) no sentido de

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

avaliar o efeito de ambos os fatores de forma isolada. Assim, verificou-se um ajustamento adequado dos modelos de moderação (Tabela 3).

Em primeira instância, analisamos a invariância do modelo de medida entre os multigrupos, comparando o modelo livre com o modelo de medida. Para o multigrupo do IPOL, a análise mostrou que, considerando o modelo livre como correto, o modelo de medida não apresentou um ajustamento pior aos grupos quando comparado com o modelo livre ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 > .05$) (Marôco, 2014), indicando a invariância do modelo de medida neste multigrupo. Por sua vez, para o multigrupo do IFL, considerando o modelo livre como correto, o modelo de medida apresentou um ajustamento pior aos grupos quando comparado com o modelo livre ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 < .05$) (Marôco, 2014), apontando a variância do modelo de medida. Assim, avançamos na análise de dados com o teste ao modelo estrutural para o multigrupo IPOL, mas demos por terminada a análise de moderação do IFL, uma vez que os resultados na análise de invariância do modelo de medida não evidenciaram a possibilidade do seu efeito moderador.

De seguida, testamos, então, a invariância do modelo estrutural no multigrupo IPOL, considerando o modelo de medida como correto e comparando o modelo estrutural com o modelo de medida. Assim, a análise indicou que quando comparado o modelo estrutural com o modelo de medida, o primeiro não apresentou um ajustamento pior ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 > .05$) (Marôco, 2014). Este resultado mostra que o efeito do perfil ótimo de liderança na relação entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança, é invariante entre os grupos (i.e., baixo perfil ótimo e alto perfil ótimo), resultando na negação do possível efeito moderador desta variável.

Uma vez que a corroboração de H1 através de moderação dependia da confirmação prévia das moderações isoladas do IPOL e do IFL, e sendo que o mesmo não se verificou, rejeitamos o efeito de dupla moderação do perfil ótimo de liderança e da favorabilidade da liderança.

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

Tabela 3

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

Grupos/Modelos	χ^2	df	p	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA (90%CI)	p_{close}
"Alto perfil ótimo vs Baixo perfil ótimo"								
Modelo livre	444.234	286	< .001	1.553	.937	.953	.047 (.038-.055)	.731
Modelo de medida	463.083	301	< .001	1.538	.939	.952	.046 (.038-.054)	.776
Modelo estrutural	465.440	305	< .001	1.526	.940	.952	.046 (.037-.054)	.807
"Alta favorabilidade vs Baixa favorabilidade"								
Modelo livre	583.114	308	< .001	1.893	.917	.933	.059 (.052-.067)	.019
Modelo de medida	626.433	323	< .001	1.939	.913	.926	.061 (.054-.068)	.007
Modelo estrutural	636.166	327	< .001	1.945	.912	.924	.061 (.054-.068)	.006
Grupos/Modelos	$\Delta\chi^2(a)$	$\Delta df(a)$	$p(a)$	$\Delta CFI(a)$	$\Delta\chi^2(b)$	$\Delta df(b)$	$p(b)$	$\Delta CFI(b)$
"Alto perfil ótimo vs Baixo perfil ótimo"								
Modelo de medida	18.849	15	.221	-.001				
Modelo estrutural	21.206	19	.326	-.001	2.358	4	.670	0
"Alta favorabilidade vs Baixa favorabilidade"								
Modelo de medida	43.319	15	< .001	-.007				
Modelo estrutural	53.052	19	< .001	-.009	9.733	4	.045	-.002

Nota. ^(a) Assumindo que o modelo livre é correto; ^(b) Assumindo que o modelo de medida é correto

Mediação dos Estilos de Liderança e dos Fatores Antecedentes da Liderança

Tendo em consideração que não foram identificados efeitos de moderação do IPOL e do IFL, partimos, então, para a análise alternativa de mediação dos estilos de liderança e dos fatores antecedentes da liderança na relação estabelecida entre os ciclos de liderança e a satisfação com a liderança. Para tal realizamos dois modelos de equações estruturais, um de efeito direto (com relações diretas entre o IPOL, IFL e ICCL e a satisfação com a liderança) e um de efeito mediado (com mediação do IPOL e IFL na relação entre os Ciclos de Liderança e a satisfação com a liderança), no sentido de verificar qual o melhor modelo a seguir (Figura 5).

