

Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

ANTÓNIO RUI DA SILVA GOMES

LIDERANÇA E RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA EM CONTEXTOS DESPORTIVOS

Fevereiro de 2005

Universidade do Minho

Instituto de Educação e Psicologia

ANTÓNIO RUI DA SILVA GOMES

LIDERANÇA E RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA EM CONTEXTOS DESPORTIVOS

Doutoramento em Psicologia, área de especialização em Psicologia do Desporto. Trabalho efectuado sob a orientação do Professor Doutor José Fernando da Silva Avezedo Cruz

Fevereiro de 2005

LIDERANÇA E RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA EM CONTEXTOS DESPORTIVOS

Resumo

Este trabalho procura compreender o exercício da liderança no desporto de acordo com as abordagens carismática e transformacional (Bass, 1985, 1998; Bass & Avoio, 1993; Conger & Kanungo, 1998) e os contributos dados no âmbito dos modelos multidimensional (Chelladurai, 1978, 1984a) e das acções do treinador (Côté, 1998; Côté *et al.,* 1995c). Para tal são realizados três estudos, sendo o primeiro direccionado para o desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação (Escala Multidimensional de Liderança no Desporto - EMLD) que propõe a inclusão das dimensões mais recentes desta área. No segundo estudo utilizam-se os dados da adaptação da EMLD (N = 1714) para analisar os estilos de liderança de acordo com a perspectiva dos atletas, verificando-se diferenças significativas nos cinco grupos determinados (género, tipo de modalidade praticada, escalão competitivo, tempo de trabalho com o actual treinador e resultados obtidos). Mais concretamente, os resultados dos "t-testes" para amostras independentes e das MANOVA`s indicaram o facto das dimensões "positivas" (motivação/inspiração, "feedback" positivo, comportamento democrático e apoio social) e "negativas" ("feedback" negativo e "laissez-faire") diferenciarem os grupos, colocando os praticantes com percepções favoráveis da liderança a assinalar maiores níveis de coesão e satisfação desportiva. Por outro lado, os resultados da análise de regressão múltipla indicaram uma maior capacidade preditiva dos factores da EMLD relativamente à satisfação com a liderança dos treinadores. No último estudo, efectuaram-se quatro entrevistas a treinadores de alta competição, verificando-se um acordo quanto à relevância de três áreas: i) características pessoais e profissionais (filosofia assumida, competências conceptuais e pessoais e percepção de carreira); ii) boas condições de trabalho (poder possuído, apoio e recursos disponibilizados) e iii) características dos atletas (boas capacidades físicas, técnicas e psicológicas). Paralelamente, foi evidente a complexidade de tarefas discriminadas na preparação e orientação dos atletas (nove dimensões do exercício da liderança), sendo de salientar a manutenção de um bom ambiente pessoal e social, a melhoria das capacidades desportivas, o peso decisivo conferido às competências psicológicas e a abertura para o trabalho em equipa. Um último ponto a salientar prende-se com a importância dada à obtenção dos resultados competitivos (objectivo principal) em conjunto com a análise satisfatória do trabalho realizado e a valorização do desenvolvimento pessoal, tanto no treinador como nos atletas (objectivos "periféricos"). Tendo em consideração os dados dos três estudos são discutidos, no último capítulo, as implicações para a teoria, investigação e prática da liderança na alta competição.

LEADERSHIP AND COACH-ATHLETE RELATIONSHIP IN SPORTS CONTEXTS

Abstract

This work tries to understand how leadership functions in sports according to charismatic and transformational leadership studies (Bass, 1985, 1998; Bass & Avoio, 1993; Conger & Kanungo, 1998), multidimensional models (Chelladurai, 1978, 1984a) and coaching model (Côté, 1998; Côté *et al.,* 1995c). Concerning this, three studies took place. The first one was based on the development of an evaluation instrument (Multidimensional Leadership Scale for Sports – MLSS) that includes the most recent dimensions on this area. The second one used data of the MLSS adaptation (N=1714) to analyse the leadership styles according to the athletes' perspective. The results showed significant differences on the five groups in analysis (gender, type of sport, maturity level, amount of time working with the present coach and best results obtained). Particularly, Independent-Samples T-Test and MANOVAs' results indicated that the "positive" dimensions (motivation/inspiration, positive feedback, democratic behaviour and social support) and the "negative" ones (negative feedback and "laissez-faire") differentiated the groups, showing that athletes with higher positive leadership perceptions also have higher levels of cohesion and satisfaction towards sporting. On the other hand, results on Multiple Regression Analysis showed better level of prediction of the MLSS factors in view of the athletes' satisfaction towards coaches' leadership styles. The last study was based on interviews with four high level competition coaches, and showed a strong agreement in three relevant areas between them: i) personal and professional characteristics (assumed philosophy, conceptual and personal abilities, and career perception); ii) good working conditions (empowerment, given support and resources); and iii) athletes characteristics (good physical, technical and psychological skills). Also evident was the complexity of tasks found concerning preparing and guiding the athletes (nine dimensions on exercising leadership), of which the most relevant seem to be: maintaining a good personal and social environment, improving sporting skills, developing strong psychological abilities, and relying on team work. A last issue that deserves to be pointed out is the importance given to the achievement of competitive sporting results (main goal) and a satisfactory analysis of the work developed and personal growth ("secondary" goals). Concerning the data of these three studies, theory, investigation and practical implications on high level competition leadership will be discussed on the last chapter.

Ao meu pai, um homem de princípios
À minha mãe, uma mulher de sacrifícios
À Ana, por tudo…

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças ao contributo de um conjunto alargado de pessoas que, directa ou indirectamente, ajudaram a ultrapassar as dificuldades surgidas, tornando mais simples a passagem pelas diferentes fases até à sua concretização.

Em primeiro lugar, queria agradecer ao Prof. Doutor José Cruz a orientação prestada e a convicção demonstrada acerca das opções assumidas ao longo da execução da tese. Aproveito também para manifestar o grande orgulho pela colaboração que mantivemos ao longo destes anos em nome de uma causa comum. Ficarão para sempre gravados na minha memória os primeiros anos da minha carreira profissional que me possibilitaram aprender a estar no desporto e no ensino, construindo a cumplicidade de que “entre nós só valia a pena discutir os pormenores”…

Aos Prof. Doutores Leandro Almeida, Isabel Soares, Óscar Gonçalves e Paulo Machado queria expressar a minha sincera gratidão pelo apoio e conselhos dados, ajudando a diminuir as incertezas acerca do trabalho efectuado. De igual modo, deixo uma palavra de apreço ao Doutor Jorge Silvério pelas sugestões fornecidas e confiança transmitida.

Este sentimento de gratidão é extensível aos Doutores António Diniz e Carla Martins que, para além de terem enriquecido os meus conhecimentos sobre os procedimentos estatísticos utilizados, representaram excelentes modelos de como é possível ensinar num ambiente informal de amizade e fraternidade.

Ao Doutor Pedro Albuquerque queria manifestar o meu profundo reconhecimento pela ajuda e atenção que sempre me dispensou, tanto nas fases mais críticas deste trabalho como ao longo dos últimos anos, constituindo uma fonte de rigor, apoio e sinceridade que representam, para mim, um verdadeiro exemplo a seguir.

Ao Prof. Doutor António Fonseca gostaria de agradecer a colaboração e a manifestação de disponibilidade para “ajudar no que fosse preciso”.

Aos meus ex-alunos e agora colegas de trabalho Sara Almeida, Paula Machado e Diogo Zão expresso o orgulho enorme pela possibilidade de os ter conhecido e o meu “muito obrigado” pela ajuda concedida em “dias e horas tão desaconselhadas”…

Ao João Antunes, amigo dos anos mais recentes, presto a minha homenagem pela expressão constante de optimismo e confiança, em paralelo, com a preciosa ajuda dispensada.

Para os meus colegas de curso, e agora de Departamento, queria deixar uma palavra de apreço, não só pelos conselhos dados mas também pelos repetidos encorajamentos e amizade transmitida. Um obrigado muito especial à Ana Paula, à Isabel Silva, à Vera Soares, à Sónia Gonçalves e ao Carlos Barbosa.

E como o tema da tese procurou analisar os estilos de liderança dos treinadores e o papel desempenhado na preparação dos atletas para a competição não posso deixar de referir aqui os meus “modelos” no mundo do desporto. Ao Luís Graça, manifesto o meu reconhecimento por ter sido o primeiro treinador com quem trabalhei (a sério) e que me mostrou o fascínio da competição. Do Valério Pereira guardo a amizade e simplicidade de tratamento, agradecendo a oportunidade de conhecer os “tais mundo à parte” do desporto. Ao José Santos Silva, queria igualmente expressar os meus sinceros agradecimentos pela forma cordial e amiga com que sempre me recebeu, mostrando-me as exigências da competição individual e a importância de acreditarmos nos nossos princípios e convicções (às vezes contra tudo e contra todos…). Ao Nuno Montenegro afirmo a dificuldade em encontrar alguém com “um coração tão grande”… Que tempos difíceis (mas fantásticos) enfrentámos… Serão sempre uma inspiração para mim! E ao Paulo Sá devo agradecer a confiança que depositou em mim durante vários anos. Foram tempos que me ajudaram a perceber que a melhor forma de enfrentar as adversidades (algumas inacreditáveis…) é com o trabalho em equipa e a ajuda mútua. A nossa amizade comprova-o… A todos queria dizer humildemente que

espero que este trabalho possa reflectir aquilo que recolhi das vossas experiências…

Não posso também deixar de referir os atletas que ao longo destes anos tive a felicidade de conhecer e que me foram socializando neste “mundo tão especial” que é o desporto.

Para a concretização da parte experimental do estudo, queria prestar o devido reconhecimento às centenas de atletas que gentilmente se disponibilizaram para participar bem como a todos os treinadores que facilitaram o preenchimento dos questionários, sempre num ambiente de abertura e vontade em ajudar verdadeiramente dignos de registar. Este agradecimento é extensível aos quatro treinadores que acederam à realização das entrevistas, possibilitando-me experiências extraordinárias de discussão acerca da forma como se preparam atletas para a alta competição e se gerem equipas para o máximo rendimento. Esta parte do trabalho também não seria possível sem o contributo de um conjunto alargado de pessoas que auxiliaram a obter dados em locais onde sozinho teria sido impossível chegar. Muito obrigado Paulo Sá, Eunice Lebre, Flor Baptista, Ademar Correia, Sameiro Araújo, Gina Lemos, Ricardo Freitas, Isabel Dias, Sara Sousa, Simone Costa, João Antunes, Carlos Pereira, Zé Miguel, Nuno Tavares, Ana Marques, Paula Castro, Ricardo Rodrigues, Rui Resende, Maria João, Raul Cabral, Susana Marques, Patrícia Monteiro, Marco Miranda, Mário Santos e Susana Coutada. Também aqui devo prestar o merecido reconhecimento ao Alberto Sampaio e ao Tó pela ajuda preciosa na inserção dos dados e tratamento do texto bem como pela forma rigorosa com que cumpriram os compromissos assumidos.

O meu agradecimento é extensível ao Centro de Investigação em Psicologia pelo financiamento facultado ao longo da execução da parte experimental bem como à Direcção de Departamento de Psicologia e à Universidade do Minho pelo apoio financeiro e logístico disponibilizados.

Aos meus amigos destas “andanças” da Psicologia do Desporto queria prestar a devida homenagem por estes anos de “luta” conjunta em prol daquilo que mais acreditamos profissionalmente. Obrigado Isabel Dias, Cláudia Dias, Luís André e Sandra Sá.

E como não poderia deixar de ser, a minha família e “amigos de sangue”. Em primeiro lugar, a minha segunda família no Brasil. Que privilégio a oportunidade de vos ter tão perto, estando eu tão longe… Guardo com o mais profundo carinho tudo aquilo que me deram e que, com tanta generosidade, continuam a dispensar-me. Grato por tudo Afonso, Carlos, Fernando e Claudinei. Ao Lucas, afirmo o sentimento de enorme satisfação por tantos e tantos anos de confiança e amizade. Ao Rui, pelo longo caminho percorrido em conjunto e, apesar da distância, o muito obrigado pelos incentivos constantes. Ao Paulo Moreira e à Sílvia, pela fraternidade e amizade dos “velhos” tempos, sempre renovados nas (poucas) vezes de reencontro. Ao Bertaço e Isabel, Paulo e Carla, Armando e Manuela e “Ção” queria manifestar a minha alegria pelos anos terem tido o cuidado de manter a nossa amizade como deve ser: a melhor!

E, por último, à minha família mais próxima que me ajudou a cumprir mais esta etapa. Agora, tal como dantes, o mesmo amor, disponibilidade e solidariedade que tanto me honram e orgulham! Obrigado aos meus sogros, aos meus primos, à Rita e ao César, à Mina e ao Rui (que fantásticos em todos os momentos difíceis…). Para o meu irmão, a minha cunhada, a pequena Carolina e os meus pais reservo aquilo que de melhor me aconteceu ao longo deste processo. E, mais que tudo, para a Ana, pela presença constante e por ter sabido estar comigo em todos os momentos. A todos vocês dedico este trabalho.

ÍNDICE

Introdução **1**

Capítulo I - Natureza, dimensões e problemas associados ao estudo da liderança: Aspectos introdutórios **5**

Capítulo II - As abordagens conceptuais ao estudo da liderança **14**

Introdução 15
1. A abordagem dos traços de personalidade 16
1.1. E depois dos traços? As competências! 20
2. A abordagem comportamental 21
2.1. Os estudos da Universidade de Michigan 21
2.2. Os estudos da Universidade de Ohio 23
2.3. A importância do poder e dos processos de influência 27
3. A abordagem situacional 31
3.1. O modelo contingencial 34
3.2. O modelo situacional de liderança 35
3.3. O modelo normativo da tomada de decisão 36
3.4. Síntese das abordagens situacionais e contingênciais 38
4. As abordagens integradoras e alternativas da liderança 40
4.1. O modelo das ligações múltiplas 40
4.2. O modelo dos substitutos da liderança 46

Capítulo III – A abordagem carismática e transformacional da liderança **51**

Introdução 52
1. A importância do carisma 52
2. O modelo de liderança carismática 57
3. O modelo comportamental e atribucional da liderança carismática 61
3.1. Os resultados da liderança carismática 65
3.2. Investigação futura 66
4. O modelo de liderança transaccional e transformacional 67
4.1. As dimensões da liderança transformacional 70
4.2. As dimensões da liderança transaccional 73
4.3. A ausência e evitamento do exercício da liderança 74
4.4. A distinção dos conceitos (carisma, transformacional e transaccional) 78
4.5. A relação com os modelos de liderança directiva e participativa 81

4.6. A avaliação da liderança transaccional e transformacional 82
4.7. As diferentes versões do MLQ 84
4.8. A relação com indicadores de eficácia, satisfação, comprometimento e performance 87
4.9. As aplicações ao contexto desportivo 90
4.10. Problemas apontados e investigação futura 93
5. As semelhanças e diferenças entre os modelos 97

Capítulo IV – As abordagens conceptuais da liderança no desporto 100

Introdução 101
1. O modelo normativo dos estilos de tomada de decisão 102
2. O modelo multidimensional de liderança 107
2.1. A avaliação dos estilos de liderança 111
2.2. Dados gerais sobre a investigação realizada 115
2.3. Problemas e desafios futuros 119
3. O modelo mediacional de liderança no desporto para jovens 122
3.1. A avaliação dos comportamentos do treinador 124
3.2. Dados gerais sobre a investigação realizada 128
4. O modelo das acções do treinador 132
4.1. A avaliação dos comportamentos do treinador e investigação realizada 136
4.2. As potencialidades e dificuldades do modelo 141

Capítulo V – Dinâmica de grupos e coesão no desporto 143

Introdução 144
1. Conceptualização e modelos explicativos 144
2. A avaliação da coesão 150
3. A relação entre a coesão e o rendimento desportivo 154
4. Problemas e desafios futuros 156

Capítulo VI – Estilos de liderança e satisfação no desporto 159

1. Conceptualização e modelos explicativos 160
2. A avaliação da satisfação 162
3. A importância do estudo da satisfação 164

Capítulo VII – Relação treinador-atleta: Desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança **169**

1. Pressupostos subjacentes ao desenvolvimento da escala multidimensional de liderança no desporto 170
2. Procedimentos adoptados na construção da EMLD 178
   2.1. Definição das dimensões e recolha dos itens 178
   2.2. Submissão a uma comissão de peritos 178
   2.3. Constituição da primeira versão da EMLD 184
3. Método 185
   3.1. Amostra 185
   3.2. Instrumentos 187
   3.3. Procedimento 190
4. Resultados dos estudos exploratórios dos instrumentos 191
   4.1. Características psicométricas dos instrumentos utilizados 191
5. Discussão 196
6. Resultados do estudo confirmatório sobre a escala de liderança 202
   6.1. A análise factorial confirmatória 202
   6.2. Indicadores de ajustamento considerados 203
   6.3. Valores de ajustamento obtidos 206
7. Discussão 214

Capítulo VIII – Relação treinador-atleta: Análise dos estilos de liderança e impacto nos níveis de coesão e satisfação **222**

1. Pressupostos subjacentes ao estudo da relação entre os estilos de liderança e os níveis de satisfação e coesão 223
2. Procedimentos de análise e definição dos grupos de comparação 225
3. Resultados 227
   3.1. Resultados globais obtidos nas sub-escalas dos instrumentos (EMLD, GEQ e SS) 227
   3.2. Impacto da percepção dos estilos de liderança nos níveis de coesão e satisfação 228
   3.3. Diferenças obtidas pelos atletas nas medidas psicológicas (liderança, coesão e satisfação) em função do género, da modalidade praticada, do escalão competitivo, dos anos de trabalho com o treinador e dos resultados obtidos 237
4. Discussão 247

Capítulo IX – Relação treinador-atleta e exercício da liderança: A percepção de quatro treinadores de alta competição **257**

1. Pressupostos subjacentes ao estudo do exercício da liderança de treinadores de alta competição 258
2. A realização de entrevistas "aprofundadas" e os pressupostos do desenvolvimento do guião 260
   2.1. A formulação das questões 261
   2.2. A estrutura e aplicação da entrevista 263
   2.3. Critérios de selecção da amostra 265
3. Método 265
   3.1. Amostra 265
   3.2. Pressupostos da análise dos dados 266
   3.3. Procedimento 268
   3.4. Submissão dos dados a uma comissão de peritos 268
4. Resultados 268
5. Discussão 300
   5.1. Factores e áreas antecedentes da liderança 300
   5.2. Dimensões do exercício da liderança 307
   5.3. Sucesso e eficácia profissional 315
6. Conclusão 316

Capítulo X – Conclusão e implicações para a teoria, investigação e prática **323**

Referências **332**

INTRODUÇÃO

Praticamente todos os homens podem aguentar a adversidade, mas se o objectivo é testar o seu carácter então é dar-lhes poder…
Abe Lincoln

Logo desde o nascimento, uns são feitos para mandar, outros para obedecer.
Aristóteles

Gerir é a arte de colocar os outros a fazer todo o trabalho!
Anónimo

Um exército de coelhos comandados por um leão pode fazer melhor do que um exército de leões comandados por um coelho!
Napoleão Bonaparte

Ser treinador é um acto difícil de entender…
Carlos Queiroz

As frases apresentadas ilustram claramente a diversidade de opiniões possíveis acerca do que significa liderar. As duas primeiras, realçam as exigências que são colocadas aos que ocupam lugares de chefia, ora fazendo emergir as suas características pessoais mais genuínas, ora "obrigando" à necessidade de possuírem um conjunto de atributos fundamentais para poderem estar em situação de orientar os outros. De algum modo, a ideia transmitida pelo filósofo Grego representa na perfeição a "velha" discussão sobre a importância dos factores genéticos e hereditários na explicação do facto de alguns indivíduos parecerem predestinados para dirigirem outras pessoas. Tal como veremos mais à frente, ainda hoje permanecem os efeitos desta perspectiva mas reconhece-se actualmente o peso relevante desempenhado pelas experiências educacionais e pelos contextos onde se desenvolvem as relações entre líderes e liderados. Já as duas citações seguintes remetem para os efeitos do exercício do poder, levantando-se a hipótese deste ser utilizado de uma forma pouco ética, em

prejuízo dos membros do grupo/organização, ou então fazer a diferença em termos dos resultados obtidos. Dentro desta linha, o estudo de indivíduos que através das suas acções se assumiram como líderes carismáticos e transformacionais merecerá particular destaque no Capítulo III, fornecendo-se indicações sobre as implicações positivas destes estilos de liderança em termos do comprometimento e satisfação dos colaboradores, bem como ao nível da performance das organizações onde se encontram. Por fim, um dos aspectos mais evidentes dos estudos realizados neste trabalho prende-se com o reconhecimento da multiplicidade de solicitações colocadas à função de ser treinador, não só pelo facto destes profissionais terem de considerar um conjunto variado de domínios de acção mas também devido às exigências profissionais e emocionais que estão subjacentes à gestão de atletas e equipas, sejam de formação desportiva ou de alta competição. Esta constatação acaba assim por ir de encontro à experiência de muitos treinadores que definem a sua profissão como um actividade difícil de entender…

Foi precisamente na tentativa de compreender melhor os estilos de liderança assumidos pelos treinadores e analisar as relações existentes com a coesão e satisfação nos atletas que estruturamos este trabalho. Paralelamente, procuramos desenvolver novas metodologias de avaliação da liderança adaptadas à realidade portuguesa que reflectissem alguns dos contributos dados pelas abordagens mais recentes do estudo deste tema.

Neste sentido, a organização estabelecida segue dez capítulos distintos. O primeiro, é direccionado para os aspectos introdutórios, começando pela análise de algumas propostas de definição da liderança, passando depois para a descrição dos principais domínios que contribuem para a eficácia dos líderes e culminando com a observação dos factores que podem condicionar ou tornar mais problemático o exercício das suas funções. De seguida, apresentamos as abordagens do estudo da liderança, procurando-se seguir um enquadramento histórico nos Capítulos II e III, enquanto que o seguinte já estará mais direccionado para as propostas conceptuais aplicadas aos contextos desportivos. De realçar a nossa preocupação em apresentar um conjunto alargado de teorias e

modelos, uma vez que os seus contributos são importantes para se poder perceber as orientações seguidas na parte experimental, principalmente, no Estudo 1, onde se procede à adpatação de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança (Capítulo VII). Os temas da coesão e satisfação são tratados nos capítulos V e VI, descrevendo-se os principais dados da investigação que ajudam a enquadrar os resultados obtidos no Estudo 2, relativo à relação estabelecida entre os estilos de liderança e os níveis de união e satisfação experienciados numa amostra de atletas portugueses, de várias idades e modalidades (Capítulo VIII). Incluído ainda na parte experimental deste trabalho, está o Capítulo IX, procedendo à análise de quatro entrevistas realizadas junto de treinadores de alta competição em Portugal, abordando temas relacionados com a forma como lideram as equipas (Estudo 3). Finalmente, o Capítulo X inclui uma reflexão acerca das implicações dos três estudos na teoria e investigação sobre a liderança, fornecendo-se também algumas indicações acerca da formação dos treinadores.

CAPÍTULO I

NATUREZA, DIMENSÕES E PROBLEMAS ASSOCIADOS AO ESTUDO DA LIDERANÇA: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O entendimento da liderança varia consoante as correntes e os modelos teóricos, ao ponto de Fiedler (1967) afirmar que existem tantas definições quantos os psicólogos que estudaram o tema! A título meramente ilustrativo, só no período entre 1902 e 1967, são referenciadas no "Stogdill´s Handbook of Leadership" (Bass, 1981), 72 definições propostas por diferentes especialistas e desse período até à actualidade o cenário não se alterou muito...

Por isso, mais do que rever todos estas tentativas de conceptualização talvez seja mais interessante referir aquelas que são mais consensuais entre os vários autores. Assim, enquanto que Hollander (1985) privilegia a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objectivos grupais ou sociais, Richards e Greenlaw (1966) afirmam que o conceito deve ser encarado como um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação. Já para Stodgill (1974) só podemos falar de liderança se forem satisfeitas três condições distintas: a) presença de um grupo de duas ou mais pessoas; b) uma tarefa comum a realizar e c) diferenciação de responsabilidades. Numa outra vertente, Schein (1970) assinala a importância da existência de um "contrato psicológico" que se fundamenta nas contrapartidas que os membros do grupo esperam obter ao seguirem as ideias de alguém que se assume com responsabilidades de decisão. Assim, tão ou mais importante do que saber como é que um determinado indivíduo consegue condicionar o comportamento das outras pessoas, também se deve conhecer as razões pelas quais as pessoas se "submetem" ou aderem às suas orientações. Aliás, como mencionam Andrews e Field (1998) a liderança só pode ser compreendida na sua plenitude se conseguirmos perceber como é que as pessoas percepcionam e avaliam o poder exercido pelos que ocupam posições de poder. As explicações para a eficácia das interacções estabelecidas entre ambos podem relacionar-se com o facto de se efectuar o referido "contrato psicológico", onde fica mais ou menos implícito que se os membros do grupo/organização aceitarem as directivas propostas vão ser recompensados sob a forma de remunerações, regalias ou privilégios. Aplicando este princípio ao desporto, os atletas aceitam a autoridade do treinador com o objectivo de obterem determinados benefícios (ex: ser jogador titular, ter sucesso desportivo e social,

conseguir melhores contratos, etc.), definindo-se assim um acordo que é baseado em termos de “custo-benefício”, cabendo ao técnico gerir esta relação e incentivar continuamente os atletas a respeitarem as suas indicações para poderem alcançar novas regalias.

Por último, deve ser referida a definição de Barrow (1977) pelo facto de ser extremamente consensual, entendendo-se a liderança como um processo comportamental tendo em vista influenciar indivíduos ou grupos no sentido de alcançarem os objectivos definidos. O carácter geral desta asserção torna-se útil, pois permite incluir um conjunto de dimensões que caracterizam o tema, como sejam, os processos de tomada de decisão, as técnicas e estratégias motivacionais, o tipo e a frequência de comportamentos de “feedback”, o relacionamento interpessoal, as políticas e estratégias de planeamento e orientação do grupo para atingir o rendimento desejado e, por fim, as regras e as normas que estabelecem o funcionamento e o relacionamento dentro da equipa (Horn, 1992).

Uma análise mais global destes aspectos implícitos na actividade de liderar implica, segundo Weinberg e Gould (1995) a definição de quatro factores que podem explicar a eficácia obtida pelos responsáveis técnicos: i) as qualidades pessoais (ex: inteligência, assertividade, empatia, motivação intrínseca, flexibilidade, ambição, auto-confiança e optimismo), ii) o estilo de liderança utilizado, que deve variar em função das exigências colocadas ao exercício das funções; iii) o contexto e local de trabalho (ex: a tradição do clube e da modalidade, tipo de desporto, tamanho das equipas, etc.) e iv) as características dos atletas (ex: género, nível de competência, idade, nacionalidade, etc.). Destas diferentes áreas resultam várias combinações de explicações sobre o facto de, por exemplo, um determinado treinador ter imenso sucesso com uma equipa e outro seu colega, que até apresenta uma formação científica semelhante, poder fracassar completamente.