Em primeiro lugar, analisamos o ajustamento do modelo de efeito direto ($\chi^2(182) = 742.946$, $p < .001$; $\chi^2/df = 4.082$; RMSEA = .110, 90% C.I. [.102; .118]; SRMR = .1878; TLI = .880; CFI = .905) e de mediação ($\chi^2(173) = 477.907$, $p < .001$; $\chi^2/df = 2.762$; RMSEA = .083, 90% C.I. [.074; .092]; SRMR = .0712; TLI = .931; CFI = .948) aos dados da amostra, sendo que o modelo de mediação parcial revelou ter melhor ajustamento. Ademais, efetuou-se também a comparação dos valores de Qui-Quadrado entre os modelos, sendo que se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre o modelo de efeito direto e o modelo de mediação parcial ($\Delta\chi^2 = 37.641$; $\Delta df = 7$; $p < .001$). Assim, optou-se pela utilização do modelo de mediação parcial.

Na Figura 5 (Modelo de Mediação Parcial) estão representados os resultados das relações e coeficientes de regressão do modelo de mediação parcial. Observou-se que o modelo explicou 35% da variância associada ao IPOL e 37% da variância associada ao IFL, bem como 78% da variância associada à satisfação com a liderança.

De seguida, procedeu-se à análise do modelo de mediação parcial, no sentido de determinar efeitos significativos diretos e indiretos entre as variáveis em estudo. Na análise dos efeitos diretos significativos, verificou-se que o ICCL relacionou-se com um aumento no IPOL e no IFL, bem como na satisfação com a liderança. Isto quer dizer, que quanto maior foi a congruência entre os ciclos de liderança, maior foi a percepção de perfil ótimo de liderança e de favorabilidade por parte dos atletas, bem como maior foi a satisfação evidenciada pelos mesmos face à ação do seu treinador. Relativamente ao IPOL e ao IFL, verificamos que quanto maior foi o perfil ótimo e a favorabilidade da liderança, maior foi a satisfação com a liderança demonstrada pelos atletas.

No que diz respeito ao efeito indireto significativo, constatou-se a existência de uma relação entre o ICCL e a satisfação com a liderança via caminhos indiretos ($p = .009$).

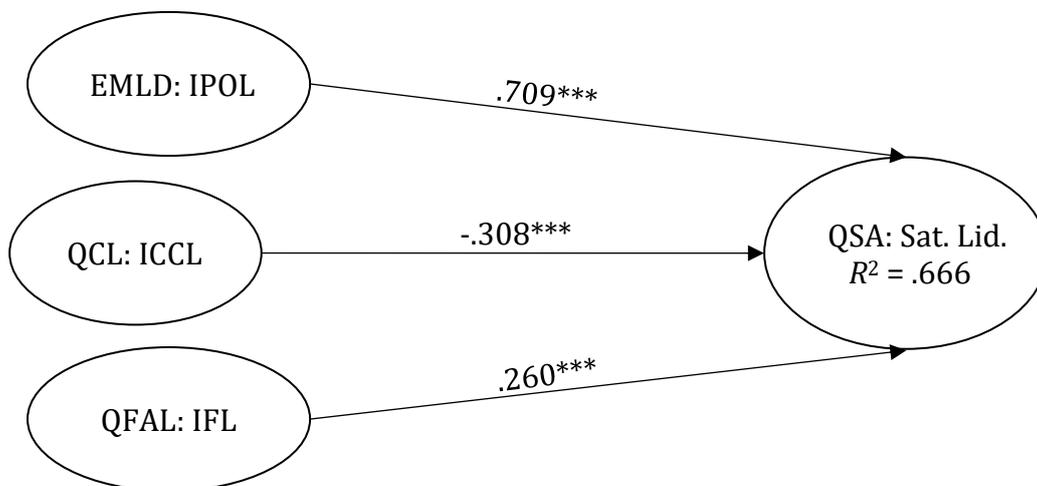
SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

Especificamente, a diminuição do ICCL (i.e., maior congruência dos ciclos de liderança) relacionou-se com um maior perfil ótimo de liderança e maior favorabilidade das condições de liderança, que, por sua vez, se relacionaram com uma maior satisfação dos atletas com a ação do treinador.