Analisando um pouco mais detalhadamente estas dimensões, Feltz e colaboradores (1999) referem, ao nível das características pessoais dos treinadores, as percepções de auto-eficácia como podendo condicionar a forma

como estes são aceites pelos atletas bem como os resultados finais obtidos. Assim, é defendido que a utilização eficiente das competências técnicas (principalmente do "feedback" correctivo); a capacidade de motivação dos atletas e a apresentação de um maior comprometimento para com a actividade profissional têm como efeitos a promoção de atletas mais satisfeitos com a liderança fornecida e níveis de desempenho desportivos superiores. De igual modo, se aquilo que é privilegiado é o desenvolvimento pessoal e o bem-estar dos atletas então a tendência será observar atitudes mais positivas dos atletas face ao desporto e comportamentos de amizade e "fair-play" entre eles. O trabalho realizado por Watson e colaboradores (1996, citados por Hoyt et al., 2003) com equipas de basquetebol escolar nos EUA ilustra bem esta situação, pois a percepção de eficácia foi referenciada como melhor preditor da performance desportiva do que outras variáveis frequentemente utilizadas, tais como, o registo anterior de vitórias e derrotas ou o número de atletas da equipa que competem pelo mesmo lugar.

Quanto à liderança assumida, tem sido um dado consensual a necessidade de adaptação do estilo de comunicação e do exercício do poder em função dos atletas e da modalidade em causa (Crespo & Balaguer, 1994). Por exemplo, a idade dos praticantes e o passado desportivo podem claramente condicionar a forma como o treinador se apresenta, sendo importante utilizar, no caso dos mais novos, uma linguagem simples e sintética de modo a garantir uma maior atenção e compreensão das mensagens (ver Martens, 1990) enquanto que no segundo caso é fundamental a demonstração de uma atitude de apoio social quando se verificam fases competitivas mais negativas (ver Weiss & Friedrichs, 1986). Por vezes, até o tipo de emocionalidade demonstrada pode produzir consequências nos membros da equipa. Neste sentido, Burke e Peterson (1995) analisaram os efeitos da utilização do humor por seis treinadores norte-americanos de voleibol na forma como as atletas os avaliavam. Os dados apontaram a existência de correlações positivas entre a aplicação desta estratégia e a competência que lhes era reconhecida, constatando-se que os que recorriam mais ao humor eram os que tinham uma maior satisfação das praticantes com a liderança exercida. Curiosamente estas correlações eram mais elevadas para as mais novas e

inexperientes, o que significa que este tipo de acções poderá ajudá-las a superar mais eficazmente a insegurança competitiva que experienciam no início da carreira desportiva.

Em termos das exigências externas, existe um consenso acerca do exercício da liderança ser encarado em função do contexto social de referência. Como referem Drouillard e Kleiner (1996) e Hogan, Curphy e Hogan (1994) a influência do líder deve comungar de um sentido moral, ético e de valores entre todos e, num âmbito mais global, deve ser considerada como "aceitável e justa" pela sociedade. Dito por outras palavras, este processo envolve acções de persuasão (que não devem ser confundidas com estratégias de imposição) no sentido do grupo procurar obter uma determinada "missão", assumindo-se a existência de um acordo prévio sobre a importância e interesse desse desígnio, tanto no seio do grupo como no meio envolvente.

Podemos assim afirmar que a liderança, para além de poder envolver uma forte ligação psicológica e emocional entre o líder e os membros do grupo, deve também possuir princípios éticos e morais socialmente admissíveis, expressos pela cultura organizacional de funcionamento bem como pelos valores e ideais defendidos. Aplicando estes pressupostos ao desporto, uma das principais distinções nas funções atribuídas aos treinadores está presente quando falamos de alta competição e formação desportiva. A velha máxima de Vince Lombardi de que "ganhar não é tudo, ganhar é a única coisa importante!" tem por contraponto a filosofia de Martens (1990) e Martens e colaboradores (1981) de que "primeiro os atletas; depois as vitórias". Obviamente, estes princípios implicam comportamentos e atitudes totalmente distintos no relacionamento com os atletas, identificando-se o privilegiar dos resultados como mais aceitável quando falamos de competição profissional e o criar de condições para o desenvolvimento social e emocional dos praticantes como mais adequado no trabalho de formação desportiva.

Para além destes factores promotores da eficácia existem, pelo lado inverso, aspectos negativos que condicionam o exercício da liderança. A este nível, tem sido fundamentalmente referida pela literatura as características pessoais dos

gestores e/ou treinadores como podendo contribuir para um mau funcionamento dos grupos de trabalho. Disto mesmo nos dão conta Cruz e Gomes (1996a) ao apontarem determinadas crenças irracionais e desajustadas dos responsáveis técnicos que limitam a forma como se relacionam com os atletas e os resultados que obtêm (ex: sobrevalorização da dimensão técnica do treino em detrimento dos aspectos interpessoais; tendência para assumirem o controlo das situações e recusarem a abertura ao diálogo com os outros, etc.). De igual modo, Horn, Lox e Labrador (2001) têm alertado para o facto deste tipo de pensamentos poderem levar ao desenvolvimento de profecias acerca dos comportamentos e capacidades dos atletas, que depois se traduzem por padrões de comunicação diferenciados em função destas ideias previamente estabelecidas.

Os trabalhos desenvolvidos por Solomon (1998, 2001), Solomon e Kosmitzki (1996) e Solomon e colaboradores (1996) são elucidativos desta situação, existindo dados pouco animadores acerca do funcionamento dos responsáveis técnicos, nomeadamente: i) a tendência para encararem as capacidades dos atletas como resultando mais das características internas e estáveis, assumindo-se uma perspectiva algo céptica quanto à possibilidade de serem conseguidas evoluções através das instruções técnicas ou da acção directa do treino fornecido (esta crença é válida principalmente para os atletas avaliados como tendo baixas competências); ii) a inclinação para fornecerem mais instruções técnicas e reforços aos atletas percepcionados com maior capacidade de progressão e nível de competência (esta situação é mais evidente nos momentos que antecedem as competições decisivas); iii) os atletas tendem a perceber estas diferenças de tratamento, afirmando que os treinadores possuem expectativas diferenciadas consoante o seu grau de competência desportiva e iv) existem padrões de acção distintos entre treinadores principais e adjuntos, constatando-se que os primeiros utilizam principalmente a correcção técnica aos erros cometidos pelos atletas enquanto os segundos demonstram maiores frequências de reforço, em paralelo, com a utilização da instrução dirigida aos membros da equipa avaliados com baixas expectativas de progresso.

Num último domínio, Kets de Vries (1993) e Kets de Vries e Miller (1997) propuseram o conceito de “liderança patológica” para denominar um conjunto de

problemas de personalidade de quem exerce funções de poder. Desde logo, a forte necessidade para procederem de acordo com aquilo que é desejado socialmente pelos outros pode acabar por tornar mais importante tomar as "decisões esperadas" do que as "decisões correctas". Por outro lado, uma visão distorcida do "self", com um elevado traço de narcisismo implica, por vezes, uma grande necessidade de poder e prestígio, a que se associa uma tendência para a manipulação e o engano nas relações interpessoais. Em termos emocionais, também podemos assistir a uma incapacidade em diferenciar ou verbalizar qualquer emoção, manifestada através da falta de empatia face aos outros bem como da ineficácia em gerir eficazmente os conflitos. Um último aspecto prende-se com a dificuldade em perceber o momento em que se deve abandonar a profissão, mesmo quando o responsável reconhece que as suas características já deixaram de preencher as exigências colocadas pela função exercida. Este conjunto de problemas pode ser exacerbado quando os líderes se confrontam com alguns "riscos" habituais do exercício de lugares de chefia, de que são exemplo, a "solidão do comando", que é caracterizada por uma certa tendência para perder o contacto com a realidade e com os problemas dos outros e o "medo do sucesso" que resulta da forte exposição social inerente às funções que desempenham (Kets de Vries, 1997; Krantz, 1996).

Em síntese, este lado negativo também deve merecer a mesma atenção por parte dos investigadores que se têm preocupado em estabelecer os efeitos potencialmente positivos da liderança pois devido ao poder de um "mau" líder podem estar subjacentes vários efeitos indesejáveis: má tomada de decisões, perda de recursos e aumento de custos, surgimento de emoções negativas e frustrações, declínio económico e falência nas organizações, etc. (Palmer, 1994; Washbush & Clements, 1999).

Decorrente da forma como é exercido o poder surge uma outra questão, bastante abordada pelos autores, que se relaciona com a necessidade de não se confundir o estatuto de líder com outros papéis sociais ou profissionais, vulgarmente designados por "gestor", "director" ou "manager". Nestes últimos

casos, os profissionais podem exercer um conjunto de funções próprias dos líderes (ex: planificação e organização das tarefas, definição e estabelecimento de horários, selecção e agrupamento dos membros em determinadas tarefas, etc.), mas a diferença reside no facto do líder realizar todas estas tarefas em paralelo com a responsabilidade de promover e implementar uma determinada "filosofia" no grupo que o distingue de todos os outros (Crespo & Balaguer, 1994). Quer isto dizer que cabe a este último definir, juntamente com a equipa, os objectivos e as metas a atingir (a razão da sua existência) e depois assegurar os meios necessários para transformar uma determinada ideologia em produtos e resultados concretos (Weinberg & Gould, 1995). Assim, para se adquirir este estatuto não basta ter uma determinada ideia ou meta a atingir, sendo também necessário saber transformar essa "visão" em aspectos concretos, suficientemente desafiadores para assegurar o empenho e a motivação dos outros.

Como refere Martens (1987a), no desporto (tal como nos outros contextos de vida), o papel de liderar exige que o treinador desenvolva as suas competências psicológicas, principalmente, as que dizem respeito ao relacionamento interpessoal, pois é na interacção com os atletas que se consegue uma maior motivação para a acção e para a transformação da "missão" da equipa em resultados específicos e mensuráveis. Para atingir a excelência nos comportamentos de liderança, ele deve preparar-se bem e preocupar-se em melhorar constantemente, de modo a tentar fazer parte de uma elite de profissionais que atinge metas que a maioria não consegue. É neste sentido que o autor afirma a existência de três tipos de pessoas: os poucos que conseguem com que as coisas se façam, um número razoável que assiste às coisas acontecerem e a esmagadora maioria que não tem a mínima ideia do que é que se passou…

Para uma melhor clarificação dos diferentes papéis associados à figura dos líderes e gestores, a Figura 1 apresenta uma síntese das tarefas e objectivos que ambos pretendem atingir.

Como nota final, é importante referir que ao longo deste trabalho utilizaremos de forma indiferenciada os termos “líder”, “gestor”, “responsável”, “supervisor”, entre outros, respeitando-se assim a designação original apresentada pelos autores nos seus textos procurando-se, igualmente, evitar a repetição excessiva da terminologia associada ao conceito de liderança. Quando existir a necessidade de separação dos conceitos, será dada indicação expressa no texto.

Gestores	Líderes
Preocupam-se em administrar	Preocupam-se em inovar e desenvolver
Utilizam estratégias de controlo para conseguir a realização das tarefas pelos funcionários	Procuram envolver os funcionários nos objectivos a atingir, atribuindo-lhes poder, visão estratégica e inspiração no trabalho
Funcionam numa visão a curto prazo (dia-a-dia)	Funcionam numa perspectiva a longo prazo, planeando estratégias e “tácticas” de desenvolvimento
Questionam o “como” e o “quando” das tarefas a levar a cabo	Questionam “o quê” e o “porquê” das tarefas, de modo a poder alterar o que está estabelecido
Tendem a imitar e a reproduzir as normas e procedimentos	Procuram inovar para novas formas de execução de trabalho
Aceitam o “status quo” predominante na organização	Desafiam as normas e o estabelecido
Funcionam numa base de “transacções” com os funcionários, através de reforços, punições e apelando ao poder formal nas relações de trabalho	Funcionam numa base “transformacional”, introduzindo alterações nos valores, atitudes e comportamentos dos funcionários, servindo-se do seu próprio exemplo pessoal e dos conhecimentos adquiridos

Figura 1 - Principais tarefas e objectivos do líder e do gestor

(Fonte: Bennis, 1989; Conger & Kanun, 1998; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999)

CAPÍTULO II

AS ABORDAGENS CONCEPTUAIS AO ESTUDO DA LIDERANÇA

INTRODUÇÃO

As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitem-nos verificar diferentes orientações e influências, considerando-se hoje em dia a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Neste sentido, são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995). No primeiro caso, a preocupação é tentar identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exercem posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguem os líderes dos que não o são. No segundo movimento, o foco de interesse centra-se na análise daquilo que os responsáveis fazem no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia obtida. Na última perspectiva, segue-se uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos factores do ambiente que podem condicionar decisivamente a liderança. Convém, no entanto, esclarecer que alguns dos modelos resultantes deste último movimento também são apelidados de “interaccionistas”, pois apesar de enfatizarem a necessidade dos líderes se adaptarem às exigências contextuais acabaram por incluir aspectos relacionados com as características de personalidade e os comportamentos considerados mais eficazes. É neste sentido que Yukl (1989) afirma que esta proposta pode ser entendida de duas formas distintas privilegiando, por um lado, a compreensão dos factores e exigências externas que influenciam a liderança e, por outro lado, tentando identificar os aspectos situacionais que moderam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos associados à eficácia atingida no trabalho.

Nas últimas duas décadas, um novo movimento tem sido bastante divulgado, centrando-se sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os

aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interacções que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998).

Todas estas possibilidades de estudo da liderança acabam por evidenciar as dificuldades dos investigadores em definirem uma tipologia que situe as propostas teóricas formuladas até à actualidade. Neste sentido, a Figura 2 procura avançar uma possibilidade de enquadramento das várias abordagens de acordo com os respectivos períodos temporais. Tendo por base estas classificações, analisamos de seguida cada uma destas tendências, tentando expor os principais modelos e teorias representativas.

Período	Abordagem	Pressupostos
Até aos finais dos anos 40	Traços de personalidade	Liderança é uma capacidade inata
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Comportamentos de liderança	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamentos do líder
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	Abordagens Contingenciais	A eficácia da liderança é influenciada pela situação
Início dos anos 80	Novas abordagens da liderança (inclui a liderança carismática)	A liderança depende da "visão" do líder

Figura 2 - Tendências no estudo da liderança

(Fonte: Bryman, 1992)

1. A ABORDAGEM DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE

As primeiras quatro décadas do século XX foram marcadas pelos estudos centrados nas características pessoais dos líderes, sempre numa lógica de tentar encontrar o tipo de atributos que os diferenciavam das pessoas lideradas e, simultaneamente, aquilo que os distinguiam entre si, de acordo com o grau de eficácia alcançada. Como refere Sorenson (2001) estávamos na era das "teorias do grande homem", com uma forte preocupação em perceber como eram os

líderes enquanto indivíduos, estudando-se não a "liderança" mas sim as "lideranças".

Durante este período, foram vários os traços de personalidade apontados como fundamentais para a obtenção do sucesso, nomeadamente a posse de uma inteligência superior, os níveis elevados de energia, uma memória irrepreensível, uma intuição fora do vulgar e um grande poder persuasivo (Kirkpatrick & Locke, 1996). De facto, na primeira metade do século os estudos proliferavam, começando a tornar-se evidente que o tipo de traços e características apontadas aos líderes "naturais" nem sempre coincidiam e, por vezes, até se mostravam contraditórios quando analisados em conjunto. A Figura 3 procura dar uma retrospectiva dessas investigações, descrevendo as características de personalidade encontradas.

A diversidade de traços referidos como fundamentais eram imensos, levando os investigadores a questionar-se sobre a validade de tais resultados e, principalmente, tornava-se imperativo saber se seria possível descobrir uma linha comum a todos os trabalhos publicados, através da estabilização de um grupo mais restrito de atributos realmente essenciais ao exercício da liderança.

Numa tentativa de procurar aferir a congruência entre os dados das diferentes investigações, Stogdill efectuou dois estudos, com quase 30 anos de intervalo entre eles (1948 e 1974), que acabaram por constituir dois marcos históricos na análise dos traços de personalidade e da liderança propriamente dita. Os resultados destes trabalhos mereceram mais tarde destaque num dos mais famosos manuais de liderança, o "Bass and Stogdill`s Handbook of Leadership" (1981, 1990) onde aparecem compilados os dados mais relevantes sobre os modelos, investigações e aplicações práticas da liderança. Assim, no primeiro estudo datado de 1948, foram considerados mais de 120 trabalhos realizados entre 1904 e 1947, sendo então formulado um grupo de traços que pareciam explicar melhor a forma como os líderes se destacavam nos contextos onde se encontravam (ver Figura 3). No entanto, o autor deixou claro que apesar de um determinado indivíduo possuir essas características, que supostamente o tornavam "especial" para exercer uma dada função, isso não significava que ele teria sempre bons resultados quando colocado em diferentes situações. Esta ideia

constituiu, na época, um forte abalo às crenças dos investigadores que se dedicavam a este tema. Ou seja, aquilo que Stogdill defendia era que o ponto fulcral do entendimento da liderança não passava pelo líder possuir determinados atributos mas sim pela relação que estabelecia com as pessoas que liderava em cada situação concreta.

Como esclarece Northouse (1997), apesar dos factores pessoais serem importantes para compreendermos o fenómeno da liderança, há que encarar estes aspectos numa relação com aquilo que é exigido a quem chefia num dado momento e local. Em termos conceptuais, isto significa o abandono da compreensão do tema como algo passivo (o responsável possui ou não um conjunto de traços) para passarmos a olhar para a eficácia obtida como algo mais dinâmico e interactivo.

Quanto ao segundo estudo, datado de 1974, são apresentados dados de 163 investigações efectuadas entre 1948 e 1970 e as conclusões vão curiosamente no sentido de uma posição mais moderada relativamente à primeira revisão (ver Figura 3). De facto, opta-se por uma perspectiva mais conciliatória entre a importância dos traços de personalidade e o peso do contexto na forma como é assumido o poder.

Aliás, os dados apresentados por Mann em 1959, onde foram analisados mais de 1400 resultados sobre a personalidade e a liderança em pequenos grupos, também eram mais optimistas relativamente à utilidade das características pessoais, defendendo-se a sua importância na diferenciação entre líderes e não líderes.

Em 1986, Lord, DeVader e Alliger optam por utilizar a meta-análise, que é uma técnica mais sofisticada para observar um conjunto alargado de estudos, e apontam a inteligência, a masculinidade e a capacidade de domínio como estando positivamente relacionados com a forma como as pessoas percebiam os "bons" líderes podendo-se, a partir daí, procurar profissionais que apresentassem este tipo de atributos, pois seriam aqueles que mais despertariam uma imagem agradável de liderança.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Gibb (1969)	Stogdill (1974)	Lord et al., (1986)
Inteligência	Inteligência	Inteligência	Auto-confiança e sentimento de realização	Inteligência
Vivacidade	Masculinidade	Boa estatura física	Vigor e persistência na obtenção dos objectivos	Masculinidade
"Insight"	Capacidade de	Capacidade de	Tolerância ao stresse e às dificuldades	Domínio
Responsabilidade	adaptação	adaptação	Capacidade de iniciativa em situações sociais	
Iniciativa	Domínio	Assertividade	Sentido de responsabilidade	
Persistência	Extroversão	Domínio	Cooperação e organização das relações sociais	
Auto-confiança	Conservadorismo	Atitude conservadora	Tolerar a pressão nas relações interpessoais	
Sociabilidade			Capacidade de influenciar as acções dos outros	
			Aceitar as consequências das decisões	
			Ousadia e originalidade na resolução dos problemas	

Kouzes e Posner (1993)	Yukl (1994)	Kirkpatrick e Locke (1996)	House e Aditya (1997)	Kets de Vries (1997)
Honestidade	Tolerância ao stresse	Motivação (ambição, energia e	Energia física	Empatia
Visão do futuro	Auto-confiança	tenacidade)	Inteligência	Humildade
Fonte de inspiração	"Locus" de controle interno	Desejo de liderar	Influência social	Sentido de humor
Competência	Maturidade emocional	Honestidade e integridade	Adaptação a novas	Carisma
Disponibilidade para	Integridade	Confiança	situações	
apoiar os outros	Elevada motivação para o poder social	Capacidade cognitiva para	Auto-confiança	
	Moderada necessidade de êxito	interpretar imensa informação	Motivação	
	Baixa necessidade de afiliação	Conhecimento da tarefa	Flexibilidade	

Figura 3 - Estudos sobre os traços e características dos líderes

(Fonte: Bryman, 1992; Cacioppe, 1997; Fincham & & Rhodes, 1999; Jordan, 1998; Northouse, 1997; Rego, 1998; Russell, 1993)

A consideração dos traços de personalidade, enquanto componentes fundamentais para entendermos a liderança, continua a encontrar "eco" em estudos mais recentes. Por exemplo, no estudo de Kirkpatrick e Locke (1996) são mencionados seis traços de personalidade diferenciadores entre líderes e não líderes (ver Figura 3), mas reconhece-se a possibilidade das pessoas também poderem aprender ou melhorar no sentido de tornar os estilos de liderança mais eficazes, não se denotando assim a perspectiva algo fatalista dos estudos iniciais onde os indivíduos que ocupavam posições de chefia nasciam com determinados traços de personalidade ou não havia muito a fazer para compensar essas "falhas de carácter".

Este tipo de indicadores acabaram por percorrer os trabalhos seguintes e o tipo de traços apresentados em investigações mais recentes acabam por ser mais apelativos às experiências de aprendizagem e à capacidade de adaptação dos responsáveis. De facto, demonstrar "disponibilidade e empatia aos outros", apresentar "capacidade de tolerância ao stresse", "ser-se flexível nas relações de trabalho" e "possuir um certo sentido de humor" são, hoje em dia, competências treináveis e, frequentemente, incluídas em programas de formação em relacionamento interpessoal e gestão de grupos, levados a cabo nos mais variados contextos de trabalho.

1.1. E depois dos traços? As competências!

A linha de investigação sobre os traços de personalidade encontrou o contraponto na promoção das competências dos líderes de forma a tirarem o máximo partido das suas capacidades "naturais".

Assim, o conhecimento dos aspectos técnicos das tarefas a executar e do contexto que caracteriza o local de trabalho; o domínio conceptual daquilo que é necessário fazer, nomeadamente a capacidade de analisar os problemas e de estar actualizado quanto às novas tendências e métodos de trabalho e, por fim, as competências de relacionamento interpessoal, demonstrando conhecer os processos de grupo e saber conciliar a utilização do poder persuasivo (para

implementar as ideias) com as estratégias de cooperação (para uma eficaz concretização dos objectivos) têm, todas em conjunto, sido referenciadas como áreas onde o responsável deve estar à vontade, procurando obter treino e formação para uma constante melhoria e aperfeiçoamento (Muchinsky, 1999).

2. A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

O interesse pelos comportamentos foi a perspectiva que se seguiu ao estudo dos traços de personalidade, tendo o seu início nos finais dos anos 40. A procura das competências dos líderes tornou-se o objectivo fulcral das investigações, passando o objecto de atenção para aquilo que é observável, traduzido pelas acções assumidas nas diferentes situações de trabalho (Leonard, 2003). Obviamente, esta procura dos comportamentos eficazes é uma área de estudo menos problemática do que a análise dos traços de personalidade, pois é mais fácil estabelecer padrões de comportamento do que definir estruturas de personalidade e características pessoais de funcionamento.

Os estudos nesta abordagem foram-se estruturando em duas grandes linhas. Por um lado, houve a necessidade de organizar os comportamentos em taxonomias que indicassem as áreas mais prevalentes de intervenção e, numa outra orientação, tentou-se identificar os comportamentos que mais se relacionavam com determinados critérios de eficácia como, por exemplo, a modificação das atitudes dos funcionários relativamente ao trabalho (Muchinsky, 1999). Estas ideias foram exploradas por duas grandes equipas de investigação, repartidas pelas universidades de Ohio e de Michigan, ambas nos Estados Unidos da América.

2.1. Os estudos da Universidade de Michigan

Alguns dos principais trabalhos sobre a liderança após a II Guerra Mundial tiveram a sua origem na Universidade de Michigan, observando-se o impacto de determinados comportamentos do líder sobre o rendimento de pequenos grupos, tendo-se avançado duas grandes dimensões de acção: a orientação para as

relações com os outros e a orientação para a produtividade. A primeira, refere-se à valorização dos aspectos pessoais e humanos dos colaboradores, nomeadamente, as suas necessidades, expectativas e valores. Por sua vez, a segunda caracteriza um maior interesse pelos aspectos técnicos e produtivos do trabalho, tendo como preocupação central a realização das tarefas e o aumento da performance (Bowers & Seashore, 1966).

Como veremos mais adiante, estas duas dimensões acabam por se aproximar claramente das áreas da consideração e estruturação dos estudos de Ohio. No entanto, contrariamente às opções seguidas nesta universidade, os investigadores de Michigan optaram por considerar inicialmente as duas dimensões como pólos opostos de um mesmo contínuo, o que significava que um determinado resultado numa das dimensões tinha efeitos contrários na outra (ex: um responsável com valores elevados na produtividade teria necessariamente valores baixos na orientação para as relações humanas). Os estudos subsequentes em nada confirmaram esta tese, levando ao abandono desta ideia, aceitando-se a alternativa da consideração dos dois factores independentes da liderança (Kahn, 1956, citado por Northouse, 1997). Procurou-se assim perceber como é que os que exerciam funções de chefia poderiam combinar a utilização das duas tendências, de forma a obter os melhores resultados ao nível da satisfação e da produtividade dos membros do grupo.

A grande meta dos autores era conseguir definir uma teoria universal que pudesse ser aplicada a todos os líderes e, claro, que estivesse de acordo com as exigências externas colocadas pelos contextos onde se encontravam. Tal como nos estudos da Universidade de Ohio, que apresentamos a seguir, acabou por se concluir que os dados eram inconclusivos, pouco claros e, por vezes, até mesmo contraditórios, pois não consideravam outras dimensões envolvidas nas acções de chefia assim como o papel importante do local e do momento em que é exercido o poder (Yukl, 1998). No entanto, ficou a ideia de que as duas dimensões eram facetas fundamentais para compreendermos a manifestação da liderança constituindo, por isso, uma boa estratégia para quem desempenha lugares de direcção a demonstração de comportamentos e atitudes em ambos os domínios.

2.2. Os estudos da Universidade de Ohio

A preocupação original deste grupo de investigadores centrou-se em estabelecer um conjunto de comportamentos que definissem as várias acções dos líderes, tendo sido construídos, inicialmente, dois instrumentos de avaliação: um para avaliar a liderança do ponto de vista do responsável ("Leadership Opinion Questionnaire – LOQ") e outro para avaliar as percepções dos subordinados acerca dos comportamentos de quem chefia ("Leadership Behavior Description Questionnaire – LBDQ") (Hemphill & Coons, 1957). Este último foi utilizado junto de centenas de sujeitos, nos mais variados contextos (educacional, militar, indústria), sendo a versão original composta por 150 questões, tendo sido posteriormente reduzida em 1963 por Stogdill, na que ficou conhecida como a LBDQ-XII, tornando-se esta a modalidade mais empregue pelos investigadores.

Os resultados dos vários estudos pareciam indicar que as respostas dadas pelos sujeitos organizavam-se em duas grandes categorias: uma mais relacionada com os comportamentos para a tarefa (estruturação) e outra mais vocacionada para o bem-estar das pessoas (consideração). Assim, esta última foi entendida como o tipo de relacionamento que é estabelecido pelo líder com os funcionários, apresentando uma orientação para esta área se as relações forem baseadas no respeito e na confiança mútua e numa maior sensibilidade para perceber e aceitar os sentimentos dos outros. Por sua vez, a estruturação identifica os comportamentos no sentido de se definirem as várias tarefas a executar, estabelecendo-se os planos temporais e as responsabilidades de cada um na concretização das actividades, significando uma maior orientação nesta área a preocupação em atingir, com sucesso, os objectivos definidos (Northouse, 1997).

Relativamente à associação entre as duas dimensões, assumiu-se a sua independência, o que na prática sugere a possibilidade da existência de diferentes tipos de liderança em função da multiplicidade de resultados possíveis no questionário. Obviamente, é preconizado que o melhor líder será aquele que exibir valores elevados nas duas categorias, embora os dados encontrados

apresentem algumas “nuances” interessantes. Assim, aos responsáveis centrados na consideração estavam associados índices inferiores de queixas e “turnover” nos funcionários mas só até um determinado nível, a partir do qual não existiam vantagens em aumentar os níveis de preocupação pessoal. Por outro lado, os líderes que se preocupavam mais com os aspectos funcionais do trabalho também eram os que tinham maior facilidade em estruturar as tarefas, podendo valorizar a necessidade de uma maior produtividade sem correrem riscos de aumentar a insatisfação nos membros da equipa. Na prática, isto significa que os que, por definição, são mais centrados nas tarefas, podem melhorar o ambiente de trabalho se aumentarem ligeiramente os níveis de consideração. Inversamente, os seus pares que estão pouco focalizados nas relações pessoais não conseguem eliminar o seu impacto negativo nos outros se optarem por baixar os níveis de estruturação do trabalho. De facto, a baixa consideração parece apresentar um forte e persistente efeito negativo no relacionamento com os elementos do grupo, nomeadamente na satisfação que estes referem com o estilo de liderança adoptado (Fleishman & Harris, 1962).

No entanto, nem todos os autores estão unanimemente de acordo sobre a relação directa entre os níveis elevados de consideração e estruturação e as melhores avaliações e produtividade dos colaboradores (ver Vecchio, 1995). Deste modo, também se alerta para a importância de um conjunto de variáveis moderadoras que podem influenciar os comportamentos do líder e os resultados obtidos. Assim, ao nível das características dos trabalhadores são referidos o grau de experiência, perícia e competência que demonstram no trabalho. Em termos dos supervisores, deve-se considerar o tipo de relacionamento e o grau de identificação com as atitudes e comportamentos dos superiores hierárquicos. Nas tarefas a executar devem ser observados diversos factores, desde a urgência dos prazos a cumprir, os níveis de tolerância ao erro, a ambiguidade e importância das tarefas, entre outros (Landy & Trumbo, 1980).

O impacto desta linha de investigação acabou por se estender a diversos autores e escolas do estudo da liderança. Por exemplo, Blake e Mouton (1978) estabeleceram um programa de treino de gestores baseando-se nas duas

orientações descritas, formulando cinco estilos de liderança que resultavam da maior ou menor preocupação com as tarefas e com as pessoas. Assim, no estilo de gestão "autoritário/tarefa" ("authority-compliance management"), enfatiza-se a eficiência na realização das tarefas, procurando-se estruturar o trabalho de modo a fazer-se sentir o menos possível a influência da iniciativa individual dos membros do grupo. O estilo "simpático" ("country-club") preconiza exactamente o contrário, ou seja, o responsável direcciona a sua atenção para a satisfação das necessidades individuais dos outros de modo a construir um ambiente de trabalho amigável e positivo. O estilo "laissez-faire", ou estilo empobrecido de liderança, ("impoverished management") descreve um superior hierárquico que tenta fazer o menos possível em ambas as dimensões, organizando as tarefas até um ponto em que seja possível executá-las e a sua preocupação com as pessoas vai no sentido de manter o indispensável ambiente de funcionalidade entre todos. A quarta possibilidade, refere-se ao estilo "equilibrado" ("middle of the road management") que se identifica por uma conduta de conciliação entre aquilo que é necessário fazer para se conseguir uma boa eficácia na execução das tarefas e a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Finalmente, o "gestor de equipa" ("team management"), diz respeito a uma liderança centrada numa grande interdependência entre o cumprir dos objectivos organizacionais e a construção de um relacionamento baseado na confiança e no respeito entre todos, pressupondo-se que a motivação no trabalho resulta de um forte comprometimento para com os objectivos definidos.

Um outro modelo bastante referenciado nesta linha de estudo é o de Tannenbaum e Schmidt (1958), que estabelece um contínuo no exercício da liderança entre a directiva até à participativa. Os autores afirmam que em todas as funções desempenhadas, o líder tem sempre a opção de tornar mais ou menos negociada a decisão. Assim, a forma como exerce o poder e o grau de liberdade concedido aos funcionários no trabalho vão fazer variar o seu estilo de liderança no contínuo de negociação e abertura às ideias dos outros.

Estas duas grandes orientações dos estudos de Ohio acabaram por suscitar um conjunto de críticas devido à sua natureza algo simplista e reduccionista. Na verdade, os resultados posteriores não foram conclusivos quanto à ideia dos líderes mais eficazes serem aqueles que apresentariam valores elevados nas dimensões de estruturação e consideração (ver Yukl, 1998) bem como quanto às reais vantagens em exercerem o poder de forma mais participativa (ver Cotton et al., 1988; Leana, Locke & Schweiger, 1990). Tal como salienta Yukl (1999), talvez os investigadores tenham colocado as questões de forma errada, ou seja, mais do que saber se há vantagens na utilização da liderança participativa relativamente à directiva ou se é mais ou menos positivo demonstrar um interesse genuíno pelo bem-estar dos outros, trata-se de analisar a forma como os líderes vão variando a utilização destes estilos de acção em função das exigências que lhes são colocadas e até que ponto outras dimensões podem estar implicadas nestes processos (ex: capacidade para antecipar o futuro, constituir um modelo a seguir, etc.).

Estas críticas aos estudos de Ohio não fizeram esmorecer o interesse dos autores, continuando-se a fazer pesquisas sobre a abordagem comportamental que resultaram em novos modelos e instrumentos de avaliação psicológica, de que são exemplo o “Managerial Practices Survey” de Yukl (1990) e o “Leadership Practices Inventory” de Kouzes e Posner (1988), que procuram agregar outras áreas importantes na análise das acções de quem chefia, dando origem a vários estudos de validação do ponto de vista psicométrico (ver Carless, 2001; Tracey & Hinkin, 1998). Aliás, dois dos modelos que apresentamos a seguir, no âmbito das abordagens integradoras e alternativas da liderança, têm os seus pressupostos centrais baseados nos contributos dados por estes trabalhos.

Como últimas notas relativamente à relevância desta abordagem, Day e Lord (1988) num estudo de meta-análise sobre os estilos de liderança, apontaram os comportamentos dos executivos como podendo explicar 45% da performance organizacional. Neste mesmo sentido, Judge, Piccolo e Ilies (2004) conduziram uma meta-análise das investigações centradas na compreensão da relação entre a liderança e a orientação para as tarefas e para as pessoas, confirmando a

importância destas duas dimensões na explicação de variáveis como a performance e a satisfação. Mais concretamente, a valorização das relações apresentou correlações mais fortes, e significativas, com a satisfação dos funcionários com a liderança e o trabalho a realizar, enquanto que a preocupação com as tarefas apontou no sentido de uma maior correlação, também significativa, com o rendimento final obtido pelos grupos e pelas organizações. Tendo em conta estes resultados, os autores acabam por concluir que nem uma nem outra orientação podem, por si só, explicar os "mistérios" da eficácia da liderança, mas constituem obviamente peças importantes desse "puzzle".

2.3. A importância do poder e dos processos de influência

Os dados resultantes dos estudos de Ohio e Michigan foram fundamentais para a compreensão das grandes dimensões da liderança, mas não eram suficientemente esclarecedores quanto ao tipo de orientações a seguir pelos líderes na gestão dos seus grupos de trabalho (Dipboye, Smith & Howell, 1994). Dito de outra forma, tornava-se fulcral avançar no sentido de entender melhor os comportamentos envolvidos na gestão dos recursos humanos.

Por isso, procurou-se compreender os processos através dos quais era exercido o poder e a influência dos responsáveis no contacto com os outros. Quanto à influência propriamente dita, esta foi entendida como as transformações introduzidas nas atitudes, percepções e comportamentos dos colaboradores, devido à acção do líder.

French e Raven (1959) analisaram se a influência exercida poderia emanar de diferentes fontes, propondo uma tipologia de cinco classes de poder que, por sua vez, indicariam cinco formas de relacionamento distintas. O primeiro tipo, designado por recompensa, relaciona-se com a possibilidade de atribuir consequências positivas aos resultados obtidos. Obviamente, o responsável só terá disponível esta fonte de influência se a organização onde se insere lhe possibilitar a administração das recompensas estabelecidas (ex: a atribuição de prémios financeiros ao bom desempenho só fará sentido nos casos onde a

empresa tem disponibilidade para tal) e se os funcionários valorizarem e reconhecerem a sua importância (ex: se o prémio definido não se manifestar interessante então terá poucas possibilidades de introduzir as mudanças desejadas). O poder coercivo representa a segunda categoria, identificando a utilização do comportamento contrário ao anterior. Neste caso, faz-se uso das consequências negativas para alterar os comportamentos dos colaboradores encontrando-se, uma vez mais, dependente das condições oferecidas pela organização para administrar eficazmente as punições e da percepção de importância atribuída por aqueles que estão expostos a este tipo de acções. A terceira fonte apela para os aspectos legítimos da autoridade de quem ocupa lugares de decisão, resultando o seu poder da aceitação que os outros demonstram face ao papel e funções que lhes são atribuídas. O poder legítimo pode derivar de diferentes áreas, desde a antiguidade de uma determinada pessoa na organização, levando os outros a aceitar mais facilmente as suas indicações, até às atribuições resultantes da posição hierárquica ocupada, que implica um conhecimento claro das responsabilidades por parte de todos os membros do grupo. O reconhecimento como uma figura de referência é a quarta possibilidade de influência, preconizando-se a existência de certas características pessoais no líder que levam os outros a sentirem uma maior atracção, aprovação e consideração, tratando-se de uma pessoa cuja personalidade é respeitada e a quem todos tentam agradar. A última forma de autoridade resulta dos conhecimentos possuídos pelo responsável e que são entendidos pelos outros como relevantes para os desafios a enfrentar. Neste caso, o líder constitui-se como uma figura que inspira confiança e segurança, devido a um domínio conceptual e prático das tarefas a realizar.

Estas duas últimas dimensões podem ser encaradas como resultantes do poder pessoal inerente aos indivíduos que estão em lugares de topo pois advêm de aspectos internos sendo, por isso, passíveis de maior controlo na sua utilização. Já nos casos do poder legítimo, de recompensa e coercivo devem ser entendidos como decorrentes da posição ocupada, derivando de aspectos mais formais atribuídos pela organização.

Um aspecto importante desta tipologia é o facto destas fontes serem consideradas do ponto de vista dos subordinados e não resultarem da simples análise daquilo que são as competências ou características do líder. Isto significa que o que interessa observar é a forma como os membros do grupo entendem a influência exercida e não tanto o tipo de posição hierárquica ou formação que o responsável possui, pouco importando, por exemplo, que ele possa ter um grande poder formal se os outros não lhe atribuem capacidade para usar a autoridade.

Definidas as fontes de poder, trata-se agora de saber quais as acções concretas que podem ser assumidas na gestão de equipas de trabalho, ou dito pelas palavras do modelo, quais são as "tácticas" de influência aplicadas junto dos membros do grupo. A Figura 4 descreve um conjunto distinto de estratégias baseadas no modelo apresentado. Os indicadores da frequência de utilização destes comportamentos apontam para um predomínio das dimensões consultiva, persuasão racional, inspiração e integração e, inversamente, para uma menor opção pela oferta de trocas (Yukl & Tracey, 1992). No entanto, existem diferenças nestas acções de acordo com as posições hierárquicas, pois as estratégias de pressão (ex: intimidação, sanções, etc.) são mais prevalentes na relação mantida pelos gestores com os colaboradores do que no contacto que estabelecem com os seus pares e superiores hierárquicos optando, nestes casos, pela persuasão racional. Paralelamente, também se observa uma maior tendência para a aplicação da oferta de trocas e da integração como forma de procurar obter o comprometimento dos membros do grupo nas propostas avançadas não sendo, uma vez mais, muito frequente este tipo de opções na interacção com os níveis mais elevados do poder (Yukl, 1989).

Quanto ao contexto desportivo, alguns autores têm demonstrado interesse em analisar a forma como os treinadores utilizam o poder junto dos atletas e os influenciam no sentido de se envolverem na realização dos objectivos definidos. Por exemplo, Laios, Theodorakis e Gargalianos (2003) analisaram a importância que trinta técnicos, de diferentes modalidades, davam às cinco fontes de poder referidas e concluíram por um certo equilíbrio entre todas elas, embora as

estratégias baseadas nos conhecimentos (competência) e na referência fossem as mais pontuadas (mas não de forma significativa).

Num outro domínio da investigação, também tem sido patente a preocupação em desenvolver instrumentos de avaliação do poder dos treinadores, de forma a tornar mais específica a compreensão deste fenómeno (ver Wann, Metcalf, Brewer & Whiteside, 2000).

1) **Estratégias de pressão:** o líder tende a utilizar a exigência, a ameaça e a intimidação para levar os outros a aceitarem a sua estratégia e a submeterem-se à sua autoridade;
2) **Legitimação:** a formulação de pedidos é baseada na autoridade que o responsável tem do ponto de vista formal, procurando-se apenas que a acção a desenvolver seja consistente com as regras, normas ou tradições da própria organização;
3) **Oferta de trocas:** esta opção implica uma transacção entre a aceitação da estratégia do líder e o ganho de determinadas recompensas pelos funcionários;
4) **Alianças:** o líder procura estabelecer parcerias com determinados elementos do grupo para que estes funcionem como uma fonte de pressão em relação aos restantes elementos para o comprometimento com a estratégia definida;
5) **Integração:** o responsável tenta ganhar a confiança e o apoio dos elementos do grupo para a sua proposta, mas sem efectuar qualquer pressão ou ameaça;
6) **Persuasão racional:** o supervisor opta pela discussão lógica e utilização de factos para ganhar o apoio das pessoas;
7) **Inspiração:** o líder recorre ao lado mais emocional para tentar que os colaboradores se entusiasmem com a proposta, apelando aos valores e aos ideais subjacentes à sua linha de acção;
8) **Auscultação:** os membros do grupo são convidados a dar a sua opinião e contributo na definição da estratégia a seguir, acreditando o líder que no final demonstrarão um maior interesse em concretizar a opção escolhida;
9) **Apelo aos aspectos pessoais:** o responsável procura convencer os funcionários invocando os aspectos mais pessoais, nomeadamente, a amizade e a lealdade que devem ter para com ele, tentando assim diminuir a probabilidade de negarem o pedido.

Figura 4 - Tipos de estratégias de influência utilizadas pelos líderes
(Adaptado de Yukl & Tracey, 1992; Fonte: Dipboye, Smith, & Howell, 1994)

3. A ABORDAGEM SITUACIONAL

A abordagem situacional veio acrescentar um novo factor a ponderar no estudo da liderança: as exigências colocadas pelo contexto onde o líder exerce as funções. No entanto, tal como afirmamos anteriormente, isto não significa que os contributos fornecidos pelos movimentos centrados no estudo da personalidade e dos comportamentos fossem irrelevantes, mas tão-somente o facto de ambos serem incompletos na forma como entendiam o tema, denotando dificuldades de generalização a diferentes situações. Na realidade, ser líder não era apenas uma questão sobre "aquilo que é" ou sobre "aquilo que faz", mas também é sobre que "tipo de pessoas" fazem parte do grupo; que "tipo de tarefas" devem ser efectuadas e "em que contexto" estão integrados todos os membros do grupo/organização.

Como afirmam Ivancevich e Matteson (1999) tanto a perspectiva dos traços como a comportamental não incluem a necessidade de se estudar a interacção entre as pessoas (líder e liderados), as tarefas a realizar e as circunstâncias externas onde funcionam as organizações. Considerar apenas o primeiro factor (líder) implica não conseguir responder a situações onde o mesmo indivíduo tem sucesso com um determinado grupo ou tarefa e passado algum tempo é totalmente ineficaz na obtenção dos objectivos propostos, sem se alterar o grupo que lidera e a complexidade do trabalho a executar. Complementando esta ideia com os conhecidos exemplos do desporto, é pouco crível que um treinador despedido de uma equipa tenha mudado imediatamente o seu estilo de liderança ou personalidade para poderem ser estes os factores explicativos do seu sucesso na nova equipa onde passou a assumir funções. Também aqui devem ser considerados outros aspectos que poderão ajudar a compreender estes casos que ocorrem na carreira de muitos treinadores de sucesso.

A partir destas ideias, os estudos procuraram cumprir dois grandes objectivos. Por um lado, analisaram as variáveis condicionadoras da eficácia da liderança e, por outro lado, formularam indicações sobre os estilos de acção mais

adequados face a cada uma das situações colocadas a quem exerce o poder (Rego, 1997).

Dentro da primeira linha de estudos, foram apontados diversos factores passíveis de influenciar os comportamentos assumidos pelos responsáveis, de que são exemplo, as características dos subordinados (ex: nível de competência, motivação e coesão dentro do grupo de trabalho); o tipo de tarefa a realizar (ex: nível de variedade, estrutura e autonomia implicadas nas funções de cada membro do grupo); a posição ocupada pelo líder na hierarquia organizacional (baixa, média ou alta); as pressões e prazos dados para a concretização dos objectivos; a estrutura organizacional (ex: grau de centralização e autoridade nos processos de tomada de decisão) e o próprio contexto onde tudo isto se passa (ex: número de concorrentes a operar no mesmo ramo e o grau de competição entre eles) (Dipboye, Smith & Howell, 1994).

Os resultados destes estudos foram apresentados por Yukl (1998), tornando-se evidente que os estilos de liderança variavam em função dos níveis hierárquicos e funções desempenhadas dentro da organização, mas também se concluiu que face a diferentes cenários o responsável poderia alterar a forma como se comportava e relacionava com os outros. Analisemos então alguns dos principais dados, organizando-os em seis grandes conclusões:

1) Quanto mais baixos são os níveis de hierarquia onde se encontra o líder maior é a tendência para a focalização nos aspectos técnicos do trabalho e para o acompanhamento directo das tarefas a executar, diminuindo-se a utilização da negociação e da participação nos processos de tomada de decisão;
2) Existem diferenças nos estilos de liderança apresentados pelos vários gestores dentro da mesma organização. Assim, enquanto que os directores dos recursos humanos, os especialistas em assuntos legais, os gestores de vendas e os engenheiros industriais tendem a assumir mais comportamentos com vista à participação dos seus colaboradores, os

responsáveis pelos sectores de produção são, pelo contrário, mais centrados nos estilos autocráticos de liderança;

3) A apresentação de estilos de liderança mais directivos parece aumentar consoante se analisam tarefas cujo grau de estruturação é mais dominante;
4) A orientação para os comportamentos autocráticos e o menor pendor para as decisões negociadas são verificados em responsáveis que têm a seu cargo um maior número de funcionários. Paralelamente, constata-se uma menor utilização do apoio e da consideração pessoal para com os membros do grupo;
5) Nas situações onde existe pressão externa à produção do grupo, seja imposta por prazos mais curtos ou por uma significativa concorrência de empresas rivais, verifica-se uma maior preocupação dos superiores hierárquicos com as tarefas e uma tendência para serem mais directivos na relação com os funcionários, diminuindo consequentemente a preocupação pessoal com cada um eles;
6) Nos casos onde se assiste a menores competências e produtividade dos membros do grupo, as chefias tendem a reagir com uma frequência mais elevada de comportamentos directivos e de punição e, adicionalmente, optam por uma atitude de pouca consideração e vontade em auscultarem outras opiniões.

Na segunda linha de estudos desta abordagem, foram vários os modelos que forneceram indicações sobre os estilos de liderança mais adequados face às exigências das situações. As três propostas que apresentamos a seguir sintetizam estas preocupações, representando lógicas algo distintas na análise do tema, dando um maior peso à relação entre os comportamentos dos responsáveis e o ambiente de funcionamento do grupo de trabalho (primeiro modelo); privilegiando a importância das acções de chefia se adaptarem aos níveis de desenvolvimento dos colaboradores (segundo modelo) e realçando a necessidade dos estilos de tomada de decisão serem ajustados face às exigências das tarefas a realizar (terceiro modelo). Apesar destas formulações terem perdido importância perante conceptualizações mais recentes, a verdade é que as ideias avançadas

ajudam a compreender o rumo que a investigação veio a seguir mais tarde, não se devendo também ignorar o facto de alguns dos conceitos enunciados serem ainda hoje amplamente utilizados na explicação do funcionamento dos líderes nos mais diversos contextos, incluindo o desportivo.

3.1. O modelo contingencial

Esta proposta desenvolvida por Fiedler (1967, 1971) defende que a eficácia e o sucesso da liderança depende da existência de uma congruência entre as características do responsável (o seu estilo de liderança) e os constrangimentos colocados pelo contexto. Isto significa que o êxito dos indivíduos em posições de decisão depende da concordância entre a forma como trabalham com os elementos do grupo e o tipo de funções que têm de desempenhar. Em termos práticos, preconiza-se que os líderes centrados na realização das tarefas serão particularmente eficazes nos dois pólos da situação: as favoráveis e as desfavoráveis. Ou seja, em ambientes difíceis para o funcionamento do grupo torna-se necessário alguém que seja directivo e que forneça instruções exactas sobre aquilo que deve ser feito, enquanto que no outro extremo do contínuo (tarefas bem definidas, poder do líder aceite por todos e bom relacionamento entre as pessoas) será também este responsável que terá todas as hipóteses de ter êxito pois todos valorizam a realização do trabalho, podendo a partir daí dedicar uma maior atenção ao bem-estar dos outros. Para a liderança centrada no desenvolvimento de um ambiente agradável no seio do grupo foi preconizada uma maior eficácia em condições moderadamente favoráveis, onde as tarefas não estão totalmente determinadas e o tipo de relacionamento também não está ainda estabelecido, sendo mais indicado alguém que privilegie as relações interpessoais como forma de ajudar a clarificar e melhorar estes aspectos (Dipboye, Smith & Howell, 1994; Fiedler, 1993; Fisher, 1993).

Numa análise da aplicação do modelo ao contexto desportivo, Russell (1993) aponta os estudos levados a cabo nos finais dos anos 80 nos EUA por Konar-Goldband, Rice e Monkarsh (1979) com equipas de basquetebol universitárias, onde se verificou uma forte associação entre o relacionamento nos

atletas e o rendimento obtido nas equipas que tinham como capitães jogadores com uma forte orientação para a tarefa. De facto, nestes casos as questões relacionadas com a obtenção dos objectivos emergiam como mais importantes, principalmente, quando se comparavam com outras equipas cujos capitães privilegiavam a amizade entre todos. Paralelamente, e talvez mais importante para a alta competição, foi possível constatar que eram as equipas representadas por capitães centrados nas tarefas que demonstravam níveis de rendimento mais estáveis (principalmente a partir do final da primeira parte do campeonato para a segunda e derradeira fases), não tendo sido encontrado um padrão tão evidente nos casos das equipas onde se valorizava um funcionamento positivo entre todos.

3.2. O modelo situacional de liderança

Hersey e Blanchard (1969) desenvolveram uma proposta que procurou dar uma resposta aos problemas sentidos pelos gestores nos locais de trabalho, tendo um carácter eminentemente prático e uma aplicação a distintos contextos profissionais (Blanchard & Nelson, 1997). O modelo baseia-se fundamentalmente nos estilos de liderança formulados pelos estudos de Ohio, tendo como contributo verdadeiramente original a chamada de atenção para a necessidade das acções dos líderes se “encaixarem” nos diferentes “níveis de maturidade” dos membros do grupo (Vecchio, 1995). O conceito de “maturidade” foi definido como a capacidade dos trabalhadores traçarem objectivos difíceis, mas realistas, bem como a disponibilidade para assumirem as responsabilidades pelas metas traçadas, podendo dividir-se em duas componentes fundamentais: a maturidade no trabalho a realizar, que identifica os aspectos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência e conhecimentos que os funcionários têm acerca daquilo que devem fazer e o nível de maturidade psicológica que representa os sentimentos de auto-confiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas (Hersey & Blanchard, 1977, 1988).

Deste modo, é assumido pelo modelo a importância dos líderes ajustarem as suas estratégias de acção de modo a tirarem o máximo rendimento das capacidades dos outros. Assim, perante um nível de maturidade baixo em termos

técnicos mas alto na motivação deve existir uma maior utilização da directividade como forma de promover a aprendizagem das tarefas. A passagem para o estilo de liderança baseado na formação e treino, dá-se nas situações onde as pessoas demonstram alguma competência mas são ainda caracterizados pela pouca confiança e empenho no desempenho profissional. Já os comportamentos de apoio são mais indicados para indivíduos com um nível de competência que pode ir de médio a alto, mas que evidenciam alguns défices de comprometimento nas funções. Finalmente, as atitudes de maior abertura às contribuições dos outros e à promoção da capacidade de auto-regulação são mais adequadas para pessoas autónomas, tanto na tarefa como na convicção para cumprirem com eficácia as metas traçadas. Traduzindo por outras palavras, estas indicações sugerem que à medida que os indivíduos se vão tornando cada vez mais capazes (técnica e emocionalmente) diminui a necessidade da utilização de directivas técnicas e de apoio individual, principalmente, quando estes atingem a situação ideal, traduzida pela máxima produtividade e confiança nas capacidades pessoais e profissionais (Vecchio, 1995).

A relação que o modelo estabeleceu entre os estilos de liderança e as características dos funcionários acabou por constituir uma proposta bastante apelativa para a formação de líderes. De facto, do ponto de vista prático, aquilo que é proposto é a importância de quem ocupa cargos de decisão começar por avaliar previamente o tipo de pessoas com quem vão colaborar e, de acordo com o grau de maturidade e experiência evidenciados, devem pensar nas estratégias e comportamentos mais apropriados.