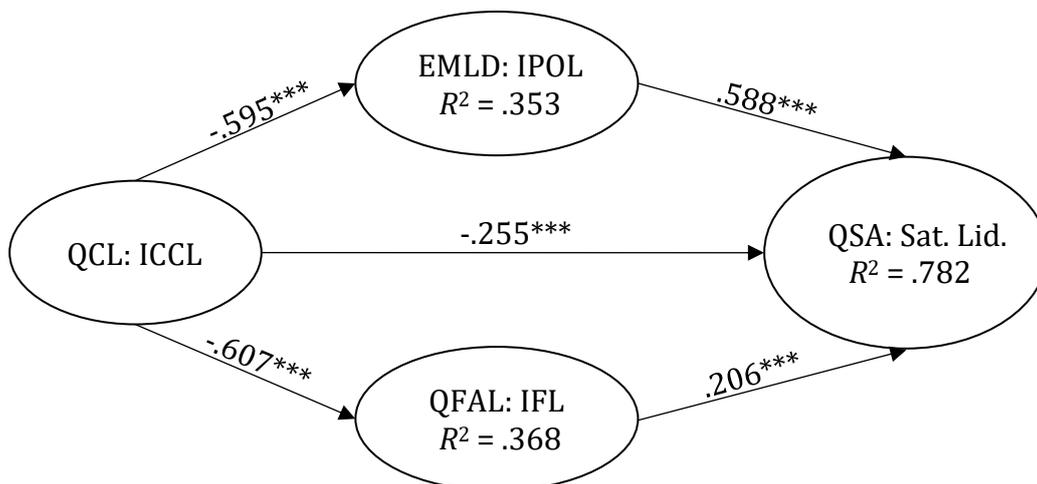
Estes resultados corroboraram H1 através de mediação, esclarecendo, então, que o perfil ótimo de liderança e a favorabilidade da liderança medeiam a relação dos efeitos produzidos pelos ciclos de liderança na satisfação com a liderança.

Figura 4

HCO: Efeito de mediação do IPOL e do IFL



Modelo de Efeito Direto



Modelo de Mediação Parcial

Moderação da Modalidade e Sexo dos Atletas

Nesta última etapa, analisamos se o modelo de mediação parcial era invariante de acordo com duas características dos atletas: a modalidade (basquetebol versus voleibol) e o sexo (masculino versus feminino) (ver Figura 2 - Hipótese da Invariância da

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

Congruência Otimizada em Função da Modalidade e Sexo dos Atletas). Esta análise foi realizada no mesmo modelo, de modo isolado para cada característica.

Assim, observamos índices de ajustamento adequados para todos os modelos (Tabela 4). De seguida, em relação aos multigrupos modalidade e sexo dos atletas, foi testada a invariância do modelo de medida. Assumindo o modelo livre como correto, os resultados mostraram que para o multigrupo modalidade, o modelo de medida apresentava um ajustamento aos grupos pior ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 < .05$) (Marôco, 2014), indicando variância do modelo de medida. A análise de moderação da modalidade deu-se e, então, por terminada, uma vez que os resultados não evidenciaram a possibilidade do seu efeito moderador, corroborando a segunda hipótese formulada no presente estudo.

Para o multigrupo sexo, a invariância do modelo de medida foi verificada, uma vez que o modelo de medida não apresentou um ajustamento aos grupos pior que o modelo livre ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 > .05$) (Marôco, 2014). Procedeu-se, então, para o teste da invariância do modelo estrutural, e assumindo o modelo de medida como correto, o modelo estrutural não apresentou um ajustamento aos grupos pior, verificando-se invariância estrutural entre grupos ($\alpha = .05$, $p\Delta\chi^2 > .05$) (Marôco, 2014). Este resultado permite confirmar a terceira hipótese deste estudo de que o sexo não possui um efeito moderador.