3.3. O modelo normativo da tomada de decisão

Esta proposta foi desenvolvida inicialmente nos anos 70 por Vroom e Yetton (1973), procurando relacionar os estilos de liderança com a participação dos funcionários nas estratégias de acção. A questão principal prendia-se com a escolha da forma mais adequada para tomar decisões, tendo por base os estilos directivo e participativo de Tannenbaum e Schmidt, apresentados anteriormente.

Neste sentido, foram descritas cinco possibilidades de actuação, que variavam de acordo com o grau de abertura às ideias e sugestões dos membros do grupo. As duas primeiras são designadas por decisões autocráticas de nível um e dois, diferenciando-se pelo facto de, no primeiro caso, o líder escolher as opções sem auscultar os outros enquanto que na segunda situação existe a preocupação em obter opiniões mas, a partir daí, a decisão continua a ser tomada de forma individual. Na terceira situação, o consultivo, estamos perante alguém que partilha as dificuldades com os elementos do grupo, recolhendo eventuais sugestões sobre o problema em causa. No entanto, o líder acaba por assumir sozinho a melhor estratégia a seguir, que pode ou não reflectir aquilo que foi formulado pelos colaboradores. O quarto cenário é caracterizado por um processo de auscultação mais intencional, implicando a reunião com os membros do grupo, apresentando-se o problema a resolver e criando-se sinergias entre os vários pontos de vista. No entanto, uma vez mais, será sempre o líder a escolher a solução que, tal como na anterior, poderá ou não ir de encontro àquilo que foi abordado em conjunto. Finalmente, a decisão em grupo identifica uma maior utilização das potencialidades inerentes às resoluções partilhadas, pois o responsável junta os seus colaboradores, explica o problema em causa e procura dirigir a discussão de modo a que todos possam expor os seus pontos de vista, evitando sempre impor a sua visão da situação. Neste caso, a orientação a seguir já resulta de um processo de consenso entre todos, entrando-se assim na dimensão verdadeiramente participativa da tomada de decisão.

Na versão revista do modelo por Vroom e Jago, em 1988, para além de se continuar a considerar as cinco possibilidades de decisão, foram acrescentadas oito questões a responder pelos gestores de modo a adoptarem o estilo correcto de decisão. Estas opções de resposta podem, de forma mais sintética, ser enquadradas em três grandes categorias:

1) A qualidade da decisão, que é caracterizada pela escolha da melhor alternativa entre as várias hipóteses de acção possíveis. Esta dimensão será tão mais importante quanto mais estiver relacionada com a eventual facilitação da performance do grupo ou então quando estão disponíveis

diferentes soluções para a resolução do problema. Como exemplo de uma situação onde está implicada uma elevada qualidade da decisão pode ser referida a definição dos objectivos de rendimento do grupo, pois qualquer erro cometido aqui poderá condicionar a avaliação dos resultados finais obtidos;

2) O grau de aceitação e acordo por parte dos membros do grupo no cumprimento da decisão final, tornando-se mais decisivo à medida que aumentamos a importância da coordenação entre as acções de todos os indivíduos na concretização eficaz das metas traçadas;
3) O tempo necessário para a tomada de decisão que, sendo mais alargado ou mais curto, poderá influenciar a estratégia assumida pelo responsável, nomeadamente a sua disponibilidade para utilizar soluções mais directivas ou participativas (Steers, Porter & Bigley, 1996).

De acordo com o modelo, o líder deve fundamentar o seu estilo de decisão em função da análise que faz do problema a resolver (qualidade da decisão), da importância do comprometimento dos elementos do grupo face à estratégia a seguir (aceitação da decisão) e da urgência da disponibilização de uma solução para o problema em causa (tempo da decisão). As respostas dadas a cada uma destas questões vão ajudá-lo a escolher a opção mais adequada e, obviamente, as orientações seguidas vão acabar por condicionar a eficácia final atingida.

3.4. Síntese das abordagens situacionais e contingênciais

Apesar das diferenças existentes entre os vários modelos, alguns aspectos parecem mais consensuais e passíveis de gerar acordo entre os autores (Vecchio, 1995). Desde logo, a aceitação que os comportamentos de quem chefia tanto podem estar centrados na execução das tarefas como no privilegiar das relações positivas com os membros do grupo parece ser uma premissa válida para explicar o facto de alguns indivíduos serem mais eficazes do que outros que tendem a centrar-se em apenas uma das áreas.

O segundo aspecto comum prende-se com o peso atribuído à performance no trabalho enquanto medida “nobre” da eficácia de quem lidera. De facto, os

autores sempre demonstraram uma apetência para a explicação da liderança relacionando-a com o rendimento obtido pelos grupos, mesmo quando outros estudos realçavam as dificuldades de se encontrar elevadas correlações entre as duas variáveis (ver Dipboye, Smith & Howell, 1994).

O terceiro ponto de contacto diz respeito à tendência para centralizar o estudo da liderança sobre o próprio líder, partindo-se do princípio que por aí se chegava à compreensão das melhores estratégias para influenciar a satisfação dos colaboradores e controlar a performance dos grupos, não existindo a mesma atenção sobre as dimensões comportamentais daqueles que estão sob alçada dos responsáveis. Isto apesar de alguns autores terem confirmado a importância do estudo destes aspectos, de que é exemplo a proposta de Vecchio (1987) ao conceber quatro tipos de comportamentos diferentes por parte dos membros do grupo (lealdade-hostilidade e conformidade-desafio).

Uma última área refere-se à formulação dos conceitos chave dos modelos, não sendo evidente a possibilidade de se distinguir ou identificar tarefas estruturadas e não estruturadas sempre que analisamos a situação problemática que o líder enfrenta, tornando assim difícil decidir qual a melhor orientação a seguir (centrada na tarefa ou nas pessoas). Esta dúvida também é extensível à abertura (ou capacidade) de quem chefia para alterar os seus estilos de liderança (directivos ou participativos) em função da maturidade dos colaboradores e do tipo de tarefas a realizar. Será que estas mudanças não implicam padrões de funcionamento pessoais mais estáveis ou a necessidade de formação e treino em diferentes estilos de liderança? Não existindo respostas claras para estas questões ficam em causa os pressupostos dos modelos (Crough & Yetton, 1987; Vechio, 1995; Yukl, 1984, 1989).

As tentativas de resposta a estes problemas centraram-se na formulação de modelos que explicassem melhor as variáveis implicadas na acção dos líderes (procurando integrar as características dos colaboradores e as contingências dos locais de trabalho) bem como a definição dos factores condicionadores ou promotores do impacto das estratégias implementadas. As últimas duas propostas que apresentamos a seguir são um exemplo claro destas orientações.

4. AS ABORDAGENS INTEGRADORAS E ALTERNATIVAS DA LIDERANÇA

4.1. O modelo das ligações múltiplas

No início dos anos setenta, Yukl procurou compreender de que forma os comportamentos dos líderes poderiam influenciar a eficácia das suas unidades de trabalho (Yukl, 1971). Em termos gerais, o autor considerou que entre as acções assumidas e a eficácia atingida, deveriam considerar-se não só um conjunto de variáveis intervenientes, relacionadas com os subordinados e os recursos disponíveis nas organizações, mas também o contexto existente em cada caso concreto (ver Figura 5).

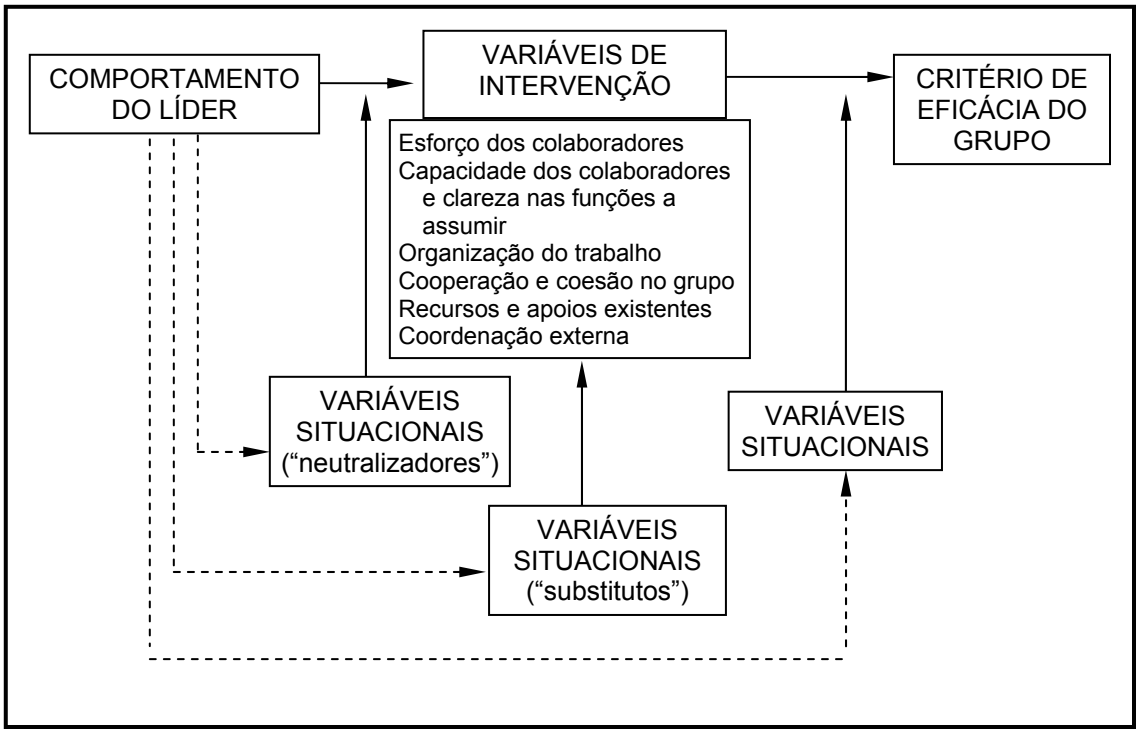


Figura 5 - O modelo das ligações múltiplas de Yukl

(Fonte: Yukl, 1989)

O modelo advoga a importância de atendermos à ligação entre as acções que o responsável pretende levar a cabo e os objectivos que pretende atingir, uma vez que a relação entre estas duas áreas é condicionada por um conjunto de seis factores importantes: i) o esforço dos colaboradores, caracterizado pelo

empenho demonstrado no sentido de alcançarem níveis mais elevados de rendimento bem como pelos sentimentos de responsabilidade e comprometimento face às tarefas a executar; ii) as capacidades dos membros do grupo e a clareza dos papéis a assumir, observando-se até que ponto cada um deles percebe as suas atribuições e tem competências para executar eficazmente as funções designadas; iii) a organização do trabalho, tratando-se de saber se estão a ser utilizadas as melhores estratégias para alcançar as metas estabelecidas; iv) a cooperação e a coesão entre os indivíduos que compõem a unidade de trabalho, manifestando-se através da vontade em partilhar ideias e informações, da disponibilidade para a ajuda mútua e pelo grau de identificação pessoal para com o grupo; v) os recursos e apoios existentes ao nível dos recursos humanos, financeiros e materiais e a assistência por parte de outros sectores da organização e vi) a coordenação externa entre a unidade em causa e outras existentes na organização em geral, prevenindo-se atrasos desnecessários nas entregas, quebras de funcionamento e descoordenação de esforços. Em termos gerais, a eficácia obtida pelo grupo depende de um bom funcionamento das seis áreas, podendo eventuais falhas em cada um dos sectores comprometer os resultados previstos.

Quanto às variáveis situacionais, estas podem fazer sentir os seus efeitos em três momentos distintos. Em primeiro lugar, podem interferir numa etapa inicial do processo, “neutralizando” as acções do responsável sobre as variáveis intervenientes descritas anteriormente. Por exemplo, se as tarefas a executar pelos membros do grupo forem extremamente repetitivas e rotineiras isso pode diminuir a importância do factor relacionado com a cooperação e a coesão.

Um segundo tipo de variáveis refere-se aos factores que “substituem” a importância das variáveis intervenientes. Neste caso, Yukl (1988) dá como exemplo o “modelo dos substitutos de liderança”, que veremos mais à frente neste trabalho, onde o bom funcionamento interno da organização, caracterizado pelo premiar do bom rendimento e pela criação de boas condições de trabalho podem, por si só, condicionar positivamente o esforço dos membros do grupo,

tornando as funções interessantes e desafiantes, retirando assim a necessidade da presença de um responsável que controle estes aspectos.

A terceira condição situacional actua sobre a capacidade do líder introduzir mudanças nas variáveis intervenientes, pois se existirem constrangimentos legais à sua acção ou se ele estiver limitado, tanto pelo poder formal que lhe foi atribuído como pelas políticas organizacionais existentes terá, em qualquer um dos casos, maiores dificuldades em gerir ou controlar os factores que promovem um melhor funcionamento do grupo (ex: o líder terá poucas possibilidades de mudar a forma de execução das tarefas, no sentido de tornar a organização do trabalho mais eficiente, se as estruturas de funcionamento estabelecidas forem extremamente rígidas e inflexíveis ou o líder poderá ver impedida a realização de acções de formação, com vista à promoção das capacidades dos colaboradores, se não tiver disponibilidade financeira e aprovação superior para tal).

A partir da formulação do modelo, Yukl (1988) enuncia duas grandes proposições que estabelecem o funcionamento dos indivíduos que se encontram em lugares de decisão. Assim, eles devem saber que, a curto prazo, a eficácia da sua unidade de trabalho será maior se agirem no sentido de corrigirem as deficiências ou os problemas nas variáveis intervenientes. Dito inversamente, os responsáveis estarão a contribuir para a ineficácia do grupo de trabalho se não forem capazes de reconhecer a existência de dificuldades ou se evitarem responder a uma situação problemática quando esta é do seu conhecimento. O mesmo tipo de efeitos também são observados quando constatam um mau funcionamento em qualquer uma das seis variáveis mas agem de forma errada ou contraproducente aos métodos mais indicados para promover a resolução eficaz das situações (ex: poderá ser uma má opção aplicar estratégias de controle sobre a execução das tarefas, tendo em vista aumentar a responsabilização individual dos funcionários, quando a política da empresa vai no sentido da flexibilidade e autonomia das unidades produtivas).

A segunda premissa sugere aos líderes que a eficácia a longo prazo será superior se intervirem sobre a situação, tornando-a mais favorável. Neste caso, a actuação deve ir no sentido de reduzir os constrangimentos externos existentes,

aumentando os “substitutos” da liderança e reduzindo a importância das variáveis intervenientes que não são susceptíveis de resolução com o tempo. Alguns dos exemplos fornecidos pelo autor prendem-se com o interesse dos responsáveis em desenvolverem padrões positivos de relacionamento com os superiores hierárquicos, de modo a aumentarem a confiança destes nas suas capacidades de liderança que poderão traduzir-se, no futuro, por uma maior atribuição de poder formal que ajudará a tornar a tomada de decisão mais eficaz.

A forma como é definido o modelo implica a necessidade de quem chefia considerar as contingências que lhe são colocadas no momento em que tem de tomar decisões, tornando-se determinante a sua capacidade de análise sobre as capacidades dos colaboradores e o tipo de tarefas que devem executar, alargando-se assim as dimensões da liderança e o tipo de comportamentos fundamentais para o seu sucesso (Yukl, 1998).

É neste sentido que é proposta uma taxonomia integradora dos comportamentos dos líderes, que descreve as diferentes opções de acção com o objectivo de alterar as variáveis intervenientes bem como as complexidades impostas pelo contexto. Mais concretamente, são definidas quatro categorias principais de intervenção (fornecer e procurar informação; tomar decisões; influenciar as pessoas e desenvolver relacionamentos pessoais) que, por sua vez, se dividem em onze tipos de comportamentos.

Assim, na área do relacionamento com os outros, podem ser assumidas estratégias de gestão de conflitos e promoção do espírito de equipa; o fornecimento de apoio e ajuda pessoal quando tal se mostra adequado face às necessidades dos colaboradores e o trabalho em “rede” através do estabelecimento de contactos com outras figuras externas relacionadas com o trabalho a efectuar.

A segunda categoria de comportamentos (influenciar as pessoas) caracteriza-se pelas estratégias de motivação no sentido de promover um maior envolvimento nas tarefas e pelo reconhecimento das boas performances e contributos dados no seio do grupo.

Quanto aos processos de tomada de decisão, são propostas três acções distintas: i) o planeamento e organização dos objectivos a atingir e o estabelecimento das estratégias a adoptar; ii) a resolução de problemas, que se inicia pela identificação dos constrangimentos existentes no trabalho, seguindo-se a análise das causas e possíveis soluções a implementar e terminando com a concretização de acções decisivas para resolver as dificuldades e iii) a auscultação e a delegação, apontando-se a necessidade do responsável começar por ouvir as pessoas antes de tomar decisões que lhes vão dizer directamente respeito, verificando também a possibilidade das resoluções a adoptar poderem contar com uma participação activa de todos.

Finalmente, o fornecimento e procura de informações são caracterizados por três tipos de comportamentos: i) a monitorização das actividades realizadas internamente e a atenção dada ao ambiente externo, analisando-se as expectativas dos clientes e as possíveis ameaças ou oportunidades existentes; ii) a informação, que se manifesta pela divulgação das decisões tomadas, do planeamento a seguir e do fornecimento de materiais e documentos relevantes para a execução das tarefas e iii) a clarificação dos papéis e dos objectivos a alcançar, efectuando-se a distribuição das tarefas, dando-se indicações quanto à forma de as realizar, definindo-se as responsabilidades de cada elemento da equipa e estabelecendo-se os objectivos de cada tarefa, as datas-limite a cumprir e as performances a alcançar.

Conjugando toda esta informação, Yukl (1989) afirma que a eficácia do trabalho dos líderes vai depender da interacção entre as onze categorias de comportamento, aceitando-se que algumas estão mais centradas na realização das tarefas (ex: monitorização das operações, clarificação de papéis e objectivos, etc.) enquanto outras se destinam mais à atenção dada aos aspectos pessoais da relação com os colaboradores (ex: gestão de conflitos e promoção do espírito de equipa, o fornecimento de apoio e ajuda pessoal, etc.).

Neste sentido, a performance obtida será tanto maior se os membros do grupo possuírem boas competências de execução das tarefas e motivação; se o

grupo demonstrar uma organização interna eficiente; se existir uma cooperação entre os elementos da equipa de trabalho; se estiverem disponíveis os recursos adequados e, por fim, se as actividades a levar a cabo estiverem bem coordenadas com os outros sectores da organização em geral, de modo a reduzirem-se as incertezas e as quebras de funcionamento devido a sobreposição de funções. Todos estes factores serão sempre influenciados pelos comportamentos do líder e pelas variáveis situacionais.

O modelo das ligações múltiplas teve o mérito de considerar os principais contributos dados pelas abordagens anteriores, desenvolvendo-se a partir da integração de um conjunto de pressupostos explicativos da liderança. Assim, por um lado, defendeu a existência de um número alargado de variáveis intervenientes na relação entre os comportamentos do líder e a eficácia obtida, realçando a importância de quem chefia considerar os aspectos pessoais dos colaboradores bem como as condições de trabalho, tanto internas como externas. Por outro lado, também foi avançada uma compreensão mais abrangente da influência das variáveis situacionais, que podem fazer surtir os seus efeitos em três momentos distintos. Ao ser formulado deste modo, o modelo oferece aos líderes uma compreensão pormenorizada do tipo de factores que podem prejudicar ou até anular o seu papel e, inversamente, fornece indicações acerca das áreas e estratégias mais adequadas para aumentar a eficácia das equipas de trabalho.

Os aspectos mais frágeis da proposta prendem-se com a necessidade de se clarificar melhor a forma como cada uma das onze categorias comportamentais se relacionam entre si e influenciam directamente as variáveis intervenientes não sendo, por isso, totalmente evidente qual a verdadeira eficácia de cada uma delas, nem tão pouco o facto de serem realmente as únicas que podem ser utilizadas. O mesmo se aplica às variáveis intervenientes, podendo admitir-se a existência de mais factores na relação entre a acção do líder e a produtividade final.

4.2. O modelo dos substitutos da liderança

A proposta elaborada por Kerr e Jermier (1978) levanta a questão dos líderes poderem, em determinadas situações, ter uma acção que não é absolutamente decisiva e necessária para o desenrolar do trabalho do grupo, existindo um conjunto de factores que podem implicar a "dispensa" de alguém com as habituais funções de gestão e orientação. Aceitar esta ideia implica analisar de que forma os responsáveis poderão ver as suas funções esvaziadas de sentido e importância, ou dito pelas palavras do modelo, que tipo de factores poderão "neutralizar" ou "substituir" o seu papel nas organizações.

Assim, ao nível dos substitutos, a preocupação centrou-se no estudo das competências dos subordinados, das tarefas e da estrutura da organização que podem tornar redundante a existência de uma figura hierárquica superior, constituindo neste caso um bom exemplo os "grupos de trabalho autónomos", onde os funcionários demonstram um grande domínio da execução das tarefas e têm uma noção clara dos níveis de rendimento a obter.

Quanto aos neutralizadores, estes também dizem respeito a determinados atributos dos colaboradores, das tarefas e das organizações que condicionam o poder exercido pelo líder. No entanto, a interferência dos neutralizadores não visam a "substituição" das suas acções, actuando antes de modo a criar um "vácuo de influência", impedindo ou diminuindo os possíveis efeitos das opções que possam assumir. Como exemplos, podem ser apontados a falta de recursos financeiros ou materiais que, frequentemente, levam à desmotivação do grupo na execução das tarefas, acabando por comprometer (ou "neutralizar") o poder e a influência do líder sobre os colaboradores (Howell, Dorfman & Kerr, 1986).

A Figura 6 apresenta alguns dos possíveis factores de substituição existentes nos subordinados, nas tarefas e nas próprias organizações que tornam ineficaz o exercício da liderança centrada na tarefa e no relacionamento.

Como se pode verificar, um trabalhador que, por exemplo, possua um conhecimento correcto da tarefa a executar e a experiência necessária para levar a cabo autonomamente as suas funções não estará dependente de um responsável com um estilo de liderança centrada na tarefa.

Por outro lado, quando estamos na presença de tarefas rotineiras, que fornecem um "feedback" imediato sobre a sua execução e que não induzem qualquer ambiguidade sobre os procedimentos a utilizar também se tornará pouco relevante alguém que esteja preocupado com os aspectos técnicos do trabalho.

Ao nível organizacional, o peso do líder será igualmente diminuído se existir uma formalização significativa dos processos de produção pois está tudo estabelecido do ponto de vista do planeamento do trabalho, dos objectivos a atingir e das responsabilidades de cada um.

Características	Tendem a neutralizar	
	Liderança orientada para as relações	Liderança orientada para as tarefas
Do subordinado		
1. Capacidade, experiência, treino e conhecimentos		+
2. Necessidade de independência	+	+
3. Orientação "profissional"	+	+
4. Indiferença relativamente às recompensas organizacionais	+	+
Da tarefa		
5. Sem ambiguidade e rotineira		+
6. Metodologicamente invariante		+
7. Proporciona por si só "feedback"		+
8. Intrinsecamente satisfatória	+	
Da organização		
9. Formalização (planos, objectivos e áreas de responsabilidade são explícitas e claras)		+
10. Inflexibilidade (procedimentos e regras rígidas)		+
11. Funções dos funcionários estão bem estabelecidas		+
12. Grupos de trabalho coesos	+	+
13. Recompensas organizacionais não estão sob controle do líder	+	+
14. Distâncias espaciais entre líder e liderados	+	+

Figura 6 - Substitutos da liderança centrada nas relações e nas tarefas

(Fonte: Ivancevich & Matteson, 1999)

Em termos gerais, o modelo acaba por fornecer uma contribuição extraordinária para a explicação do facto de determinadas pessoas poderem ter eficácia numa situação mas não noutras. De facto, aquilo que se defende é a existência de um conjunto de factores (neutralizadores e substitutos) que tendem a moderar os efeitos dos comportamentos do líder sobre as atitudes, percepções e acções dos membros do grupo.

Esta proposta teórica acabou por gerar imensa investigação em diferentes domínios (educação, marketing, comportamento organizacional, etc.) e os resultados pouco consistentes obtidos no início deveram-se, em grande medida, à pouca fiabilidade dos instrumentos de avaliação psicológica aplicados, levando os autores a procurar melhorar as características psicométricas dos questionários propostos (ver Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff et al., 1993).

Por contraponto aos factores inibidores do exercício da liderança, os autores procuraram analisar aspectos que pudessem funcionar de forma inversa, ou seja, que ajudassem a potencializar as acções dos que exercem o poder. Neste caso, foram descritos como "optimizadores" da liderança ("enhancers"), as características dos subordinados, da tarefa ou da organização que, de algum modo, ampliam o impacto do líder sobre o seu grupo de trabalho. Por exemplo, se o responsável tem uma equipa de funcionários altamente coesos e interessados em alcançar os melhores resultados então pode obter um factor extra de garantia de sucesso da estratégia planeada. Por outro lado, se juntarmos ao bom ambiente de trabalho uma estrutura organizacional que facilita as ideias dos superiores hierárquicos então estaremos, uma vez mais, a aumentar as suas hipóteses de sucesso. Neste sentido, os autores defendem que quando o responsável tem disponíveis determinados "optimizadores" aumentam as probabilidades de conseguir tirar o máximo rendimento dos colaboradores (Howell et al., 1996).

Um outro conceito que ficou conhecido no domínio dos substitutos da liderança foi a formulação de auto-liderança (Manz, 1983, 1986, 1992; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1997, 2001), sendo entendido como o processo

através do qual as pessoas se influenciam a elas próprias de modo a realizarem com sucesso as tarefas, motivando-se e orientando-se de forma autónoma relativamente a possíveis figuras externas.

De acordo com os autores, um processo bem sucedido de auto-liderança implica que os membros do grupo dominem três áreas distintas. Ao nível das estratégias comportamentais, devem demonstrar capacidade de avaliação das próprias acções, possuindo conhecimentos sobre a formulação de objectivos, a estipulação de prémios e reforços pelo bom desempenho e a antecipação de planos de correcção e de "feedback" do trabalho produzido. De facto, se eles forem capazes de avaliar correctamente as suas aptidões no trabalho poderão, com maior facilidade, eliminar, alterar ou melhorar as acções destinadas a conseguir uma maior produtividade obtendo, consequentemente, uma definição mais realista das metas a atingir (Manz & Neck, 1999). Se a tudo isto juntarmos a existência de planos pessoais de recompensa para atribuir no caso de se concretizar os padrões de desempenho pretendidos e uma disponibilidade para analisar aquilo que é necessário mudar ou abandonar quando os resultados não são os esperados, então estaremos na presença de pessoas auto-reguladas, dentro dos princípios das teorias cognitivistas.

Um segundo ponto fundamental, prende-se com a melhoria dos aspectos intrínsecos das tarefas a realizar. Neste caso, é fundamental que as pessoas procurem criar ambientes de trabalho que sejam agradáveis, de modo a retirar o máximo partido das características "naturais" da profissão. Assim, para os que consideram importante o contacto e convívio com os outros podem planear situações de interacção (ex: reuniões, grupos de trabalho, etc.), pois estas acções acabam por aumentar o empenho e motivação no exercício das funções.