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

Tabela 4

Índices de Ajustamento, Comparação de Modelos e Sumário dos Testes de Invariância entre os Multigrupos formados pela modalidade e sexo

Grupos/Modelos	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA (90%CI)	<i>p</i> _{close}
"Basquetebol vs Voleibol"								
Modelo livre	723.001	346	< .001	2.090	.917	.938	.066 (.059-.072)	< .001
Modelo de medida	748.713	361	< .001	2.074	.918	.936	.065 (.059-.072)	< .001
Modelo estrutural	760.021	369	< .001	2.060	.919	.935	.065 (.058-.071)	< .001
"Masculino vs Feminino"								
Modelo livre	742.261	346	< .001	2.145	.913	.935	.067 (.061-.074)	< .001
Modelo de medida	766.814	361	< .001	2.124	.915	.933	.067 (.060-.073)	< .001
Modelo estrutural	636.166	369	< .001	2.117	.915	.932	.066 (.060-.073)	< .001
Grupos/Modelos	$\Delta\chi^2$ ^(a)	Δdf ^(a)	<i>p</i> ^(a)	ΔCFI ^(a)	$\Delta\chi^2$ ^(b)	Δdf ^(b)	<i>p</i> ^(b)	ΔCFI ^(b)
"Basquetebol vs Voleibol"								
Modelo de medida	25.712	15	.041	-.002				
Modelo estrutural	37.020	23	.032	-.003	11.308	8	.185	-.001
"Masculino vs Feminino"								
Modelo de medida	24.553	15	.056	-.002				
Modelo estrutural	38.928	23	.020	-.003	14.375	8	.073	-.001

Nota. ^(a) Assumindo que o modelo livre é correto; ^(b) Assumindo que o modelo de medida é correto

Discussão

O principal objetivo deste estudo foi analisar a eficácia da liderança dos treinadores, ao nível da satisfação dos atletas com a liderança, de equipas séniores da primeira divisão, de duas modalidades coletivas (i.e., basquetebol e voleibol) e de equipas de ambos os sexos (i.e., masculino e feminino). A análise baseou-se no Modelo da Eficácia da Liderança, que integra três componentes para explicar a eficácia alcançada pelos treinadores, o que é ainda pouco comum no estado de arte atual. Os nossos dados permitem, então, realçar três aspetos fundamentais.

Em primeiro lugar, os resultados mostraram uma maior necessidade dos treinadores explicitarem mais a sua filosofia, e ainda mais a prática e os critérios de liderança. De facto, existe muita literatura acerca da filosofia da liderança (e.g., Lyle, 1999; Vallée & Bloom, 2016), mas a mesma é ainda escassa quando se procura saber como os treinadores podem refletir a sua filosofia nos comportamentos e critérios que adotam (e.g., Cushion & Partington, 2016; Gould et al., 2017; Jacobs et al., 2016). Os nossos resultados reforçam a ideia de que os treinadores seriam mais eficazes se tornassem as suas ideias mais claras (i.e., filosofia da liderança), mas principalmente se adotassem comportamentos de acordo com as ideias que transmitem (i.e., prática da liderança), e se utilizassem indicadores para avaliar as suas ideias e comportamentos (i.e., critérios da liderança). Neste sentido, os treinadores podem, ainda, progredir na forma como transmitem as suas ideias e objetivos aos atletas, mas mais importante, progredir na forma como transpõem essas ideias em comportamentos e critérios. Assim, no futuro seria importante explorar mais a forma como os treinadores podem aplicar e avaliar a sua filosofia, no sentido de aumentar a sua eficácia.