A terceira dimensão da auto-liderança relaciona-se com a capacidade dos indivíduos avaliarem de forma construtiva os padrões habituais de pensamento implicando, por um lado, questionar as crenças e os princípios irracionais acerca do trabalho e, por outro lado, a utilização da visualização mental e dos pensamentos positivos como métodos de promoção da auto-confiança nos objectivos a atingir.

Os pressupostos deste modelo têm vindo a ganhar imensos adeptos, tanto ao nível académico como empresarial, servindo de base à aplicação de programas de promoção do poder e das potencialidades dos funcionários ("empowerment") assim como à implementação de grupos de trabalho autónomos (ver Cohen & Ledford, 1994; Conger & Kanungo, 1988, 1998; Hackman, 1986; Thomas & Velthouse, 1990). No que diz respeito às metodologias de avaliação, também se assiste a tentativas de criação de instrumentos que sejam capazes de avaliar o conceito (ver Anderson & Prússia, 1997; Houghton & Neck, 2002).

A consideração estrita destas propostas poderá levar-nos a pensar que talvez possamos no futuro acabar por dispensar os serviços dos gestores e líderes nas organizações. No entanto, parece mais sensata a posição de Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) ao defenderem que estas perspectivas ajudam o responsável a perceber as áreas onde pode (e deve) delegar poder e responsabilidade, pois isso equivale a uma maior satisfação e produtividade do grupo, sem que tal signifique que o seu papel deixe de fazer sentido.

Em síntese, as indicações fornecidas por estes modelos, realçam o facto dos líderes começarem por analisar os recursos existentes no grupo e no local de trabalho antes de iniciarem qualquer tipo de intervenção, de modo a não serem redundantes relativamente às condições do meio ambiente e às capacidades dos subordinados.

CAPÍTULO III

A ABORDAGEM CARISMÁTICA E TRANSFORMACIONAL DA LIDERANÇA

INTRODUÇÃO

A década de 80 iniciou-se com um certo pessimismo relativamente ao estudo da liderança pois, se por um lado, existiam imensas propostas explicativas acerca da eficácia dos líderes e das melhores estratégias a utilizar na adaptação a diferentes contextos profissionais, por outro lado, os dados não eram nada animadores quanto a resultados consensuais, não só dentro de cada um dos modelos e teorias, que estavam constantemente a ser contrariados, mas também nas várias abordagens ao estudo deste fenómeno. Daí que, como refere Bryman (1992), tenham sido avançadas novas propostas que tentaram lutar contra este desânimo, integrando princípios e pressupostos de distintos autores, mesmo dos mais clássicos, como são os defensores dos traços de personalidade.

É nesta lógica que surge a teoria da liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978), a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos autores (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988). O que existia de comum entre todas estas conceptualizações era o interesse pelo estudo de líderes históricos e gestores de grandes organizações que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam perante situações de crise e de grande concorrência externa.

Analisemos então alguns dos principais modelos e conceitos deste movimento.

1. A IMPORTÂNCIA DO CARISMA

Estas novas orientações no estudo da liderança têm em comum o facto de analisarem as características apresentadas por líderes que conseguiram obter resultados excepcionais através das suas acções. Um dos primeiros conceitos avançados para esta análise foi o carisma, tendo sido sugerido pelo sociólogo Weber (1964, 1968) como podendo ajudar a caracterizar as grandes personalidades mundiais que ajudaram a mudar o curso da história. O termo

carisma teve a sua origem na antiga Grécia, sendo entendido como um “dom” atribuído a figuras mitológicas, servindo para justificar os acontecimentos que não tinham uma explicação lógica. Mais tarde, o termo foi adoptado pela religião católica, descrevendo determinados talentos humanos, como sejam, as profecias, a sabedoria e a arte de curar, que eram capacidades concedidas por Deus a algumas pessoas que passavam a possuir “o dom da graça”.

Partindo desta análise, Weber questionou a possibilidade do carisma não fazer apenas parte do domínio religioso e poder também ajudar a compreender o sucesso e o impacto social de grandes individualidades. Para o autor, o carisma seria apanágio de alguém que, perante uma situação complicada, conseguia reunir à sua volta um conjunto de indivíduos que acreditavam nas suas capacidades para apontar o melhor caminho a seguir, encarando-o como uma pessoa “visionária” e inspiradora de valores fundamentais.

Um dado desde logo a ter em conta neste entendimento, é o facto de se considerar a necessidade da existência de um determinado contexto de mudança e turbulência enquanto factores essenciais para a emergência do líder carismático. Compreendendo assim o termo, percebe-se melhor o facto de ser em tempos de crise, onde se questionam os valores e os ideais pessoais e sociais, que os indivíduos carismáticos mais se podem afirmar, pois ao apelarem a novos princípios e processos de resolução dos problemas ganham mais facilmente o entusiasmo e a dedicação dos outros (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000).

Um outro aspecto fundamental a considerar, é o facto do conceito não dever ser apenas focalizado no “dom” possuído pelo líder mas também, e sobretudo, na forma como ele é percepcionado pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e acções. Quer isto dizer que não adianta analisarmos a figura carismática se não soubermos aquilo que do ponto de vista dos outros despertou o interesse e a vontade em seguir essa pessoa.

O significado atribuído ao carisma veio então suscitar a atenção dos autores, podendo ser-lhes apontado como ponto comum o acordo sobre a importância deste “dom” na compreensão dos comportamentos dos líderes excepcionais. É neste sentido que Fiol (1999) inclui todas as propostas surgidas a partir dos finais

dos anos 70 num novo paradigma, designado por liderança neo-carismática. E são várias as razões para esta generalização. Em primeiro lugar, todos os modelos partilham a convicção de Weber de que só devemos falar de indivíduos carismáticos se estivermos na presença de alguém que: i) conseguiu formular uma nova visão do trabalho, partindo dos valores e normas ideológicas existentes no seu grupo ou organização de referência; ii) apresentou soluções e estratégias inovadoras para resolver problemas significativos; iii) está disponível para introduzir mudanças radicais e pouco conservadoras e iv) tende a destacar-se em momentos de maior pressão e crise existentes no contexto social. Em segundo lugar, todos os autores valorizam a compreensão das variáveis que tornam essa pessoa "única", tais como, a sua capacidade visionária ou inspiradora, a tendência para apelar a valores importantes, as mudanças introduzidas no funcionamento dos outros, etc.. A terceira aproximação prende-se com o interesse pela vertente emocional e afectiva da relação entre líder e liderados, manifestada através da identificação que estes últimos apresentam relativamente às ideias e metas definidas. O quarto ponto comum é representado pela convicção de que as organizações que são dirigidas por pessoas carismáticas, transformacionais ou visionárias (consoante as teorias), quando comparadas com outros locais sem este tipo de profissionais, conseguem obter uma mudança positiva, tanto nos membros do grupo como na performance final. É precisamente isto que demonstram os estudos sobre os efeitos diferenciais dos líderes carismáticos e não carismáticos, apontando para a obtenção de níveis superiores de performance dos primeiros, tanto nos indivíduos com quem contactam directamente, assim como nos resultados obtidos na organização a que pertencem (ver Howell & Frost, 1989; Shamir, House & Artur, 1993; Shea, 1999). Finalmente, o autor acredita que o facto destas teorias assumirem como fulcral a importância do carisma, que era um dos conceitos chave da literatura no domínio da Sociologia, acaba por reflectir-se numa certa parcimónia entre todos elas.

Apesar do conceito poder despertar um interesse imediato, devido ao carácter estimulante da procura e contacto com pessoas de sucesso no seu domínio de actividade, a verdade é que no Manual de Liderança de Stogdill foi

apresentada uma revisão de mais de 5.000 estudos realizados até finais dos anos 70 sobre o tema e apenas uma dúzia deles eram dedicados à dimensão carismática (Bass, 1981). Como assinala Conger (1999), foi necessário esperar pelo final dos anos 80 para assistirmos a um interesse crescente por esta área, com a consolidação e aceitação de algumas teorias. No entanto, as décadas de 80 e 90 não foram tão produtivas em termos de investigações empíricas como seria desejável, sendo apenas no culminar dos anos 90 que se regista verdadeiramente uma preocupação com a liderança carismática nos mais diversos contextos, como sejam, o organizacional, a saúde, o educacional, o militar, entre outros (ver Shamir, House & Arthur, 1993).

Este interesse dos investigadores não pode deixar de ser analisado sem considerar o contexto económico existente nos EUA durante os anos 80, que é o país de origem de algumas das principais propostas formuladas. Segundo Conger (1999) a vontade em estudar os líderes carismáticos prendeu-se com a observação dos autores acerca do mercado e dos problemas económicos que o país enfrentava. Este período foi marcado por uma grande pressão sobre as empresas, que tinham de enfrentar a concorrência de países asiáticos como o Japão, em paralelo, com a Europa, mais representada pela Alemanha. A abertura a um comércio mundial, obrigou à adopção de novas políticas e formas de organização, que era algo a que os gestores de então pareciam não estar habituados, pois tinham orientado os processos produtivos para um determinado nicho de mercado, sem grandes preocupações externas.

De certa forma, esta conjuntura parecia clamar por outro tipo de líderes e novas formas de estruturação empresarial. Um dos exemplos paradigmáticos acerca das mudanças introduzidas por um novo tipo de gestão é dado pela construtora norte-americana Chrysler que nos finais dos anos 70 enfrentava uma grave crise de vendas. Com a entrada de um novo director, Lee Iacocca, foi possível inverter este estado negativo, não deixando de ser significativo o facto de uma das suas primeiras medidas ter sido no sentido de acabar com os sistemas burocráticos que permitiam a existência de 35 vice-presidentes que trabalhavam

de forma praticamente independente, tendo como consequência uma ausência de comunicação entre a produção, as vendas e o marketing. Esta estratégia foi generalizada a outras empresas, que sentiram a necessidade de redimensionar o seu tamanho e o número de trabalhadores. A prioridade centrou-se no esbatimento dos níveis hierárquicos e das burocracias existentes, substituindo-se o antigo funcionamento por uma maior flexibilidade de cargos e funções. Procurou-se, deste modo, a obtenção de uma maior rentabilidade dos recursos humanos, tornando-se o "empowerment", o comprometimento e a satisfação valores essenciais para a sustentação de uma produtividade que competisse com os produtos externos que chegavam ao país. Também aqui, o desafio parecia implicar o surgimento de indivíduos que conseguissem produzir um maior empenho e comprometimento dos trabalhadores para com a "missão" das organizações, mas sem que para tal tivessem de oferecer a tradicional estabilidade e segurança profissionais. Por isso, como refere o autor, foi natural o interesse dos académicos pelo estudo dos gestores de topo, pois pareciam ser estas as figuras centrais para operar estas modificações. Se a tudo isto juntarmos o facto de alguns dos investigadores das principais teorias estarem integrados em escolas de ensino superior vocacionados para a área económica e financeira então percebemos o caminho que a investigação veio a seguir.

Uma das primeiras consequências deste movimento reflectiu-se no estabelecimento da distinção entre gestor e líder, já discutida no primeiro capítulo deste trabalho. De facto, é fundamental assinalar que esta separação entre os papéis e funções de ambos dá-se agora pela necessidade de atribuir outras tarefas a quem desempenha funções de chefia. Aliás, a formulação de Burns (1978) no seu famoso livro "Liderança", onde aponta dois tipos de líderes, um transformacional e outro transaccional, foi imediatamente recuperada por outros autores que afirmaram o facto do primeiro assumir claramente as características de um líder enquanto o segundo era tipicamente um gestor. Como veremos a seguir, esta dupla designação esteve na origem de um dos mais referenciados modelos de liderança.

Em suma, o carisma que começou por ser um termo de outros domínios sociais e culturais não relacionados com o estudo da liderança acabou por ganhar uma grande preponderância, conseguindo estabelecer as suas bases conceptuais e aplicação prática. Talvez a definição de House e Shamir (1992, 1993) sobre a liderança carismática, nos possa ajudar a entender aquilo que está em causa para podermos aplicar esta denominação: i) existência de uma congruência entre a auto-estima dos subordinados e a "visão" do líder acerca da missão do grupo; ii) uma forte internalização pelas pessoas acerca dos valores e objectivos propostos; iii) grande comprometimento pessoal e moral com as metas e princípios de funcionamento estabelecidos e iv) uma predisposição dos colaboradores para abdicarem dos seus interesses pessoais em nome do bem comum e uma disponibilidade para fazerem sacrifícios pelo grupo ou pela organização quando tal se torna necessário.

2. O MODELO DE LIDERANÇA CARISMÁTICA

O interesse de House (1977) por este tema traduziu-se pelo formular de um conjunto de hipóteses sobre as características e comportamentos dos líderes carismáticos que ajudam a explicar a adaptação a diferentes situações bem como a eficácia obtida nas funções exercidas. Assim, o autor apresentou não só os comportamentos associados à liderança carismática mas também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicam o surgimento de indivíduos carismáticos.

No que diz respeito aos aspectos mais pessoais, foram apontados os seguintes atributos de personalidade: níveis elevados de auto-confiança, tendência para dominar as relações com os outros, necessidade de influenciar as ideias das outras pessoas e grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais.

Quanto aos comportamentos, o autor descreveu um conjunto de estratégias destinadas a aumentar a percepção de carisma pelos membros do grupo. Uma primeira solução avança a necessidade dos responsáveis assumirem-se como modelos a seguir, demonstrando um conjunto de valores e princípios que são

representadores do seu carisma, procurando torná-los apelativos para todos. Em segundo lugar, e como forma de promover a aceitação das suas ideias, devem adoptar acções que aumentem a percepção de confiança e admiração, transmitindo uma imagem de competência e de sucesso. Por outro lado, devem expressar ideais ("visão") que congreguem o pensamento dos elementos do grupo, promovendo a coesão no seio da equipa de trabalho. O terceiro domínio refere-se às aspirações e expectativas manifestadas relativamente às capacidades de todos os colaboradores, sendo sinais de carisma a manifestação de uma atitude de optimismo face à possibilidade dos esforços do grupo poderem, no final, equivaler à realização dos objectivos traçados. Finalmente, o responsável também deve ser capaz de formular motivos para a execução das tarefas. Neste caso, podem ser apontadas como estratégias principais, a estimulação do orgulho de pertença ao grupo, o aumento da confiança na possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades colocadas por outros concorrentes ou rivais da mesma área de actividade e a promoção de uma atitude de desafio no sentido dos outros acreditarem que são capazes de atingir padrões de excelência no trabalho.

No que respeira aos factores contextuais, o autor avançou um pressuposto fundamental que veio a ser utilizado por outros modelos formulados posteriormente, defendendo a maior facilidade dos líderes carismáticos emergirem em momentos de crise e de maior pressão sentidas pelas organizações. Nestas situações, as características de personalidade e os comportamentos do responsável parecem ajustar-se mais eficazmente, aumentando a probabilidade de serem percepcionados como carismáticos.

Tendo em atenção o facto de House ter apresentado a sua proposta em 1977, esta pode muito bem ser considerada uma das melhores tentativas de explicação do funcionamento dos líderes carismáticos (Bryman, 1992), até pelo facto de ter avançado com um modelo multidimensional que agregou os comportamentos do líder, os seus atributos pessoais e as especificidades da situação (Conger, 1999). No entanto, a formulação não estaria isenta de algumas

críticas. Desde logo, é sugerido que o entendimento da liderança carismática resulta fundamentalmente da relação estabelecida entre o líder e os subordinados, não sendo encarada de um ponto de vista mais organizacional. Por outro lado, o autor propõe um conjunto de traços identificadores dos indivíduos carismáticos que não adiantam muito relativamente às abordagens anteriores (ex: a auto-confiança, a tendência para dominar as relações interpessoais e a necessidade de influenciar os outros) não enunciando outras dimensões relevantes, que viriam a ser centrais noutros modelos formulados a partir dos anos 80 (ex: a disponibilidade para fazer sacrifícios pessoais, o assumir comportamentos pouco convencionais e a utilização de estratégias de acção inovadoras) (Yukl, 1998).

Apesar destas críticas fazerem sentido relativamente às opções assumidas, a verdade é que encerrarão sempre alguma injustiça pois tanto a proposta de Conger e Kanungo (1987) como a de Bass (1985), que veremos a seguir, também foram inicialmente construídas a partir de uma análise mais centrada na relação entre líder e subordinados não existindo, naquela altura, uma tendência para a compreensão mais global dos efeitos da liderança carismática.

Em virtude destas limitações, já na década de 90, o modelo acaba por sofrer algumas alterações, denotando-se uma preocupação evidente em enfatizar os aspectos organizacionais e grupais bem como atribuir uma maior importância aos indicadores de eficácia baseados na performance final atingida (ver Shamir, House & Arthur, 1993).

Os autores passaram a assumir que para compreendermos melhor os resultados produzidos pelo líder carismático deveríamos analisar as transformações introduzidas ao nível do auto-conceito dos membros do grupo. Assim, aquilo que tipifica melhor as suas acções é a capacidade para estabelecer uma relação entre a identidade dos colaboradores (auto-conceito) e os objectivos estabelecidos, ao ponto da missão que o grupo se propõe alcançar se tornar um aspecto valorizado ao nível do auto-conceito de todos os envolvidos.

As estratégias utilizadas pelo líder para obter esta transformação podem ser de quatro tipos. Assim, ele deve começar por alterar a forma como o trabalho é percepcionado, tornando-o o mais significativo e importante possível. Neste caso, não se preconiza a utilização da motivação extrínseca como método de promoção do interesse pelo trabalho, defendendo-se antes a motivação intrínseca, que se manifesta pelo encorajar dos elementos do grupo a desenvolverem as suas potencialidades, procurando-se assim aumentar os sentimentos de realização profissional. A segunda estratégia aponta a necessidade de existir uma visão do trabalho apelativa e estimulante, baseada numa convicção de um futuro melhor para todos, onde as pessoas se sintam bem nas funções que exercem. A terceira área de acção remete para a promoção dos sentimentos de identidade colectiva, devendo-se realçar as particularidades existentes nos objectivos partilhados pela equipa de trabalho que são distintos dos valores e práticas que caracterizam outros grupos. A última opção, implica o reforço dos sentimentos de auto-eficácia individuais e colectivos, através da definição de planos de trabalho que sejam exequíveis e realistas bem como demonstrando uma atitude de optimismo face à possibilidade das capacidades dos indivíduos e do grupo resultarem no alcance das metas estabelecidas.

Os efeitos destas acções fazem-se obviamente sentir no grau de envolvimento dos sujeitos relativamente à visão do líder, passando a estar mais disponíveis para fazerem sacrifícios pessoais em nome de um ideal colectivo e evidenciando uma maior auto-estima e bem-estar decorrentes das realizações colectivas. Se o processo se desenvolver deste modo, então percebemos de que forma as estratégias utilizadas poderão acabar por ter um efeito mais global no grupo, aproximando as aspirações individuais de uma uma identidade colectiva partilhada no seio das equipas de trabalho e na própria organização.

No entanto, e apesar das reformulações do modelo serem relativamente recentes, a verdade é que a inclusão da dimensão do auto-conceito não tem, para já, dado grandes indicações acerca da sua validade enquanto factor explicativo do surgimento e eficácia dos líderes carismáticos (ver Shamir et al*.,* 1998).

3. O MODELO COMPORTAMENTAL E ATRIBUCIONAL DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

O interesse pelo estudo do carisma de líderes excepcionais deveu-se para Conger e Kanungo (1998) a uma significativa insatisfação com os modelos de liderança desenvolvidos até à década de 80. Como referem os autores a compreensão da liderança era bastante limitativa, ficando-se por uma análise da dimensão social "versus" os aspectos técnicos do trabalho ou então pela preocupação em perceber a forma como os líderes exerciam o poder, variando entre as práticas mais autocráticas até uma partilha das decisões.

Isto significa que a investigação sobre a liderança deveria alterar o seu foco de atenção da excessiva preocupação com os estilos de liderança assumidos pelo líder para a análise de temas relacionados com a formulação, articulação e implementação de uma determinada visão do trabalho e, simultaneamente, demonstrar uma maior intencionalidade na análise das transformações operadas nas percepções, atribuições e valores dos membros do grupo.

Foi a partir destes pressupostos que Conger e Kanungo desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática, apresentado em 1987 e revisto em 1998. Desde logo, um dos primeiros aspectos essenciais para compreendermos esta proposta é o facto dos autores conceberem o carisma como uma dimensão perfeitamente observável, tal como eram as vertentes da consideração individual, da valorização da tarefa e dos comportamentos autocráticos e democráticos. Em termos práticos, aquilo que se pretende evitar é a identificação do conceito como um traço de personalidade, o que limitaria em muito a futura formação de profissionais nesta área.

Uma segunda premissa básica prende-se com a afirmação de que o carisma existe a partir das atribuições efectuadas por aqueles que se relacionam, directa ou indirectamente, com o líder. É neste sentido que os processos de influência se tornam vitais para podermos identificar indivíduos carismáticos, pois esta característica deve ser concebida como o reconhecimento efectuado pelos elementos que fazem parte do grupo/organização, podendo ser estudada como

qualquer outra dimensão da liderança. Deste modo, Conger e Kanungo (1988, 1998) entendem a liderança como um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para um outro nível de desenvolvimento que é consonante com uma "visão" assumida pelo responsável. Já o conceito de "visão" deve ser entendido como uma "imagem mental" reproduzida pelo líder para evocar uma dada construção sobre o futuro do grupo ou da organização (Conger, 1989).

O processo através do qual se dá a implementação dessa ideia pode ser repartido por três fases distintas, que englobam um conjunto de comportamentos do responsável relativamente aos colaboradores.

A primeira etapa é caracterizada pela avaliação do contexto externo e das características dos colaboradores. Assim, o líder deve começar por observar a situação onde se vai integrar, pois a existência de oportunidades por explorar ou níveis de rendimento abaixo do desejável podem, obviamente, representar domínios de intervenção e de formulação de uma nova "visão" do trabalho. A partir do momento em que existe um conhecimento adequado das contingências a enfrentar, deve procurar aferir os recursos disponíveis para lidar com os constrangimentos colocados à implementação da estratégia preconizada. De seguida, é importante aferir as expectativas, capacidades, necessidades e níveis de satisfação existentes no grupo de trabalho. Neste caso, as competências de análise tornam-se muito importantes pois podem levar, por exemplo, à alteração do momento para a concretização do plano de acção ou então à adequação das estratégias em função das potencialidades e/ou dificuldades dos outros. Nesta fase, aquilo que constitui a diferença fundamental entre indivíduos carismáticos e não carismáticos, reside no facto dos primeiros demonstrarem melhores competências ao nível da sensibilidade e acuidade na avaliação das necessidades existentes, na observação dos recursos e problemas a resolver e na compreensão mais completa das aspirações dos membros do grupo. Esta maior capacidade de análise tem ainda a vantagem adicional de possibilitar o reajustamento das estratégias em fases de maior tranquilidade no trabalho podendo-se, se for caso disso, criar novos desafios ou exagerar as limitações

existentes, de forma a obter-se uma maior motivação e apoio às ideias e objectivos a alcançar.

Os resultados das informações recolhidas constituem elementos importantes para a segunda fase, onde são formulados e articulados os objectivos pelos elementos do grupo. A visão estratégica das metas a atingir representa o ponto fulcral, verificando-se a discrepância entre responsáveis carismáticos e não carismáticos pelo tipo de objectivos que traçam e pela forma como se propõem a atingi-los. Assim, quanto mais idealista e divergente for a proposta apresentada mais se notará o carisma e, neste sentido, maior será a probabilidade de se desencadear mudança, tanto no estado actual da situação como nos níveis de empenho dos outros. Esta ideia acerca da acção do líder levou Conger e Kanungo (1989) a caracterizá-lo como um "construtor de significados", pois a forma como apresenta os novos desafios acaba por condicionar decisivamente o tipo de avaliação obtida pelos outros. Em termos práticos, nesta segunda etapa, as competências mais relevantes relacionam-se com a capacidade de comunicação e de transmissão de uma imagem pessoal de credibilidade e confiança.

Finalmente, na terceira e última fase, o líder centra a sua atenção na exemplificação da forma como pode ser concretizada a "missão" proposta. A sua preocupação deve ser no sentido de desenvolver um sentimento de optimismo quanto à possibilidade dos objectivos serem concretizados e, simultaneamente, conseguir explicar quais as tarefas e acções a assumir por cada um, de forma a evitar-se a descoordenação de esforços. Assim, ele pode optar por recorrer ao seu próprio exemplo pessoal e à vontade em assumir riscos enquanto meios para promover a união em torno da sua "visão" tornando-se, uma vez mais, decisivas as suas competências de persuasão e de influência junto do grupo.

Um aspecto a levar em linha de conta nas fases descritas, relaciona-se com o facto de ser admitido que estas nem sempre se desenrolam de uma forma linear e constante no tempo, podendo existir a necessidade de reformular os objectivos em fases posteriores do relacionamento devido, por exemplo, a alterações nos resultados a atingir ou pelo facto da organização operar num contexto muito

turbulento, marcado por uma grande concorrência ou constantes inovações tecnológicas.

Um outro factor a ponderar, prende-se com a forma como devem ser organizadas as actividades implicadas nos três momentos descritos. Conger e Kanungo (1987) consideram que as acções assumidas devem ser entendidas como uma "constelação" de comportamentos que resultam da "soma" das estratégias utilizadas no processo de influência dos colaboradores. Aliás, só assim se poderá discriminar os líderes carismáticos dos não carismáticos, pois enquanto os segundos podem, em determinados momentos, apresentar um ou outro comportamento tipicamente carismático, não conseguem adoptar uma atitude que congregue todas as manifestações do conceito. Já o carismático é caracterizado pelo demonstrar de uma postura marcada por três aspectos distintos: maior número de comportamentos apresentados, cumprindo assim as tarefas implicadas em cada fase; maior intensidade na forma como expressa cada um das acções envolvidas na influência dos membros do grupo/organização e, em terceiro lugar, uma preocupação mais acentuada com os aspectos individuais e as exigências impostas pela situação, dando assim origem a uma relação mais próxima com todos os elementos.

Daqui se depreende que quanto mais significativa é a "constelação de comportamentos", mais expressiva é a identificação dos subordinados para com as ideias do responsável e, consequentemente, maior é a atribuição de carisma que lhe apontam.

Transportando esta ideia para o conceito de "visão", quanto mais se verificar uma idealização dos objectivos, através do carácter utópico e extraordinário, maior será a tendência para o afastamento do estado actual das situações, quebrando-se assim o "status quo" e, consequentemente, maior será a probabilidade das pessoas imputarem ao líder uma capacidade excepcional para fornecer ideias e propostas inovadoras. No entanto, convém esclarecer que "utopia" não significa desfasamento da realidade, pois deve existir sempre a preocupação em tornar a ideia em algo que é sentido como importante e

concretizável pelos colaboradores, de modo a obter-se o empenho e dedicação de todos na sua materialização.