Em segundo lugar, relativamente à Hipótese de Congruência Otimizada (HCO), esta foi corroborada no que diz respeito aos ciclos de liderança, uma vez que, uma maior congruência entre os ciclos de liderança correspondeu a uma maior satisfação com a liderança por parte dos atletas. Este aspeto reforça a ideia de que os treinadores adquirem vantagens quando assumem relações lineares entre o que consideram ser a melhor forma de liderar e o modo efetivo como colocam em prática as suas ideias sobre liderança. Gomes e Gonçalves et al. (2021) tinham já identificado a necessidade de os treinadores estabelecerem relações lineares nos ciclos de liderança devido ao aumento que estas produzem ao nível da eficácia, mais especificamente, ao nível do rendimento desportivo; contudo, este aspeto carece ainda de mais compreensão, sendo que o presente estudo veio

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

acrescentar à literatura o aumento que o estabelecimento de relações lineares nos ciclos de liderança produz ao nível da satisfação dos atletas. Quanto aos estilos de liderança e aos fatores antecedentes de liderança, os resultados mostraram que estes não são moderadores da relação entre os ciclos de liderança e a satisfação dos atletas. Uma possível explicação para este fenómeno pode ser a divisão estabelecida para a formação dos grupos. Uma vez que os grupos foram criados com base na mediana dos resultados do respetivo índice, e que esta se revelou acima do ponto médio da escala *Likert* utilizada em ambas as variáveis, isto pode ter tido implicações ao nível da variabilidade entre os grupos, sendo que em vez de termos grupos distinguidos como “alto” e “baixo”, temos grupos percebidos como “alto” e “altíssimo” perfil ótimo de liderança e “alta” e “altíssima” favorabilidade da liderança. Assim, para investigação futura, talvez devesse ser estabelecido um ponto de corte único para a criação dos grupos nos diferentes índices, baseando o mesmo no ponto médio da escala utilizada, de modo a permitir maior variabilidade entre os grupos estabelecidos. Outra possível explicação para os resultados alcançados, pode ser a elevada correlação que ambas as variáveis moderadoras (i.e., IPOL e IFL) têm com o ICCL (i.e., variável independente) e com a satisfação com a liderança (i.e., variável dependente). Como evidenciado na literatura, para que variáveis explicitem um efeito moderador, as correlações entre as variáveis moderadoras e as variáveis dependentes e independentes devem ser fracas (Baron & Kenny, 1986; Kraemer et al., 2002), o que não se verifica neste estudo, podendo, assim, explicar a ausência de efeito moderador destas variáveis.

Não tendo sido encontrados efeitos de moderação, testou-se a possibilidade destas variáveis (i.e., IPOL e IFL) apresentarem efeitos de mediação na relação entre os ciclos de liderança e a satisfação dos atletas. Os resultados confirmaram a mediação de ambos os fatores pois, aumentos na congruência dos ciclos da liderança explicaram maior perfil ótimo de liderança e maior favorabilidade da liderança, levando a maior satisfação com a liderança. Por outras palavras, quanto mais os ciclos de liderança se aproximam entre si (i.e., maior congruência entre os ciclos), maior é a tendência dos treinadores utilizarem estilos de liderança positivos e considerarem os fatores antecedentes da liderança, que, por sua vez, tendem a aumentar a satisfação dos atletas com a liderança.

A literatura tem já mostrado o impacto que os estilos de liderança e os fatores antecedentes da liderança têm, de forma individual, na eficácia da liderança (Alves et al, 2021; Cook et al., 2020; Rowold, 2006). Contudo, apenas um estudo se debruçou a analisar

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

estes fatores de forma conjugada para explicar a percepção de rendimento desportivo, mas baseando a relação entre os componentes apenas na moderação (i.e., Gomes, Gonçalves, et al., 2021). O presente estudo acrescenta então à literatura, a relação que estes três fatores estabelecem na explicação da satisfação com a liderança, verificando-se que a mesma se baseia na mediação do perfil ótimo de liderança e da favorabilidade da liderança, na relação estabelecida entre os ciclos de liderança e a satisfação dos atletas. Estes resultados podem trazer implicações futuras ao nível do Modelo da Eficácia da Liderança, sendo que o mesmo poderia substituir as hipóteses de moderação por hipóteses de mediação, uma vez que os estudos que se debruçaram sobre o teste das suas premissas evidenciaram que, possivelmente, a moderação não é a melhor explicação para a relação que se estabelece entre os ciclos de liderança, os estilos de liderança, os fatores antecedentes e as medidas de eficácia da ação do treinador.

Quanto à segunda e terceira hipóteses deste estudo, que analisaram se a Hipótese de Congruência Otimizada era invariante consoante a modalidade e sexo dos atletas, as mesmas foram corroboradas. Isto quer dizer que, os níveis de eficácia alcançados pelos treinadores, neste caso, ao nível da satisfação com a liderança, são independentes da modalidade e sexo dos atletas. Apesar da investigação identificar diferenças ao nível da satisfação com a liderança, por parte dos atletas, entre tipos de modalidade (Baker et al., 2003; Gomes et al., 2006) e sexo dos atletas (e.g., Gomes & Machado, 2010; Papadopoulou et al., 2006; Ribeiro et al., 2016), os resultados encontrados são contrários entre si ou escassos, nomeadamente ao nível de estudos baseados no modelo teórico usado neste estudo. Assim, os resultados obtidos, acrescentam à literatura que independentemente do sexo ou modalidade dos atletas, o mais importante para os atletas parece ser o treinador estabelecer uma relação linear entre os ciclos de liderança, tendo em atenção os estilos de liderança que adota, bem com os fatores que antecedem a sua ação, uma vez que isso é o que mais impacta os seus níveis de satisfação com a liderança.

Ao nível de estudos futuros, e para o aumento do conhecimento sobre a eficácia da liderança e sobre o próprio Modelo da Eficácia da Liderança, aconselha-se que investigações se debruçassem sobre a comparação da percepção do treinador com a dos atletas, bem como a recolha de dados ao longo da época desportiva, no sentido de a relação treinador-atleta ser melhor compreendida.

De modo geral, os resultados deste estudo trazem duas implicações para as ações assumidas pelos treinadores. Primeiro, os treinadores devem melhorar a forma como

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

comunicam as suas ideias e objetivos (i.e., filosofia da liderança), para que estas sejam mais claras para os atletas. Ademais, devem explicar melhor a forma como tencionam implementar as suas ideias (i.e., prática da liderança) e os critérios que utilizarão para avaliar a implementação das suas ideias e ações de liderança (i.e., critérios de liderança). Segundo, os treinadores ao estabelecerem relações lineares entre os ciclos de liderança, devem dar preferência à utilização de um perfil ótimo de liderança quando comunicam com os atletas e devem ter em atenção a favorabilidade das condições da sua liderança, uma vez que a conjugação destes três fatores traz vantagens ao nível da eficácia alcançada.

Resumidamente, este estudo trouxe indicações sobre o modo como pode ser aumentada a eficácia da liderança, tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança, mostrando que a congruência dos ciclos de liderança é um fator importante na predição dos níveis de satisfação com a liderança demonstrados pelos atletas, sendo que um aumento na congruência entre o ciclo prático e o ciclo conceptual explica um maior perfil ótimo de liderança e uma maior favorabilidade da liderança, levando a um aumento da satisfação dos atletas (i.e., efeito de mediação). Ademais, quando o Modelo de Eficácia de Liderança é assumido, verificou-se que o sexo e modalidade dos atletas parecem não ter impacto nos níveis de satisfação evidenciados pelos mesmos. Por outras palavras, o estudo ofereceu conhecimentos interessantes acerca dos fatores que influenciam a eficácia da liderança.

Referências

- Alves, J., Morais, C., Gomes, R., & Simões, C. (2021). Liderança no voleibol: Relação entre filosofia, prática e indicadores de liderança. *Coleção Pesquisa em Educação Física*, 20(1), 153–161. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/1822/70516>
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17.0 user's guide*. SPSS Inc.
- Baker, J., Yardley, J., & Côté, J. (2003). Coach behaviors and athlete satisfaction in team and individual sports. *International Journal of Sport Psychology*, 34(3), 226–239.
- 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. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- 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>
- Borrego, C. M. C., Leitão, J. C., Alves, J., Silva, C., & Palmi, J. (2010). Análise confirmatória do Questionário de Satisfação do Atleta: Versão portuguesa. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(1), 110-120. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100014>
- Bridges, F. J., & Roquemore, L. L. (1996). *Management for athletic/sport administration: Theory and practice* (2nd ed.). ESM Books.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum, & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 113-135). John Wiley & Sons.
- Chelladurai, P. (2012). Leadership and manifestations of sport. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 328-342). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch5>
- Chelladurai, P., & Riemer, H. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133–159. <https://doi.org/10.1123/jsm.11.2.133>
- Cook, G. M., Fletcher, D., & Carroll, C. (2020). Psychosocial functioning of Olympic coaches and its perceived effect on athlete performance: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13, 1-34.