3.1. Os resultados da liderança carismática

Ao encararem-se os comportamentos do líder carismático como passíveis de produzirem efeitos, tanto nas organizações como nos indivíduos que dela fazem parte, assume-se que os indicadores da eficácia devem ser encontrados nestes dois domínios. Conger e Kanungo (1998) introduzem como sinais de eficácia ao nível organizacional, o retorno do investimento efectuado desde que o responsável assumiu funções e o nível de produção atingida.

Em termos mais individuais, são apontadas as mudanças nos valores, atitudes e comportamentos dos funcionários. Aquilo que é proposto pelos autores é que os índices de avaliação individuais poderão constituir uma fonte mais fidedigna de aferição dos resultados do líder (uma vez que dependem mais da sua acção directa) do que a produtividade final pois esta estará mais sujeita à performance de outros sectores da organização ou mesmo às próprias oscilações do mercado (nem sempre passíveis de previsão e resolução).

Numa tentativa de concretizar fontes de eficácia mais controláveis, os autores propõem ao nível do grupo e da organização o aumento dos sentimentos de coesão entre os colaboradores e, inversamente, a diminuição da conflitualidade, devido ao facto de passar a existir uma maior partilha de valores e de objectivos. No que concerne ao domínio individual, podem-se constatar alterações positivas em duas áreas: i) uma maior aceitação de quem toma decisões, existindo mais respeito, confiança e satisfação relativamente à forma como é exercido o poder e ii) um forte comprometimento com os objectivos definidos, de que são exemplos o envolvimento na execução das tarefas, os bons índices de rendimento e os sentimentos de desenvolvimento pessoal derivados do facto de estarem a dar o seu melhor e pertencerem àquele grupo e organização.

3.2. Investigação futura

Para Conger e Kanungo (1998) existem várias questões que a investigação sobre a liderança carismática deve procurar responder no futuro. Desde logo, um primeiro aspecto fundamental prende-se com a formulação da "visão", sendo necessário esclarecer melhor os processos cognitivos que estão subjacentes ao desenvolvimento das representações mentais que os líderes constroem acerca do que deve ser mudado e daquilo que é possível atingir. Ou seja, trata-se de saber quais as variáveis da personalidade e da motivação, juntamente com a influência do contexto, que melhor podem explicar o surgimento e manutenção de uma determinada ideia acerca das mudanças a introduzir no grupo/organização.

Obtendo-se boas respostas para estas interrogações, deve-se de seguida tentar caracterizar melhor a "visão" assumida, nomeadamente a sua estrutura e conteúdo: será que deve ser entendida como um conjunto de valores? Ou dirá respeito à definição de uma "missão"? Ou será "simplesmente" o estabelecimento de um conjunto de objectivos desafiantes? Compreendidos estes aspectos, os autores devem dirigir os seus esforços para a análise dos processos implicados na forma como são implementadas as estratégias de intervenção e concretizados os ideais. De facto, é possível verificar nesta questão a defesa de que os procedimentos dos líderes carismáticos são absolutamente racionais e deliberados sendo, por isso, passíveis de serem ensinados e treinados, enquanto outros autores assumem que os processos envolvidos são mais complexos e emergem fundamentalmente da análise imediata da situação não sendo, neste sentido, muito fáceis de transmitir.

Relativamente aos aspectos contextuais, é importante esclarecer melhor o papel das situações de crise, tornando-se fulcral clarificar se os líderes carismáticos que emergem em momentos de crise apresentarão diferenças significativas para com os seus pares a quem é atribuída a mesma característica em contextos mais estáveis.

No que diz respeito aos colaboradores, as questões aqui não serão muito distintas das outras abordagens de liderança, ou seja, os autores devem dirigir os seus esforços para a compreensão dos factores que contribuem para a atribuição de carisma, respondendo claramente à questão de saber que tipo de indivíduos têm maior tendência a assinalar este atributo aos responsáveis.

O último tópico de interesse futuro remete para os efeitos de quem chefia, não só sobre as organizações onde se encontram mas também relativamente aos indivíduos com quem contactam directamente, analisando-se as mudanças ocorridas nas atitudes e valores devido à introdução de uma nova visão (ver Gardner, 1999). Como refere Fiol (1999), apesar de estarem estabelecidos os efeitos dos líderes carismáticos em diferentes grupos e culturas, ainda falta averiguar os processos psicológicos implicados na sua eficácia, ou seja, convém explicar inequivocamente quais as "forças" psicológicas e motivacionais que identificam estas pessoas com resultados excepcionais.

Em conclusão, existem imensas questões em aberto sobre esta abordagem da liderança, sendo certo que algumas delas podem condicionar a aceitação dos pressupostos avançados, mas a convicção de Conger (1989) é que poucos líderes poderão ser tão fascinantes e produtivos como os carismáticos, pois aquilo que melhor os caracteriza é o facto de serem "mestres em liderar".

4. O MODELO DE LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL

O estudo da liderança transformacional decorreu de um interesse em perceber os processos subjacentes ao relacionamento entre líder e liderados que fosse um pouco além das explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1990a). Como referem Seltzer e Bass (1990) ambas as dimensões eram claramente insuficientes para perceber um conjunto mais alargado de comportamentos dos indivíduos que, pelos seus efeitos, podiam ser entendidos como igualmente eficazes. Surge assim a preocupação em observar responsáveis que obtêm

transformações e mudanças fundamentais na forma como os outros se dedicam ao trabalho, motivando-os a fazer mais do que aquilo que esperavam inicialmente.

É neste sentido que é formulado o conceito de liderança transformacional, inicialmente proposto por Downton (1973) e Burns (1978), servindo para discriminar indivíduos que exercem a sua acção de forma distinta de outros colegas considerados "transaccionais". Neste último caso, o líder serve-se da legitimidade e autoridade que lhe é reconhecida em termos formais para exercer o poder, constituindo práticas comuns a enfatização das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas. Paralelamente, valoriza-se a obtenção dos objectivos estabelecidos e a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, podendo ser apontadas a utilização dos reforços e punições como "armas" fundamentais da promoção e controle do empenho dos colaboradores. Já no que se refere aos transformacionais, os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, é atribuído ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada "visão" para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio.

As diferenças entre as duas práticas são sentidas no tipo de relações que se estabelecem dentro do grupo, pois enquanto que na transaccional são propostas tarefas e consequências que são respeitadas do ponto de vista dos outros, na transformacional consegue-se ir além da mera satisfação das necessidades individuais, construindo-se um sentimento de identidade comum, que é baseado num propósito ou ideal colectivo. Obviamente que a ligação entre líder e liderados no primeiro caso está mais sujeita às flutuações dos interesses individuais dos membros do grupo, podendo traduzir-se por níveis mais baixos ou mais elevados de esforço em função da antecipação das regalias ou castigos. No segundo tipo de interacção, já é possível observar sentimentos de comprometimento e ajuda mútua que são mais "resistentes" às pressões e problemas existentes na organização.

Um outro dado interessante da formulação de Burns prende-se com o entendimento da liderança transaccional e transformacional como sendo dois pólos extremos de um mesmo contínuo, significando maior tendência numa área a menor utilização da outra.

Foi a partir da formulação de Burns, que Bass (1985) se começou a interessar por construir um modelo mais completo e abrangente de liderança. Neste sentido, o autor procurou estabelecer os princípios base da sua proposta, afastando-se de Burns (1978) em três domínios. O primeiro aspecto, prende-se com o facto de considerar as duas dimensões separadamente, o que implica aceitar a existência simultânea de comportamentos transaccionais e transformacionais. Um segundo ponto de discórdia relaciona-se com os efeitos produzidos pela liderança transformacional. Enquanto que para Burns é necessário considerar se as mudanças introduzidas por alguém com essas características têm por base um ideal comum que é benéfico para todos e que pode ser apontado como um exemplo a seguir em termos sociais, para Bass aquilo que importa analisar é o tipo de impacto obtido, independentemente dessas consequências poderem ser consideradas positivas ou negativas. Esta diferença de opiniões não é meramente conceptual, pois implica saber onde se coloca a tónica da avaliação das transformações operadas por quem exerce o poder. O exemplo extremo, referido pelos autores, prende-se com o tipo de influência exercida por Hitler, sendo Burns um defensor da impossibilidade de o identificar como um líder transformacional, uma vez que o seu ideal de uma Alemanha unida e de uma "raça pura" foi construída através de um poder tirânico, com efeitos humanos devastadores, enquanto que Bass, embora reconhecendo todas as consequências negativas da sua acção, afirma que existiu "efectivamente uma transformação na Alemanha que é ainda hoje em dia visível em vários movimentos neo-nazis" (1985, p. 98). Isto significa que a ênfase deve ser colocada nas modificações observadas nas pessoas, podendo as transformações ocorrer a curto ou longo prazo e produzir maiores ou menores benefícios para todos os envolvidos. A terceira divergência, pode ser encontrada nos esforços desenvolvidos por Bass para especificar melhor as componentes da liderança

transaccional e transformacional, tentando compreender de uma forma mais alargada as variáveis implicadas em cada uma das dimensões.

Decorrente deste último aspecto, Bass apresenta em 1985 a primeira versão do seu modelo, que veio a sofrer algumas alterações em publicações posteriores (ver Bass, 1998; Bass & Avoio, 1993a), propondo-se sete áreas de liderança distribuídas desde a transformacional até ao "laissez-faire".

Os factores foram encontrados a partir da análise dos dados obtidos com a primeira versão do MLQ ("Multifactor Leadership Questionnaire"), tendo sido decidido englobá-los em duas grandes dimensões, designadas por liderança activa e passiva. No entanto, como referem Bass e Avolio (1993a) esta dupla formulação não significa que seja possível "esquecer" o entendimento individual de cada factor, pois todos eles têm uma relevância intrínseca em termos conceptuais e, por outro lado, também não pretendem identificar uma "nova" teoria de dois factores, seguindo a lógica das abordagens mais tradicionais do estudo da liderança. Para os autores, a intenção foi apenas definir uma série de comportamentos de liderança, tal como são descritos pelos colaboradores. Aliás, apesar de se reconhecer que o novo modelo incorpora alguns dos princípios avançados por propostas anteriores centradas na identificação dos comportamentos de quem lidera, também se realça a inclusão de novos constructos associados ao domínio transformacional (ver Avolio, 1999; Bass, 1985, 1997a,b, 1998, 1999a; Bass & Avolio, 1993a, 1999).

4.1. As dimensões da liderança transformacional

Factor 1: Influência nos ideais ("carisma") - Esta primeira categoria representa o nível mais elevado da liderança transformacional, pois o responsável é percepcionado pelos outros como um modelo a seguir, existindo uma grande admiração, respeito e confiança relativamente à sua figura. Assim, é possível observar uma grande identificação entre os membros do grupo e o líder, sendo este descrito como uma pessoa com capacidades extraordinárias, bastante persistente e determinado no seu trabalho. Os ideais assumidos também são

entendidos como uma intenção em fazer aquilo que é o melhor e mais correcto para todos, pautando o comportamento por padrões éticos e morais. Convém esclarecer que a opção pela designação "influência nos ideais" por troca pelo termo carisma deveu-se, segundo Bass (1998) a três razões distintas: i) o carisma é hoje em dia um conceito amplamente difundido pela comunicação social e enraizado na generalidade das sociedades, tornando-se pouco claro o seu significado, pois pode caracterizar pessoas que são extravagantes, brilhantes, experientes, com "forte" personalidade, etc.; ii) a existência de uma conotação negativa em vários países da Europa e Ásia, onde as pessoas associam esta característica a ditadores do passado que trouxeram graves prejuízos ao bem-estar social e humano e iii) o facto do conceito ter sido entendido por outros autores como abrangendo várias dimensões que aparecem como distintas no modelo transaccional e transformacional (ver Conger & Kanungo, 1988, 1994; House, 1977). Aliás, no desenvolvimento do MLQ, enquanto medida dos comportamentos dos líderes, Bass e Avolio (1997) chegam a propor a separação desta dimensão em dois factores: i) a influência nos ideais (atribuída), identificando indivíduos que têm uma grande credibilidade junto dos colaboradores, manifestada através da confiança que as pessoas demonstram nas suas capacidades e valores, estando dispostas a fazer sacrifícios pessoais e a abdicar dos seus interesse para atingir a visão apresentada; ii) a influência nos ideais (comportamentos), referindo-se às opções concretas assumidas pelos responsáveis no sentido de demonstrarem aos outros que estão realmente empenhados na concretização das metas definidas.

Factor 2: Motivação inspiradora - Esta área pode ser representada através da capacidade do líder fornecer um significado e desafio às tarefas a efectuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo. As questões relacionadas com o espírito de equipa bem como o entusiasmo e o optimismo nas capacidades de todos para se ultrapassarem as dificuldades são aspectos caracterizadores desta faceta. Neste caso, quem chefia tende a ser percepcionado como uma pessoa obstinada, com imensa energia e capacidade de iniciativa, evidenciando uma grande confiança quanto à possibilidade do grupo ter um futuro melhor. Apesar

deste factor ser entendido de forma distinta do anterior, Bass (1998) admite a possibilidade de ambos se juntarem, adoptando o termo “carismático-inspirador”. No entanto, o autor deixa bem claro que existem efectivamente diferenças entre as categorias, dando como exemplo a grande identificação que ocorre por parte dos colaboradores relativamente à figura do líder com influência sobre os ideais (carisma) e que pode não se verificar na motivação inspiradora. Isto significa que um determinado indivíduo pode demonstrar capacidade para inspirar e motivar os outros no trabalho, mas não representar um modelo de alguém que tenha conseguido alterar os valores e ideias dessas pessoas.

Factor 3: Estimulação intelectual - A este nível, o responsável procura incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando os problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Por isso, não existe um ambiente de crítica e de pouca abertura às novas ideias, pois a originalidade é um valor importante promovido pelo líder, que reage com naturalidade ao surgimento de propostas distintas das suas.

Factor 4: Consideração individual – Esta área remete para os relacionamentos individuais dentro do grupo, procurando-se verificar a existência de uma preocupação com as necessidades de realização, pessoal e profissional, dos colaboradores. Assim, o responsável será transformacional se conseguir promover um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento dos outros bem como se for capaz de reconhecer e aceitar as diferenças individuais ao nível dos desejos e necessidades das pessoas que fazem parte da sua equipa de trabalho. Esta aceitação da individualidade também implica a adopção de comportamentos específicos às características de cada um, dando, por exemplo, maior autonomia aos que evidenciam mais conhecimentos e experiência sobre a execução das tarefas ou fornecendo mais encorajamentos e indicações aos que iniciam uma determinada função. Por isso, a comunicação aberta com todos os elementos do grupo bem como a vontade em delegar tarefas são aspectos valorizados por quem assume o poder.

4.2. As dimensões da liderança transaccional

Factor 5: Reforço contingente - Apesar da utilização de consequências positivas poder representar uma dimensão da liderança eficaz, ela não é entendida como passível de gerar os mesmos efeitos das quatro áreas anteriores. Tal facto fica a dever-se ao entendimento desta acção de liderança como sendo baseada numa troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento assumido pelos outros, não implicando qualquer transformação de ideais ou de valores. A relação entre ambos decorre da definição das tarefas e dos objectivos a alcançar, existindo a possibilidade de serem atribuídos reforços e prémios se forem cumpridos os níveis de desempenho pretendidos. Para retirar o máximo partido deste comportamento, o responsável deve, por um lado, procurar perceber quais são as necessidades dos colaboradores, para assim poder ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e, por outro lado, deve tentar criar as melhores condições para o alcance dos padrões de rendimento definidos. Convém também referir que alguns estudos se têm confrontado com dificuldades em obter factores distintos entre esta dimensão e a consideração individual optando-se, por isso, por considerar apenas um factor (ver Bass, 1997b). No entanto, o autor afirma que, apesar de ambos os comportamentos envolverem a procura da satisfação das necessidades dos outros, a consideração individual centra-se sobretudo na ênfase dada à consideração pessoal e ao crescimento dos membros do grupo, enquanto que o reforço contingente refere-se principalmente à atribuição de benefícios pelo bom desempenho demonstrado.

Factor 6: Intervenção em crise (proposta de tradução a partir do original "management-by-exception") - Esta dimensão significa que o líder só actua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. As acções de correcção ocorrem através de uma atitude de procura e antecipação dos desvios, enganos ou erros dos subordinados na execução das tarefas (intervenção em crise - activa) ou então podem dizer respeito a uma postura mais reservada do responsável, que só toma medidas de resolução dos problemas quando estes efectivamente ocorrem (intervenção em crise - passiva). Os efeitos destas duas

práticas fazem-se sentir na baixa vontade em assumir riscos e inovar por parte dos funcionários pois receiam as reacções negativas de quem chefia. Em termos de eficácia, este factor tende a apresentar piores resultados que o reforço contingente e, claro, do que todas as dimensões da liderança transformacional. No entanto, Bass (1998) alerta para o facto de em determinadas situações poder ser mais adequado optar por estes comportamentos, dando como exemplo o caso dos responsáveis que têm a seu cargo um elevado número de funcionários e tarefas muito rotineiras não sendo possível, nestas circunstâncias, assumir uma individualização e abertura a novas propostas sobre a execução das tarefas. No entanto, Avolio (1994) e Bass e Avolio (1999a) também realçam o facto de, por vezes, se utilizar este tipo de estratégias em contextos onde seria possível escolher outros estilos de liderança mais positivos, mas face às exigências da "qualidade total" ou da produtividade com "ausência de defeitos", os chefes de equipa sentem-se mais seguros se optarem por diminuir a margem de manobra dos seus colaboradores e colocarem toda a ênfase na execução das tarefas seguindo os métodos existentes, acabando assim por criar um ambiente de trabalho que perpetua os procedimentos e as lógicas existentes.

4.3. A ausência e evitamento do exercício da liderança

Factor 7: "Laissez-faire" - Este último factor identifica simplesmente a ausência ou o evitamento do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transaccional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objectivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de acção e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem Bass e Avolio (1999) o estilo "laissez-faire" é simplesmente a negação da liderança.

A combinação das várias facetas da liderança ocorre, segundo Avolio e Bass (1990), ao longo de dois eixos. Um deles dá-nos indicações acerca dos níveis de eficácia de cada factor, defendendo-se que à medida que o líder aumenta os seus

comportamentos, desde a intervenção em crise (activa) passando pelo reforço contingente até às quatro áreas da liderança transformacional, vão melhorando progressivamente os resultados obtidos pelos colaboradores e a performance final. O segundo eixo, refere-se ao envolvimento do líder na execução das tarefas e na procura de realização dos objectivos traçados, constituindo o reforço contingente o "ponto de corte" que discrimina decisores mais passivos (que são fundamentalmente caracterizados pela intervenção em crise e "laissez-faire") e decisores mais activos, que apresentam um aumento progressivo dos restantes comportamentos.

Assim, o perfil de liderança "óptimo" é aquele que é caracterizado por baixas frequências de "laissez-faire", seguindo-se uma maior utilização dos estilos transaccionais (aumentando da intervenção em crise para o reforço contingente) e, finalmente, uma demonstração das áreas transformacionais, que constituem o grosso das acções. Já o perfil "deficitário" ("suboptimal profile") é marcado por uma atitude no sentido inverso, ou seja, o supervisor é alguém que praticamente não assume as suas responsabilidades e não parece ter qualquer estratégia definida, demonstrando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais (Avolio, 1999).

Em síntese, o líder mais eficaz é aquele onde predomina a liderança transformacional, seguido dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (activa e depois a passiva) e, em último lugar, o "laisse-faire" (Avolio & Bass, 1990).

Ao fenómeno dos efeitos diferenciais dos estilos de liderança, Bass e Avolio (1993) chamaram "hierarquia de correlações", pois a cada um dos sete factores do modelo corresponde uma associação cada vez mais elevada com as medidas de eficácia, de satisfação e de esforço dos membros do grupo. Este padrão de resultados começou por surgir nos estudos realizados nos EUA mas depressa se tornaram evidentes noutros países de continentes distintos (Espanha, Índia, Singapura, Japão, China, Áustria, etc.) (ver Bass, 1997b).

Relacionado com este último conceito encontra-se o “efeito do aumento” dos resultados alcançados, sendo defendido que através da avaliação da liderança transformacional é possível conseguir uma predição de outras varáveis como, por exemplo, os níveis de esforço, a performance e a satisfação dos colaboradores. A compreensão mais exacta daquilo que pode ocorrer nestas áreas é para Bass (1985) uma progressão relativamente àquilo que se conseguia obter através da análise da liderança transaccional. Dito por outras palavras, o autor defende que o “efeito do aumento” dos resultados tende a ocorrer na medida em que os que ocupam posições de poder assumam uma dimensão transformacional no seu relacionamento com os outros, conseguindo que estes obtenham performances acima das suas expectativas iniciais.

Devido aos efeitos positivos produzidos nas capacidades e potencialidades dos colaboradores, existe ainda a possibilidade do líder ajudar a promover as competências de liderança, dando-se assim o “efeito em cascata” desde os níveis mais elevados de poder até aos responsáveis dos níveis médios e inferiores da hierarquia (Bass, 1985).

Para além da relevância das dimensões de liderança transformacional, também se admite que a eficácia obtida possa ser resultado de uma combinação entre o estilo transaccional e transformacional no relacionamento com o grupo de trabalho. Esta ideia de conciliação e a afirmação de uma progressiva eficácia à medida que são demonstrados comportamentos transformacionais contraria claramente a ideia, já apresentada por Burns (1978), de que ambos os conceitos ocorreriam num contínuo, não sendo admitido que os responsáveis pudessem ser “fortes” nas duas áreas.

Uma última premissa fundamental associada ao modelo refere que independentemente do contexto cultural ou do país onde as pessoas se encontram, quando lhes pedimos para descreverem os indivíduos que mais as marcaram, existe a tendência para emitirem atributos da liderança

transformacional e carismática (ver Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1989; Offerman, Kenney & Wirtz, 1994).

Esta ideia foi confirmada por Boehnke e colaboradores (2003) num estudo com gestores de empresas químicas e petrolíferas de diferentes países, onde colocaram questões relacionadas com o tipo de liderança que mais poderia contribuir para a obtenção de performances excepcionais. Os resultados apontaram, por um lado, para um grande entendimento quanto às áreas mais relevantes de intervenção dos gestores e, paralelamente, para um forte peso de algumas dimensões transformacionais e transaccionais, nomeadamente a "visão" acerca do trabalho a realizar (89%); a estimulação intelectual dos colaboradores (80%); o trabalho em equipa e formação (73%) e o reconhecimento e o reforço dos bons desempenhos (62%). Os valores percentuais dizem respeito ao total de formulações em função da amostra.

Em síntese, aquilo que distingue os líderes transformacionais é uma capacidade para demonstrar comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas distintas: i) estimulação no sentido das pessoas adoptarem novas perspectivas acerca do trabalho, valorizando-se ideais e valores que são comuns a todos; ii) envolvimento de todos na missão e "visão" que o grupo ou a organização pretende concretizar; iii) sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho e iv) maior disponibilidade para fazer sacrifícios e abdicar de interesses pessoais quando tal é necessário (Bass & Avolio, 1994, Conger, 1999).

Esta maior eficácia é tão mais importante se considerarmos as condições em que operam hoje em dia as organizações, caracterizadas por concorrentes cada vez mais "agressivos", significativas incertezas acerca das evoluções dos mercados, grande rapidez nas alterações e avanços tecnológicos, etc.. Todos estes aspectos acabam por obrigar as empresas a procurar novos métodos de planeamento do trabalho, onde a delegação, o trabalho em equipa, a formulação de objectivos cada vez mais exigentes e o conseguir responder rapidamente e de forma eficaz aos problemas e desafios, se podem tornar a diferença entre ter sucesso ou acabar por ter problemas de continuidade e sobrevivência no mercado (Bass & Avolio, 1999).

4.4. A distinção dos conceitos (carisma, transformacional e transaccional)

Apesar dos três termos constituírem elementos chave na compreensão dos modelos de liderança carismática e transformacional, subsistem algumas dúvidas entre os autores na forma como devem ser definidos e, principalmente, na relevância e centralidade que lhes deve ser atribuído.

Como vimos, Bass (1985) defende que o carisma pode ser incluído na liderança transformacional que, por sua vez, representa um domínio mais aglutinador, constituído por mais três factores, aceitando-se que um determinado indivíduo possa ser considerado carismático sem que isso implique obrigatoriamente ser transformacional. No entanto, noutras propostas teóricas o carisma aparece a sustentar, por si só, a explicação do funcionamento de determinados líderes que apresentam resultados excepcionais nas actividades que exercem, construindo-se os modelos de forma praticamente exclusiva a partir dessa faceta (ver Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987; House & Shamir, 1993; Hunt, 1991). Noutros casos, tem-se defendido a ideia de que ambos os conceitos desempenham, no essencial, a mesma coisa, sendo aplicados como sinónimos para se referir a um único tipo de liderança (ver Avolio & Gibbons, 1998; Hunt, 1991).

A questão que se pode colocar é se é indiferente o posicionar dos autores relativamente ao peso que conferem a estas dimensões neste novo paradigma da liderança. Pawar e Eastman (1997) consideram que não pois há determinadas características da liderança carismática que podem não estar incluídas na liderança transformacional. Por exemplo, questões relacionadas com os processos atribucionais dos colaboradores e a capacidade do líder mobilizar os outros em torno de uma determinada visão a alcançar, são aspectos decisivos para Conger e Kanungo (1987, 1988), enquanto que para Bass (1985) é dado um menor peso à identificação entre ambos. Por contraponto, comportamentos centrados no desenvolvimento e promoção das capacidades (“empowering”) são essenciais na liderança transformacional, mas não constituem, segundo Shamir (1995, 1999), condições obrigatórias para se aceitar que os colaboradores

possam conferir carisma ao seu responsável. Quer isto dizer que as lógicas subjacentes aos dois modelos e, consequentemente, aos seus conceitos chave são efectivamente distintos, mas os dados da investigação nem sempre confirmaram esta divisão.

Como veremos a seguir, os valores obtidos na construção do MLQ indicam no sentido da inclusão do carisma na liderança transformacional, mas há estudos de natureza qualitativa que não parecem corroborar esta evidência, existindo casos onde os gestores empresariais são percepcionados como transformacionais e não são necessariamente considerados como carismáticos (ver Bennis & Nanus, 1985; Kent, Crotts & Azziz, 2001; Popper & Zakkai, 1994; Tichy & Devanna, 1990).

No que diz respeito ao posicionamento de Bass e Avolio (1999) sobre esta discussão, pode-se afirmar que vai no sentido da aceitação do carisma como mais um atributo dos líderes transformacionais, desempenhando os processos de identificação dos membros do grupo relativamente ao responsável um papel importante, pois ajudam a discriminar a dimensão relativa à "influência nos ideais" (mais próxima do conceito de carisma) da "motivação inspiradora" (mais próxima da noção de desenvolvimento). No entanto, convém não esquecer que a "influência sobre os ideais" foi o termo adoptado por Bass (1985) por oposição ao conceito de carisma, por considerar que o líder pode usar o seu carisma para o seu próprio interesse, falhando na vontade de desenvolver os colaboradores.