<https://doi.org/10.1080/1750984X.2020.1802769>

Cushion, C., & Partington, M. (2016). A critical analysis of the conceptualisation of coaching philosophy. *Sport, Education and Society*, 21(6), 851-67.

<https://doi.org/10.1080/13573322.2014.958817>

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). Coaching efficacy: The leadership efficacy model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63912-9_4

Gomes, A. R., & Machado, A. A. (2010). Liderança, coesão e satisfação em equipas de voleibol portuguesas: Indicações da investigação e implicações práticas. In M.R.F. Brandão & A. A. Machado (Eds.), *O Voleibol e a psicologia do esporte* (pp. 187-218). Editora Atheneu. <http://hdl.handle.net/1822/11351>

Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. *Contemporary Topics and Trends in the Psychology of Sports*, 115–137. <http://hdl.handle.net/1822/26923>

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*. Submitted for publication.

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). 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.

Gomes, A. R., Sousa, S. A., & Cruz, J. F. (2006). Charismatic, transformational, and visionary dimensions in sport leadership: Toward news paths for the study of coach-athletes relationships. *Leadership at the Crossroads*, 1, 84–94. <http://hdl.handle.net/1822/6349>

Gould, D., Pierce, S., Cowburn. I. H., & Driska, A. (2017) How coaching philosophy drives coaching action: A case study of renowned wrestling coach J Robinson.

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

International Sport Coaching Journal, 4(1), 13-37.

<https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0052>

Heiman, G. W. (2014). *Basic statistics for the behavioral sciences*. Wadsworth/Cengage.

Jacobs, F., Claringbould, I., & Knoppers, A. (2016). Becoming a good coach. *Sport, Education and Society*, 21(3), 411-30.

<https://doi.org/10.1080/13573322.2014.927756>

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatische und transformationale führung: Ein überblick und eine agenda für zukünftige forschungsarbeiten. *Zeitschrift Fur Arbeits-Und Organisations psychologie*, 50(4), 203–214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). The 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, 877–883. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.59.10.877>

Lyle, J. (1999). Coaching philosophy and coaching behaviour. In N. Cross & J. Lyle (Eds.), *The coaching process* (pp. 25-46). Butterworth-Heinemann.

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2nd ed.). ReportNumber.

Marsh, H. W., Richards, G. E., Johnson, S., Roche, L., & Tremayne, P. (1994) Physical Self-Description Questionnaire: Psychometric properties and a multitrait-multimethod analysis of relations to existing instruments. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, 270-305. <https://doi.org/10.1123/jsep.16.3.270>

Papadopoulou, A., Tsigilis, N., Theodorakis, N. D., & Tsalis, G. (2006). Sex and sport-related differences in satisfaction among greek swimmers. *Psychological Reports*, 98(2), 389–394. <https://doi.org/10.2466/pr0.98.2.389-394>

Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R., & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e perceção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72–86. <http://hdl.handle.net/1822/42226>

Riemer, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 127–156. <https://doi.org/10.1123/jsep.20.2.127>

SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA DOS TREINADORES

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>

Shang, I. W., & Ku, G. C. M. (2018). How youth athletes satisfy their team? Identifying significant predictors of perceived coach leadership and team cohesion, team commitment: A hierarchical regression analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 883–890. <https://doi.org/10.1177/1747954118801133>

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

Vallée, C. N., & Bloom, G. A. (2016). Four keys to building a championship culture. *International Sport Coaching Journal*, 3, 170-177.

<https://doi.org/10.1123/iscj.2016-0010>

Weinberg, R., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7th ed.). Human Kinetics.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Prentice Hall.



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