Este último aspecto foi o ponto de partida para o levantamento da hipótese da existência de dois tipos de líderes, que diferem na forma como exercem o poder e o carisma. Por um lado, existem os carismáticos que utilizam a forte confiança que os subordinados têm nas suas competências de resolução dos problemas e de orientação face a um "suposto" futuro melhor, para acabar por promover ambientes de trabalho dependentes das suas ideias, verificando-se uma obediência total às suas decisões bem como uma baixa receptividade às críticas e sugestões sobre eventuais alterações dos objectivos ou dos processos de trabalho. Por contraponto a este estilo mais negativo, existem os líderes

“verdadeiramente carismáticos” ou, se quisermos, líderes com “influência nos ideais”, que apresentam um genuíno sentimento de colaboração com os outros e uma preocupação com o interesse comum, assumindo como objectivo a promoção de locais de trabalho eficientes e onde todos se sintam bem.

Decorrente desta dupla formulação, é avançada a designação de líderes “pseudo-transformacionais”, que correspondem a indivíduos que parecem ser transformacionais do ponto de vista da imagem que transmitem, mas que na realidade não assumem as características para serem designados como tal (Avolio, 1999). As diferenças entre ambos traduzem-se pelo facto do “pseudo-transformacional” não demonstrar qualquer vontade em fazer sacrifícios pessoais em nome de um bem comum, conseguindo aproveitar-se dos esforços daqueles que estão perto de si para obter vantagens pessoais sendo, por isso, descrito como muito individualista, narcisista e centrado no seu poder (Bass & Steidlmeier, 1999).

A formulação destes dois estilos de liderança foi a forma que Bass (1990, 1998) encontrou para resolver o problema, já referido anteriormente, dos efeitos conseguidos por certos indivíduos “extraordinários” que conseguiram mobilizar grandes massas populacionais mas que, tragicamente, adoptaram comportamentos altamente penalizadores do bem-estar e liberdade dos outros, passando assim a estar incluídos na categoria dos líderes “pseudo-transformacionais (ver também O` Connor et al*.,* 1995). De facto, a relação que se estabelece entre os ideais pessoais e a vontade em promover o bem comum é fundamental para podermos discernir entre estas duas formas de exercer o poder.

Em síntese, são vários os aspectos diferenciadores entre os três conceitos, assumindo-se que a liderança transaccional possa representar a forma mais habitual de relacionamento entre líder e liderados, pois é mais indicada para a resolução dos problemas “rotineiros” nas organizações, baseando-se numa lógica de trocas entre ambos. Na liderança carismática, já se assume a existência de um ambiente de insatisfação que é reactivo a alguém que “impressiona” os outros

com uma visão que entra em ruptura com o que está estabelecido e que obtém sucesso através da criação de processos de identificação com os que o acompanham. Quanto ao líder transformacional, já não está tão dependente de quebras radicais com o "status quo" para se poder impor, apostando mais no desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores em projectos cada vez mais ambiciosos e exigentes, conseguindo assim operar "transformações" nos valores e nas atitudes dos que o rodeiam.

4.5. A relação com os modelos de liderança directiva e participativa

Bass (1985) optou por não incluir no seu modelo estas dimensões por considerar que tanto o líder transaccional como transformacional poderiam apresentar os dois modos de aplicação do poder (Bass, 1998, 1999a). Isto significa que em cada um dos estilos de liderança é possível encontrar uma maior ou menor orientação para a participação dos outros no processo de decisão. Por exemplo, o líder tanto promove a estimulação intelectual quando aponta para novos desafios ou problemas a resolver pelo grupo, como quando coloca uma determinada situação e pede a opinião do grupo sobre possíveis soluções ou caminhos a seguir.

Um outro aspecto a ponderar prende-se com a influência cultural na tendência do responsável ser mais directivo ou mais participativo. De facto, enquanto que o contexto social não desempenha um papel decisivo na existência ou não de líderes transformacionais, pois estes parecem estar presentes em diferentes continentes e organizações, já na forma como são aplicados os estilos de liderança podem surgir algumas variações.

Assim, para Bass (1997b) é de admitir que na sociedade norte-americana, mais baseada num funcionamento individualista, seja mais prevalente a liderança directiva, enquanto que nos países asiáticos, onde se defendem modelos sociais mais colectivos, possa existir uma maior tendência para os processos participativos de decisão. Curiosamente, a dimensão do reforço contingente é aquela que mais "sofre" em termos de variabilidade, pois nem sempre os líderes têm a autoridade formal ou a tradição cultural para assumirem esse tipo de

comportamentos. Como refere o autor, em países como o Egipto, que é dominado por estruturas públicas extremamente centralizadas, o Japão, onde a diferenciação é vista como um sinal de desarmonia e insatisfação ou a Índia, onde se valorizam os contratos de trabalho implícitos sem grande formalização, poderão constituir situações onde os responsáveis têm mais dificuldades em negociar ou impor esquemas de reconhecimento e reforço do trabalho realizado pelos seus funcionários.

A aceitação de que tanto os líderes transformacionais como transaccionais se podem envolver em processos de decisão directivos ou participativos, acaba por contrariar a ideia decorrente das abordagens clássicas, onde se privilegiava as acções de negociação e de consenso como meios particularmente eficazes de liderança. Por outro lado, também se quebra um pouco o pressuposto associado aos responsáveis transformacionais, sobre o facto de serem os que utilizariam mais as estratégias de negociação, ficando agora mais claro o facto de poderem assumir estratégias directivas sem que isso comprometa a sua eficácia (Avolio, 1999).

4.6. A avaliação da liderança transaccional e transformacional

O interesse pela medida do conceito transformacional começou pouco após a sua formulação por Burns em 1978. Em 1980, 70 gestores sul-africanos foram colocados perante a tarefa de identificar alguém que os tivesse influenciado nas suas vidas de forma decisiva, em termos da “elevação” da motivação de um nível mais centrado nos interesses e preocupações individuais para uma vontade em atingir algo que significasse um bem colectivo ao grupo de trabalho. Uma das primeiras constatações animadoras, prendeu-se com o facto de todos conseguirem encontrar pelo menos uma pessoa que tivesse produzido esse tipo de efeitos, dando indicações concretas sobre as áreas onde tinham experienciado um impacto mais positivo. De um modo geral, foi possível verificar que os líderes descritos tinham conseguido definir novas possibilidades para a execução das tarefas, incentivando-os a serem inovadores e a comprometerem-se com novos

ideais e objectivos. Paralelamente, também se observou que alguns destes gestores utilizaram a influência dessas pessoas para desenvolverem o seu potencial de liderança e assim chegarem às posições de chefia que ocupavam naquela altura (Bass, 1985).

Numa outra etapa do estudo, os autores aproveitaram as descrições propostas para formularem 141 afirmações caracterizadoras das acções de liderança, sujeitando-as posteriormente a uma análise por um conjunto de peritos, a quem foi solicitado o "encaixe" de cada um dos itens pelas dimensões transaccional e transformacional, dando assim origem à primeira versão do "Questionário Multifactorial de Liderança ("Multifactor Leadership Questionnaire" - MLQ-1), com um total de 73 itens.

O primeiro trabalho de validação ocorreu em oficiais do exército dos EUA, que avaliaram a liderança dos seus superiores hierárquicos. A análise factorial das componentes principais apontou para três factores transformacionais (carismática-inspirativa, estimulação intelectual e consideração individual), dois transaccionais (reforço contingente e intervenção em crise) e um novo factor designado por "passivo-evitante" ("laisse-faire") (Bass, 1985).

Esta primeira proposta gerou alguns problemas, surgindo dúvidas sobre as componentes da liderança transformacional, colocando-se a questão de saber se o reforço contingente deveria ser considerado como mais uma dimensão ou se faria sentido encará-lo como um factor independente. Por outro lado, também se levantaram algumas reservas quanto à possibilidade de separar empiricamente as componentes da liderança transformacional, sugerindo-se a possibilidade de formarem um único constructo (ver Bass, 1997b).

Em 1988, Hater e Bass analisam já a versão 4R do MLQ, advogando a necessidade de dividir a intervenção em crise nas variantes passiva e activa bem como a distinção entre a liderança inspirativa ("motivação inspiradora") e o carisma ("influência nos ideais"). No entanto, esta proposta também foi alvo de questionamento, apontando-se a alternativa da intervenção em crise (passiva) ser considerada juntamente com a liderança "laissez-faire" um único factor (ver Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Druskat, 1994; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997).

A versão actual do instrumento (MLQ – 5X), que sucedeu à versão MLQ (5R), surgiu no início dos anos 90 com os estudos de Bass e Avolio (1990a, 1993) procurando responder a algumas recomendações e críticas de House, Spangler e Woycke (1991) e Hunt (1991). Estes últimos autores enfatizam a necessidade de se diferenciar as componentes "atribuição" e "comportamentos" na avaliação da liderança, pois as primeiras versões pareciam confundir os dois conceitos entre si bem como o impacto produzido pelo líder carismático.

Perante estas observações, Bass e Avolio (1990a, 1993a) optaram por incluir itens que representassem apenas os comportamentos em todas as dimensões da escala, exceptuando na sub-escala da liderança carismática, que passou a ter itens para duas áreas. A justificação para este facto prende-se obviamente com a influência dos modelos carismáticos que defendiam o facto do conceito ser melhor entendido se incluísse uma vertente comportamental e uma atribucional (ver Conger & Kanungo, 1987), sustentando-se que só se poderia falar em carisma na medida em que os subordinados atribuíssem essa característica ao líder.

4.7. As diferentes versões do MLQ

No que diz respeito ao MLQ (5X), existem actualmente duas versões disponíveis, uma com 45 itens ("versão revista") mais indicada para estudos organizacionais, investigação científica e elaboração de relatórios individuais para líderes que solicitem informações sobre os seus estilos de liderança e uma outra versão com 63 itens ("versão longa"), destinada à formação e desenvolvimento de líderes (Bass & Avolio, 1997). A versão longa acrescenta dois itens em cada uma das dimensões do questionário, sendo admitido que estes itens possam saturar em mais de um factor (ex: os itens de consideração individual também podem ser cotados noutras áreas da escala).

Os resultados apresentados por Bass e Avolio (1990, 1994) relativos às correlações entre as sub-escalas da versão revista do MLQ (5X) parecem confirmar os pressupostos do modelo, nomeadamente a ideia da maior

identificação dos factores da liderança transformacional entre si e, simultaneamente, o afastamento da liderança transaccional sobre as formas passivas de intervenção bem como a maior aproximação da liderança transaccional (reforço contingente) relativamente à área transformacional.

Outras informações sobre as características psicométricas e estatísticas descritivas do MLQ (5X) são apresentadas por Bass e Avolio (1997) em dois estudos levados a cabo em diferentes contextos com mais de 2.000 sujeitos (empresas, militar, saúde e organizações governamentais). Ao nível da fidelidade, os dados obtidos são animadores (valores de "alpha" de Chronbach das escalas variam entre .73 e .93 e .74 e .94 nos dois trabalhos realizados) mas o mesmo já não se pode dizer das intercorrelações pois observaram-se associações elevadas entre os factores da liderança transformacional e, paralelamente, do reforço contingente com a liderança transformacional. Este problema acabou por levar alguns autores a levantarem dúvidas quanto à independência dos factores avaliados (ver House, Spangler & Woycke, 1991; Hunt, 1991). De facto, como reconhecem Bass e Avolio (1993a), apesar de se aceitar a separação entre a influência nos ideais (comportamentos e atribuições) e a motivação inspiradora, têm sido várias as investigações a encontrar intercorrelações de .80 a .90, constatando-se que os líderes que obtêm pontuações superiores nos ideais também apresentam o mesmo padrão de respostas na motivação.

Esta situação foi igualmente verificada a partir do momento em que se decidiu incluir os itens respeitantes à liderança "laissez-faire", pois estes tendiam sistematicamente a apresentar associações elevadas com a forma passiva da intervenção em crise, fazendo supor que poderiam ser agregados entre si.

Devido a estes dados problemáticos, os autores optaram por voltar às sugestões iniciais de Bass (1985), propondo uma organização do modelo a partir de seis factores assim designados: i) carisma-inspirador, onde se inclui a influência nos ideais (comportamentos e atribuições) e a motivação inspiradora; ii) estimulação intelectual; iii) consideração individual; iv) reforço contingente; v) intervenção em crise, forma activa e vi) liderança passivo-evitante, que passa a

designar a intervenção em crise na forma passiva e a liderança “laissez-faire” (ver Bass & Avolio, 1997, 2000).

Numa tentativa de analisar esta estrutura, Avolio, Bass e Jung (1999) apresentam dados de um estudo com duas amostras, num total de 3.786 sujeitos a exercer em diferentes domínios (empresarial, militar, governamental saúde), utilizando a primeira amostra (n = 2.080) para testar o modelo inicial dos seis factores e a segunda amostra (n = 1.706) para reconfirmar os dados encontrados. Através da análise factorial confirmatória, os autores propuseram nove alternativas de modelos a testar, constatando que o modelo dos seis factores era o que oferecia melhores resultados. Na segunda fase do estudo, os modelos foram sujeitos a novas análises confirmando-se as vantagens da proposta dos seis factores. No entanto, continuavam a persistir dificuldades de descriminação de algumas escalas, nomeadamente da intervenção em crise (passiva) e do reforço contingente, levando os autores a repensar a forma como o modelo estava a ser construído pois apesar de parecer ajustado, fazia supor a existência de factores hierárquicos que poderiam explicar as elevadas correlações entre as escalas. Passou-se assim para uma última etapa do estudo em que se seguiram as indicações de Marsh e Hocevar (1985) examinando-se a presença de “factores comuns” ou de “segunda ordem” que pudessem explicar as covariações existentes de uma forma mais parcimoniosa.

As indicações encontradas sugeriram a maior sustentabilidade de um modelo composto por dois factores comuns de segunda ordem correlacionados entre si, designados por liderança transformacional (carisma/inspirativo e estimulação intelectual), e transaccional/desenvolvimental (consideração individual e reforço contingente) e um terceiro factor de segunda ordem não correlacionado, denominado por passivo/correctivo (intervenção em crise e “laissez-faire”).

Sintetizando os resultados, Avolio, Bass e Jung (1999) defendem a utilização de modelos hierárquicos que assumam a existência de dois factores correlacionados de segunda ordem (transformacional e transaccional) de modo a explicar mais convenientemente as associações existentes entre as variáveis e

aumentar a validade discriminante dos factores incluídos em ambas as dimensões.

No entanto, apesar do modelo dos seis factores ser aquele que mais cativou os autores, realça-se a necessidade de se procurar testar esta solução em futuras investigações, até porque poucos anos antes os mesmos autores publicavam dados no sentido de uma organização distinta entre os factores do MLQ, divididos pelas dimensões transformacional, transaccional e não transaccional, a que se juntou depois a área dos resultados do líder (ver Avolio, Bass & Jung, 1996; Bass & Avolio, 1997).

Os dados apresentados acabam por recusar a aceitação da liderança transformacional como um único constructo congregador, parecendo resultar da conjugação de várias áreas. Este facto ajuda a compreender melhor a complexidade do fenómeno mas também serve para tornar mais eficaz o treino e a formação de líderes, que assim têm acesso a um "feedback" mais específico sobre os domínios a melhorar na relação com os colaboradores (Bass, 1999).

Actualmente, o MLQ (particularmente a versão MLQ-5X) já se encontra traduzida em inúmeros países (Itália, Espanha, França, Alemanha, Holanda, Noruega, China, Japão, Indonésia, entre outros) (Fiol, 1999).

4.8. A relação com indicadores de eficácia, satisfação, comprometimento e performance

Esta área representa uma das que mais investigação tem gerado, existindo uma crescente preocupação em perceber o tipo de efeitos produzidos pelos líderes transaccionais e transformacionais.

Assim, Avolio e Bass (1988) e Bass e Avolio (1994) referem que a generalidade dos estudos efectuados apontam para maiores níveis de eficácia e satisfação obtida pelos líderes transformacionais, que tendem a ser promovidos mais frequentemente e a conseguir que os seus colaboradores atinjam níveis de desenvolvimento e produtividade bastante significativos. Adicionalmente, estes

responsáveis também são caracterizados pelo facto de apresentarem mais propostas de inovação no trabalho e por promoverem ambientes de trabalho menos propensos ao surgimento de “burnout” e pressão emocional, não sendo estes resultados alheios à maior coesão e espírito de inter-ajuda existente.

Estas indicações são corroboradas por Seltzer, Numerof e Bass (1989) que demonstram os menores níveis de “burnout” e sintomas de stresse associados às dimensões da liderança transformacional (influência nos ideais e estimulação intelectual) e transaccional (reforço contingente).

Num outro estudo, conduzido por Hater e Bass (1988) também se verificou que os gestores que eram classificados como sendo mais eficazes e capazes de obter os melhores resultados, tendiam a ser descritos pelas chefias como transformacionais e transaccionais pelo facto de utilizarem frequentemente o reforço contingente.

Relativamente a este último aspecto, Brown e Dodd (1999) apresentam um estudo realizado com trabalhadores de uma indústria norte-americana, verificando que os maiores níveis de satisfação relatados pelos funcionários ocorriam no caso dos supervisores apresentarem uma combinação dos comportamentos transformacionais e do reforço contingente.

Apesar de serem várias as investigações que referem as relações positivas entre o reforço contingente e os maiores níveis de satisfação e rendimento dos funcionários (ver Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990a; Podsakoff, et al*.,* 1990; Podsakoff, Todor, Grover & Huber, 1984; Yukl, 1998) Howell e Avolio (1993) apresentam um dos poucos estudos onde esta relação não foi tão evidente. Assim, no trabalho que levaram a cabo com 78 gestores e respectivos funcionários de uma grande instituição financeira canadiana, confrontaram-se com uma relação negativa entre a dimensão do reforço contingente e a percepção que os funcionários tinham acerca dos factores que poderiam contribuir para a eficácia da empresa. De facto, constatou-se que os superiores que pautavam a sua acção por menores níveis de intervenção em crise e de reforço e que, inversamente, demonstravam mais comportamentos de consideração individual, estimulação intelectual e carisma eram os que mais contribuíam para a obtenção dos objectivos organizacionais. Duas razões foram avançadas pelos autores para

os resultados inconsistentes do reforço contingente. Por um lado, existiam algumas indicações, resultantes das entrevistas realizadas com os funcionários, que apontavam o facto destes identificarem alguns dos seus responsáveis como pessoas demasiadamente preocupadas com a concretização dos objectivos e com a obtenção de um bom rendimento, podendo-se assim levantar a hipótese de que a má avaliação acerca da aplicação deste comportamento constituiu uma espécie de reacção negativa ao ambiente existente na empresa. Uma outra possível razão avançada pelos autores, relaciona-se com o próprio questionário de liderança utilizado (MLQ-Versão 10), que parece apresentar menores correlações do que o MLQ (5R) entre a sub-escala do reforço contingente e as dimensões transformacionais. Na verdade, o MLQ (10) tende a avaliar aspectos mais básicos da transacção entre líder e liderados, sendo excluídos os itens respeitantes ao reconhecimento fornecido pelo líder acerca do desempenho positivo obtido pelos colaboradores, sendo precisamente estes os itens que mais contribuíam para as elevadas correlações entre o reforço contingente e a sub-escala da consideração individual na versão do MLQ (5R).

Quanto às relações com a performance, com os níveis de esforço dos funcionários e com a percepção que estes têm relativamente à eficácia do seu responsável, são vários os estudos que apontam no sentido de uma associação positiva com a liderança transformacional (ver Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990a; 1993a; Hater & Bass, 1988; Yammarino & Bass, 1990) e com a liderança transaccional, na dimensão do reforço contingente (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990a; 1993a; Podsakoff & Todor, 1985; Yukl, 1989).

De facto, alguns dos dados da investigação apontados por Bass (1997c) concluem que os funcionários tendem a relatar maiores níveis de esforço e comprometimento relativamente aos objectivos estabelecidos quando os seus responsáveis apresentam estilos transformacionais de liderança. Por isso, o autor assume a necessidade das organizações procurarem seleccionar ou formar pessoas com capacidade para adoptar estes comportamentos, na certeza de que isso pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso na eficácia final apresentada. Aliás, os estudos que se preocuparam em analisar a importância do

comprometimento dos funcionários relativamente às ideias do responsável enquanto factor moderador da relação entre a eficácia e os resultados obtidos, têm vindo a dar sinais no sentido positivo, seja ao nível dos objectivos perseguidos pela organização (ver Arnold, Barling & Kelloway, 2001; Atwater & Bass, 1994; Barling, Weber & Kelloway, 1996; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Kark, Shamir & Chen, 2003; Koh, Steers & Terborg, 1995) seja ao nível da performance alcançada (ver Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999).

4.9. As aplicações ao contexto desportivo

Praticamente vinte anos após a formulação do modelo por Bass, é possível apontar uma vasta gama de estudos nos mais variados meios económicos e sociais fazendo, por isso, sentido colocar a questão de saber quais as hipóteses da aplicação dos seus pressupostos ao desporto.

Numa reflexão sobre esta temática, Hawkins e Tolzin (2002), servindo-se do exemplo do basebol norte-americano, consideram o contexto desportivo um óptimo local para o desenvolvimento de líderes transformacionais, pois o dia-a-dia dos clubes é marcado por imensa turbulência e mudanças constantes, não sendo possível fazer predições exactas sobre o rendimento final a obter. Precisamente por isto, são necessários profissionais que, por um lado, criem ambientes de trabalho onde o risco e a criatividade sejam recompensados, atribuindo autonomia aos atletas e, por outro lado, demonstrem capacidade para controlar eventuais défices de rendimento que possam colocar em causa o desempenho dos outros elementos da equipa.

Apesar de todo este optimismo expresso pelos autores, quando olhamos para a investigação produzida facilmente constatamos uma escassez de trabalhos o, que segundo Yusof (1998), não deixa de ser surpreendente devido ao grande entusiasmo que assistimos por parte dos investigadores de outras áreas. Aliás, alguns dos estudos que têm procurado analisar a prevalência da liderança transformacional em directores desportivos e em gestores de programas de exercício físico encontraram resultados algo diversos, ora confirmando a importância da liderança transformacional ora levantando algumas dúvidas sobre

a sua utilidade, fazendo supor a necessidade de se esclarecer melhor esta questão (ver Bourner & Weese, 1995; Doherty & Danychuck, 1996; Kent & Chelladurai, 2001; Wallace & Weese, 1995).

Nesta procura de clarificação, Yusof (1998) analisou a relação entre os comportamentos transformacionais de directores desportivos do Canadá e a satisfação profissional sentida pelos treinadores. Para tal, foi aplicada uma versão do Inventário de Comportamentos de Liderança Transformacional (TLI – "Transformational Leadership Behavior Inventory") de Podsakoff e colaboradores (1990) e uma medida de satisfação desenvolvida por Weiss e colaboradores (1967) (MSQ – "Minnesota Satisfaction Questionnaire"). Os resultados verificados indicaram no sentido de uma relação positiva entre as duas dimensões, ou seja, os directores que demonstravam maiores valores na liderança transformacional tinham treinadores com experiências mais elevadas de satisfação. Estes dados serviram, segundo o autor, para comprovar o facto da liderança transformacional também ser efectiva na explicação das relações de trabalho estabelecidas ao nível desportivo e, paralelamente, ficou justificada a necessidade da sua promoção junto dos responsáveis desportivos.

Numa outra investigação conduzida por Doherty (1997) ao nível universitário, observou-se o impacto de determinadas características dos directores desportivos no tipo de comportamentos de liderança que estes assumiam, segundo a perspectiva dos treinadores. Servindo-se da versão longa do MLQ (5X), os resultados apontaram para uma maior atribuição, pelos treinadores, de liderança transformacional (carisma, inspiração e consideração) às directoras, que tendiam também a ser avaliadas como fornecendo menores níveis de intervenção em crise (forma passiva), sendo este comportamento referido como fazendo parte das estratégias mais utilizadas pelos directores. Segundo a opinião da autora, estes indicadores são algo surpreendentes, pois se é relativamente pacífico que as mulheres possam apresentar níveis superiores de consideração individual, por aquilo que se espera em termos da maior sensibilidade aos sentimentos dos outros, não deixa de ser significativo o facto de também pontuarem mais fortemente do que os seus pares nas outras sub-escalas da liderança transformacional. Uma segunda variável analisada procurou aferir a

importância da idade dos directores, verificando-se que os mais novos tendiam a ser percepcionados como mais transformacionais do que os directores com mais anos de trabalho. De acordo com Doherty, estes dados já não constituem surpresa, pois é de admitir que os indivíduos desta faixa etária se sintam mais vocacionados para assumir as novas dimensões transformacionais estabelecidas no modelo. Finalmente, os maiores níveis de eficácia e de esforço extra relatados pelos treinadores também foram atribuídos aos directores mais jovens e do sexo feminino. Em suma, para Doherty os dados sugerem que o nível de formação académica dos líderes (que não apresentou diferenças significativas), os anos de experiência e o tempo de ocupação do cargo de director não constituem factores relevantes na explicação da liderança transformacional. Pelo contrário, questões relacionadas com o género e a idade demonstraram efeitos sobre a percepção dos treinadores acerca da liderança dos directores, fazendo crer que nem toda a gente poderá ter facilidades em causar um impacto transformacional nos outros.

Ainda dentro desta linha de estudos, Zacharatos, Barling e Kelloway (2000) dirigiram os seus esforços para a compreensão dos efeitos da liderança transformacional no desenvolvimento dos jovens. Assim, num trabalho realizado com 112 jovens com idades médias de quinze anos, praticantes de várias modalidades, observaram-se as percepções acerca da liderança transformacional dos pais, da equipa e a dos atletas através do MLQ (5X). De seguida, foi pedido aos treinadores que avaliassem cada um dos seus atletas na mesma dimensão da liderança assim como em áreas relacionadas com o desenvolvimento desportivo em termos atléticos e competitivos. Os dados finais apontaram alguns aspectos interessantes. Desde logo, o facto dos jovens conseguirem identificar vários comportamentos transformacionais nos pais é manifestador da possibilidade de discriminar esta variável fundamental do modelo formulado por Bass (1985) em faixas etárias tão baixas. Paralelamente, os atletas não só faziam atribuições a este nível como conseguiam, eles próprios, desempenhar esses comportamentos na relação com os outros, ou seja, os que avaliavam maiores frequências de acções transformacionais aos pais tendiam a exibir a mesma postura e a ser avaliados como tal pelos seus treinadores. No entanto, os resultados sugeriram efeitos diferenciais entre o pai e a mãe, uma vez que este

efeito de modelagem era sobretudo percebido relativamente à figura paterna. As conclusões deste estudo vão no sentido de salientar a relevância do assumir de uma relação transformacional entre pais e filhos, podendo esta interacção ter efeitos nos comportamentos que os adolescentes assumem noutros contextos de vida.

Apesar dos resultados existentes sobre o modelo serem encorajadores na sua aplicação ao desporto, a verdade é que são ainda escassos quando comparados com os já realizados noutros domínios, sendo esta lacuna tanto mais significativa se considerarmos a evidência dos efeitos que os líderes transformacionais conseguem obter em variáveis tão importantes como o esforço, a satisfação e o comprometimento dos que colaboram consigo bem como sobre a performance final das organizações onde estão inseridos.

Curioso é ainda o facto de nenhuma das investigações que apresentamos anteriormente conceber o estudo da liderança transformacional do ponto de vista dos treinadores, existindo uma clara preferência pelos efeitos produzidos pelos directores desportivos. Sem desmerecer de forma alguma esta última função, não podemos deixar de afirmar a relevância do responsável técnico enquanto fonte de comportamentos transformacionais, pois é ele o máximo responsável pelos trabalhos realizados com os atletas representando, por isso, uma das pessoas mais importantes no rendimento desportivo. Neste sentido, parece-nos fundamental que a investigação futura procure analisar a aplicabilidade do modelo de Bass à figura do treinador, observando as mudanças introduzidas nas ideias e valores dos atletas bem como nas políticas e estratégias desportivas seguidas pelos clubes onde se inserem.

4.10. Problemas apontados e investigação futura

Começando pela conceptualização das dimensões do modelo, Shamir (1999) refere que, apesar dos esforços em melhorar a capacidade de discriminação, continuam a subsistir dúvidas na diferenciação obtida, nomeadamente na consideração individual, que parece implicar duas áreas de

acção distintas relacionadas com o apoio individual fornecido pelo líder e a atenção que deve ter com o desenvolvimento daqueles que colaboram consigo; na estimulação intelectual que também parece abranger conteúdos algo diversos ("questionar as crenças dos outros", "procurar novas formas de encarar os problemas" e "encontrar novas soluções para a resolução dos problemas") e na escala de influência nos ideais pelo facto de propor conteúdos bastante alargados (formulação de uma determinada visão, actuação consistente com os princípios defendidos, enfatização do envolvimento colectivo numa determinada ideia e importância da confiança mútua entre todos). Por outro lado, a última opção em incluir a atribuição de carisma nesta área acaba por contribuir para aumentar o "leque" de significações, até porque a atribuição tendia a ser mais entendida como um resultado do carisma do que propriamente como um comportamento prévio. A tudo isto deve juntar-se o facto das últimas análises do MLQ apontarem para a não existência de diferenças entre a influência nos ideais e a motivação inspiradora, o que acaba por significar um entendimento mais lato deste conceito (ver Bryman, 1992; Densten, 2002; Tracey & Hinkin, 1998).

Quanto à dimensão transaccional do modelo, Shamir (1999) também levanta algumas questões, começando por considerar que no conceito do reforço contingente falta perceber se estamos a falar da mesma coisa quando se refere que o líder deve estabelecer os critérios para a sua aplicação mas também deve demonstrar reconhecimento e apreço pelos bons desempenhos. Estaremos realmente perante conceitos equivalentes e será que nenhum deles poderá significar processos transformacionais?

É precisamente neste sentido que aponta o estudo realizado por Vandenberghe, Stordeur e D`hoore (2002) quando aplicaram o MLQ (5X) numa amostra de 1058 enfermeiros Belgas, verificando que apesar da solução dos seis factores, que apresentamos anteriormente, ser a que obtém os melhores resultados nos modelos testados, também poderia ser constituído um único factor a partir da combinação entre as facetas transformacionais e o reforço contingente, devido à existência de elevadas intercorrelações entre as escalas.

Para além dos problemas observados no reforço contingente, também o conceito de intervenção em crise merece algumas interrogações. Shamir (1999) afirma que nunca foi muito evidente o racional teórico para incluir este comportamento como fazendo parte da liderança transaccional assim como não ficou bem esclarecido o tipo de acções envolvidas nos processos de correcção dos líderes. Por exemplo, uma das respostas possíveis, não contempladas no modelo e nos instrumentos de avaliação, prende-se com a utilização da punição enquanto estratégia de controlo dos comportamentos negativos. Na realidade, pode-se questionar se esta acção será tão insignificante ou pouco frequente para não constar na proposta.

No seguimento desta linha, o autor apresenta mais um conjunto de áreas que deveriam ter sido objecto de maior atenção. Assim, tópicos relacionados com a inspiração (fornecer um significado ao trabalho), o desenvolvimento dos colaboradores (aumentar a auto-confiança e capacidades dos funcionários), o "empowerment" (aumentar o poder de decisão) e a interacção com figuras externas ao grupo e à organização são aspectos que mereciam ter mais peso. Por outro lado, é sugerido que as questões respeitantes à partilha do poder (directivo ou participativo) deveriam ter sido abordadas de outro modo, não se concordando com a ideia de Bass (1985, 1990) de que ambos os estilos caracterizam a acção dos líderes transformacional e transaccional e, por isso, estão implícitos na formulação. Uma outra dimensão a considerar prende-se com os comportamentos orientados para a tarefa, pois toda a investigação realizada até à formulação do modelo transformacional sempre demonstrou a importância desta área. Finalmente, é referida a importância de se levarem a cabo mais estudos que, por um lado, clarifiquem melhor as condições facilitadoras do surgimento dos indivíduos que podem ser entendidos como transformacionais (confirmando ou não as vantagens das situações de instabilidade) e, por outro lado, esclareçam, em definitivo, a possibilidade de existirem contextos onde seja contraproducente a introdução de um profissional com estas características.

Dito pelas palavras de Yukl (1999) não estão em causa os contributos dados por Bass, mas sim a aceitação do carácter globalizador na análise do fenómeno

da liderança. Aliás, este autor refere estudos publicados por si nos finais dos anos 90 (Yukl, 1997), onde procurou conciliar os contributos de vários modelos, avaliando a liderança com um questionário que incluía itens da LBDQ, da MPS e do MLQ, tendo obtido resultados que favoreciam um modelo composto por três tipos de comportamentos: orientados para a tarefa, centrados no relacionamento com os outros e dirigidos para a mudança (ex: identificação e controle das ameaças e oportunidades externas, aplicação de novas estratégias de resolução de problemas, etc.), conseguindo com isso explicar 55% da variância associada aos itens do questionário. Apesar do autor considerar que não é uma excelente percentagem, continua convencido que o caminho deverá ser este, ou seja, assumir aquilo que de mais positivo foi proposto pelos modelos clássicos de liderança e procurar integrá-los à luz das abordagens neo-carismáticas e transformacionais de liderança.

Um último domínio de reflexão identifica-se com a avaliação dos critérios de eficácia. Tal como já referimos, existe um número considerável de estudos que comprovam as vantagens da liderança transaccional e, sobretudo, da liderança transformacional na melhoria de vários indicadores externos, desde a performance obtida até às percepções mais positivas dos funcionários, não só relativamente ao responsável mas também quanto ao trabalho.

Quem não parece totalmente convencido destes efeitos inequívocos, são Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985) que, de forma sugestiva, apelidam de "romantização da liderança" a tendência para atribuirmos à acção directa do líder tanto as más como as excelentes performances obtidas pelos funcionários e pelas organizações.

Para os autores, não deixa de ser curioso o facto de quando os resultados finais são moderados existe uma maior abertura para a análise de outros factores que podem condicionar a performance alcançada. Segundo eles, o fenómeno da "romantização" parece ser particularmente sensível nos movimentos carismáticos e transformacionais, referindo como exemplo estudos onde se seleccionaram sujeitos para avaliarem determinadas figuras internacionais (ex: presidentes políticos ou personalidades históricas de relevo) através do MLQ e da Escala de

Romantização da Liderança (RLS – "Romance of Leadership Scale"), constatando-se que os que mais tendiam a idealizar o fenómeno eram os que pontuavam mais os líderes como transformacionais no MLQ (ver Ehrlich, Meindl & Viellieu, 1990). Estes dados alertam-nos para a necessidade das investigações procurarem controlar melhor estas varáveis que podem induzir em erro acerca do peso da liderança na explicação dos resultados obtidos.

5. AS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS

Para finalizar este capítulo dos modelos neo-carismáticos e transformacionais torna-se importante perceber as "pontes" que se podem estabelecer entre eles e as áreas onde divergem.

Numa reflexão sobre estes aspectos, Conger (1999) começa por referir nove aspectos que, de algum modo, são comuns às acções dos líderes, quer sejam transformacionais ou carismáticos: i) aceitação da importância da "visão" enquanto fonte de significação e direcção fornecida aos colaboradores; ii) a capacidade de inspirar os outros relativamente à possibilidade de poderem ultrapassar os limites e alcançarem novos objectivos; iii) o facto de representarem um modelo a seguir, tanto nos comportamentos que assumem como na disponibilidade demonstrada para fazerem sacrifícios pessoais em nome dos ideais estabelecidos; iv) a constante estimulação intelectual no sentido dos membros do grupo questionarem o que está definido e procurarem novas fórmulas de execução das tarefas; v) a capacidade para atribuir uma significação às situações que as tornam algo de comum a todos os envolvidos na situação; vi) o apelo às necessidades e motivações superiores que são benéficas para os participantes no grupo e/ou organização; vii) a utilização de estratégias de fortalecimento das competências e potencialidades dos colaboradores ("empowerment"); viii) a formulação de expectativas elevadas para todos os elementos envolvidos nas tarefas e ix) o desenvolvimento de uma identidade colectiva onde todos os indivíduos se revêem e se sentem envolvidos.

No que concerne às diferenças, Conger (1999) e Conger e Kanungo (1998) assinalam cinco aspectos.

Em primeiro lugar, existem divergências entre os autores acerca dos processos subjacentes à identificação dos colaboradores relativamente à figura do líder. Assim, enquanto que Conger e Kanungo (1998) demonstram uma maior aproximação à formulação original de Weber (1947), pelo facto de se admitir que a influência sentida pelos indivíduos resulta das qualidades extraordinárias do responsável (que constitui assim a principal fonte de identificação), já para Bass e Avolio (1993) dá-se uma maior ênfase às capacidades de quem chefia para tornar as tarefas e a própria "visão" como algo de apelativo a todos os participantes num dado grupo ou organização, sendo a sua eficácia traduzida pelo tipo de envolvimento e aceitação que consegue obter dos outros. Esta última perspectiva também é mais próxima do modelo de Shamir, House e Arthur (1993), que salientam a importância da acção de quem lidera no sentido de promover uma identidade e valores colectivos no auto-conceito dos colaboradores.

Uma segunda diferença entre os três modelos, prende-se com o facto de Conger e Kanungo formularem o modelo por etapas, defendendo que na fase inicial o líder analisa as condições ambientais (avaliação do "status quo"), decorrendo daqui o tipo de "visão" formulada e a articulação que faz das actividades a realizar. Já para as outras duas propostas, não há uma convicção de que este momento represente um papel tão crucial na identificação dos sujeitos com as ideias e projectos do responsável.

O terceiro aspecto diferenciador reside na importância que tanto a formulação inicial de House (1977) e Conger e Kanungo (1998) atribuem aos processos de gestão da imagem do líder no sentido de transmitir uma ideia positiva sobre as suas capacidades, enquanto que no modelo de Bass e na formulação posterior de Shamir, House e Arthur não se parece privilegiar este tipo de processos, que são vistos como mais uma estratégia que pode ser utilizada para fomentar a confiança dos membros do grupo acerca das convicções de quem exerce o poder. A quarta área diferenciadora, reside no facto de Bass descrever mais pormenorizadamente os efeitos produzidos pelo líder, dando-se relevância não só aos seus comportamentos mas também à influência exercida

nos outros, enquanto que, por exemplo, no modelo de Conger e Kanungo interessam mais as percepções dos subordinados que, por si só, podem constituir uma medida importante do carisma é atribuído a quem ocupa posições de decisão.

O quinto, e último, ponto relaciona-se com os esforços que Conger e Kanungo têm vindo a demonstrar na compreensão dos aspectos estratégicos da liderança, nomeadamente os processos utilizados pelos responsáveis para avaliar as oportunidades e os constrangimentos existentes no mercado mais alargado onde se insere a organização, representando um interesse ainda pouco presente noutros modelos.

Em síntese, Conger (1999) considera que a evolução dos três modelos permite afirmar que têm vindo a ficar cada vez mais sofisticados, com uma maior sensibilidade para os aspectos contextuais, alargando-se os níveis de análise da liderança dentro das organizações. Por outro lado, esta evolução tem sido no sentido de os aproximar e não de os distanciar, existindo uma maior influência entre as diferentes ideias defendidas pelos vários autores, dando assim origem a um paradigma “estável” no domínio da liderança.

CAPÍTULO IV

AS ABORDAGENS CONCEPTUAIS DA LIDERANÇA NO DESPORTO

INTRODUÇÃO

Embora o estudo da liderança apresente vários problemas e dificuldades, já referidos anteriormente, existe hoje em dia um conjunto de dados bastante significativos acerca dos comportamentos envolvidos na relação treinador-atleta.

Grande parte da responsabilidade pelo avanço e discussão deste tema no âmbito da psicologia do desporto cabem, em larga medida, a dois grupos de investigadores. O primeiro, é representado por Ronald Smith e Frank Smoll e o outro por Packianathan Chelladurai, tendo ambos iniciado os seus trabalhos nos finais da década de setenta no continente americano. Um dos aspectos mais interessante destes modelos prende-se com o facto de terem partido de metodologias de avaliação distintas sobre os estilos de liderança, privilegiando os sistemas de observação das acções do treinador, tanto nos treino como nas competições, no caso do primeiro grupo de investigadores e, inversamente, procurando desenvolver escalas de avaliação dos comportamentos, com versões para os treinadores e atletas bem como a construção de situações-dilema acerca da tomada de decisões, no caso do grupo liderado por Chelladurai. Um outro aspecto diferenciador prende-se com o facto dos modelos acabarem por ter aplicações diferentes, dirigindo-se a proposta de Smith e Smoll para os contextos de iniciação e formação desportiva e os contributos de Chelladurai para a competição júnior e sénior.

Pelo facto de constituir um modelo em franco desenvolvimento e por optar por metodologias qualitativas de análise da informação recolhida (infelizmente ainda pouco usual na psicologia do desporto) também apresentamos neste capítulo o modelo desenvolvido por Côté e colaboradores, onde se valoriza o estudo dos “modelos mentais” construídos pelos treinadores a partir da análise de três fontes de informação: i) as características pessoais e profissionais; ii) a avaliação das potencialidades e dificuldades dos atletas e iii) a observação dos constrangimentos e recursos existentes no contexto de trabalho.

1. O MODELO NORMATIVO DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

O estudo das decisões do treinador justifica-se, segundo Chelladurai (1993a), pela importância de percebermos um conjunto de factores relacionados com o rendimento desportivo dos atletas e das equipas no seu todo. Assim, questões como a definição dos objectivos a atingir, a selecção e recrutamento de praticantes, a motivação e a preparação mental das equipas para a competição e o planeamento dos treinos e de todas as actividades relacionadas com a competição (ex: estágios, viagens, horários, etc.) constituem exemplos claros de tarefas fundamentais do treinador e que envolvem, em grande medida, os processos de decisão. De facto, em todas estas situações, o responsável técnico é confrontado com várias alternativas a seguir que poderão condicionar a eficácia obtida na sua actividade profissional.

Neste sentido, a preocupação do modelo centrou-se na compreensão das variáveis que intervêm neste processo, levando quem dirige a assumir uma determinada linha de acção, deixando de lado outras hipóteses de actuação consideradas como menos adaptadas face às exigências encontradas.

Para Chelladurai e Heggerty (1978) o entendimento dos processos subjacentes às decisões escolhidas implica considerar a forma como o treinador interage com os atletas, atribuindo-lhes maior ou menor participação na resolução dos problemas. Deste modo, torna-se fundamental averiguar se as várias situações colocadas aos líderes das equipas poderão levar à utilização de estratégias de acção distintas que, na prática, se traduzam por atitudes de maior ou menor abertura à discussão com os outros.

No entanto, Chelladurai (1993a) afirma que a compreensão destas problemáticas só será conseguida se forem “eliminadas” três crenças resultantes dos modelos mais clássicos do estudo da liderança. Desde logo, é fundamental não remetermos os processos de tomada de decisão para as características de personalidade, sob pena de comprometermos a inclusão de outros factores importantes, como é o caso da natureza do problema a resolver. Assim, em vez de afirmarmos que um determinado indivíduo é tendencialmente autocrático ou

democrático, talvez seja preferível verificar os condicionalismos externos existentes e observarmos os factores que poderão influenciar as estratégias assumidas. Um segundo aspecto refere-se à forma como são orientadas as equipas, devendo-se separar os “maneirismos” e a “tonalidade” emocional da “substância” da decisão tomada pelo líder. Isto significa que este tanto pode comunicar uma determinada estratégia aos atletas de uma forma agressiva ou mais serena sem que isso deixe de representar a existência de um processo autocrático ou democrático de resolução. O terceiro ponto a considerar, remete para a necessidade de se abandonar a ideia de que se alguém se centrar nos aspectos relativos à tarefa tende a ser mais autocrático e quem privilegiar o relacionamento pessoal será supostamente mais democrático. De facto, após a formulação das orientações de liderança de Fiedler (1967) passou-se a fazer este tipo de associação que poderão fazer crer que estas duas dimensões estão negativamente relacionadas. No entanto, os dados da investigação não têm apontado neste sentido, fazendo mais sentido separar os estilos de decisão autocrático e democrático das orientações para a tarefa e para as pessoas. Um outro modelo de Chelladurai, que apresentaremos a seguir, comprova claramente esta ideia, distinguindo-se a área da tomada de decisão das questões do apoio social e da competência técnica.

Partindo desta clarificação, Chelladurai (1993b) sugere a existência de duas perspectivas na explicação dos processos de tomada de decisão.

Por um lado, pode-se entender esta questão de um ponto de vista mais individualizado, preconizando-se que a qualidade da acção assumida pelo treinador depende da sua capacidade para seguir um conjunto de seis etapas: i) definição clara e específica do problema, ii) identificação dos constrangimentos e oportunidades existentes, iii) estabelecimento dos critérios a seguir para a escolha da melhor alternativa, iv) formulação das alternativas existentes para enfrentar o problema; v) avaliação das alternativas de acordo com os critérios determinados e vi) escolha da melhor opção existente. Obviamente, um processo deste género enfatiza a dimensão cognitiva e racional da decisão, tendo como pontos fulcrais a

exactidão da avaliação acerca da situação problemática e a capacidade para formular um conjunto de soluções possíveis.

A segunda perspectiva valoriza os aspectos sociais inerentes à relação do treinador com os membros da equipa. É aqui que temos então os aspectos relacionados com o grau de envolvimento dos atletas nos problemas a resolver, que poderá variar entre a participação em todas as fases da resolução do problema (processo participativo) ou a impossibilidade de fornecerem qualquer contributo (processo autocrático).

A questão que se coloca a seguir é a de saber quando e como se deve optar por cada um destes estilos. Para tal, é importante começar por perceber que as decisões participativas e directivas encerram vantagens e desvantagens. Ao nível positivo, o estilo consultivo baseia-se no princípio de que os atletas irão envolver-se mais nas soluções definidas se tiverem sido previamente auscultados. Além disso, também se defende que os processos de decisão em grupo serão particularmente enriquecidos pelo maior número de alternativas formuladas, aumentando-se assim a probabilidade de se escolher um curso de acção mais eficaz. Já os aspectos negativos resultam de três situações distintas: a) a existência de tempo para ouvir e discutir todas as opiniões, algo que nem sempre é possível quando as decisões devem ser tomadas rapidamente, b) a incapacidade para resolver problemas que, pela sua natureza, são demasiadamente complexos ou escapam às responsabilidades dos membros da equipa (ex: a constituição do plantel implica decidir sobre a escolha ou não de determinados atletas) e c) a necessidade de se verificar um grau apreciável de identificação e integração entre todos os atletas no grupo, de modo a facilitar um bom entendimento quanto aos problemas a resolver e às soluções a adoptar.

Foi a partir desta distinção entre os estilos de tomada de decisão e as propostas anteriormente avançadas pelo modelo de Vroom e Jago (1988) e Vroom e Yetton (1973) que Chelladurai e Haggerty (1978) sugeriram a consideração de um conjunto de sete factores que podem condicionar a adopção de um determinado estilo de decisão.

A primeira situação a considerar relaciona-se com o tempo disponível para responder ao problema, sugerindo-se que a tomada de decisão participativa pode ser comprometida nos casos onde a resposta tem de ser rápida e não há a possibilidade de mobilizar toda a equipa na resolução do problema, ganhando assim preponderância a opção mais autocrática.

O segundo factor é identificado pelas consequências da decisão a assumir, existindo uma maior possibilidade de se aceitar os contributos dos outros quando a qualidade da decisão é "menor" (ex: a nomeação do capitão de equipa poderá ser mais eficaz se os atletas puderem manifestar a sua opinião) relativamente a outros problemas de natureza mais complexa (ex: contratação de atletas).

O terceiro aspecto resulta do grau de informação que cada um dos intervenientes possui sobre a situação em causa. Assim, se estivermos a falar de áreas onde os atletas se sentem à vontade para discutir e fornecer ideias importantes, o treinador deverá privilegiar a discussão em conjunto (ex: formulação de objectivos a atingir, tanto ao nível individual como de grupo). Inversamente, se a abertura do diálogo for irrelevante ou até contraproducente relativamente aos conhecimentos dos membros da equipa então o responsável técnico deverá optar por formas mais individuais de resolução (ex: preparação de ciclos de treino adaptados às diferentes exigências competitivas da época).

O quarto ponto está relacionado com o anterior, referindo-se à complexidade da situação a resolver, sendo defendido que quando se trata de avaliar uma multiplicidade significativa de possíveis causas e a implementação das soluções passar por várias fases, talvez seja mais funcional a resolução assumida por um só indivíduo, com conhecimentos e experiência sobre o assunto.

O quinto passo remete para a importância da aceitação pelo grupo da estratégia definida. Neste caso, se uma determinada solução só puder ser bem sucedida se houver um comprometimento por parte dos atletas então o treinador deve optar pelos processos negociais, de modo a obter o maior empenhamento de todos (ex: baixar o número de golos em contra-ataque no andebol implica uma motivação dos jogadores para recuperar rapidamente para a sua defesa). Pelo contrário, todas as situações onde o responsável sente que consegue aplicar eficazmente o seu plano de acção, sem a necessidade de articulação dos

esforços da equipa, bastando apenas monitorizar o trabalho realizado, então poderão ter maior eficácia as decisões autocráticas (ex: aumentar a eficácia do serviço no voleibol implica “apenas” que cada jogador se esforce individualmente para cumprir os planos de treino destinados a esse efeito).

O sexto indicador está relacionado com o poder possuído pelo treinador, que será tanto maior se ele controlar a atribuição de reforços e punições; se tiver uma autoridade formal forte e aceite hierarquicamente; se for uma fonte de apoio e admiração pelos atletas e se demonstrar conhecimentos e competências sobre a modalidade que sejam reconhecidos por todos. Obviamente, que quanto mais presentes estiverem estes factores maior será a margem de manobra para as decisões individuais.

Finalmente, a última área a apreciar relaciona-se com a integração dos vários atletas na equipa, preconizando-se que a maior homogeneidade em termos das suas capacidades desportivas bem como as relações de maior amizade e de identificação pessoal entre todos serão os casos que mais beneficiarão das decisões participativas. Pelo contrário, se assistimos a uma grande disparidade entre as competências de cada um dos membros da equipa associada a uma baixa atracção pessoal entre eles, então poderá ser contraproducente a utilização da negociação pelo risco de se exacerbarem as diferenças latentes.

Definidas as situações que influenciam a tomada da decisão, são propostas três possibilidades de acção pelo treinador. Em primeiro lugar, face a cada uma das questões, ele poderá optar pela resolução autocrática, cabendo-lhe assumir individualmente a decisão a tomar. No entanto, convém esclarecer que Chelladurai e Haggerty (1978) admitem a possibilidade de existir no processo autocrático uma consulta prévia aos atletas antes de ser tomada a decisão mas a escolha final fica sempre a cargo do treinador. Na segunda opção, o técnico pode optar por um estilo participativo de decisão, colocando-se no papel de mais um elemento do grupo que procura a melhor forma de resolver o problema, comprometendo-se com a estratégia proposta entre todos. A terceira possibilidade é caracterizada pela delegação do poder, deixando a tarefa de encontrar a solução a um ou mais elementos da sua equipa.

Apesar do modelo estar claramente definido quanto aos pressupostos e implicações esperadas, a verdade é que, como reconhece Chelladurai (1993a), não foram muitos os estudos realizados tendo em vista a sua validação, dando como exemplos os trabalhos realizados por Gordon (1983) com treinadores de futebol e de Chelladurai e Arnott (1985) com atletas universitários de basquetebol que não puderam, de forma conclusiva, afirmar a relevância desta proposta. Talvez a excepção seja apontada também por Chelladurai (1993b) que refere outras investigações levadas a cabo por Chelladurai, Haggerty e Baxter (1989) e Chelladurai e Quek (1995) onde se verificou uma maior tendência dos treinadores para a utilização de comportamentos autocráticos que, curiosamente, acompanhavam as preferências dos atletas por esse tipo de procedimentos. Por isso, como refere o autor deve-se ter sempre alguma cautela na formulação de críticas aos treinadores quando estes assumem estilos de decisão individuais, nomeadamente, quando é claro que o fazem em nome do bem do grupo e do rendimento a obter.

Em suma, o modelo defende a necessidade de se observar os constrangimentos das situações colocadas aos responsáveis técnicos para percebermos qual é o melhor estilo de decisão a adoptar. Para Chelladurai (1993a) esta perspectiva é claramente preferível à atribuição das características participativas e directivas de quem chefia a aspectos da sua personalidade ou da forma habitual de se relacionarem com os outros. No entanto, isto não significa que o autor negue a importância dos traços de personalidade no fenómeno da liderança, mas revela apenas a preocupação em realçar os aspectos contextuais enquanto factores de influência na acção dos responsáveis técnicos.

2. O MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA

A proposta elaborada por Chelladurai (1978, 1984a) reuniu todo um conjunto de dados gerais do estudo da liderança num modelo adaptado ao desporto. Como referem Chelladurai e Reimer (1998) a conceptualização multidimensional dos estilos de liderança procurou sintetizar os contributos fornecidos por vários

autores, nomeadamente Fiedler (1967), Evans (1970), House (1971, 1973, 1999), Osborn e Hunt (1975) e Yukl (1971). As diferenças prendem-se com o facto de não se ter privilegiado nenhuma das áreas consideradas importantes por estes autores (líder, membros e a situação) mas antes de se ter abordado o tema como resultando da conjugação dos três aspectos, dando-se igual ênfase a todos eles.

Em traços gerais, o modelo afirma que os níveis de rendimento das equipas e a satisfação dos atletas dependem da congruência entre três tipos de comportamentos do líder: os exigidos pelo contexto, os preferidos pelos atletas e os efectivamente assumidos no dia-a-dia de trabalho (ver Figura 7).

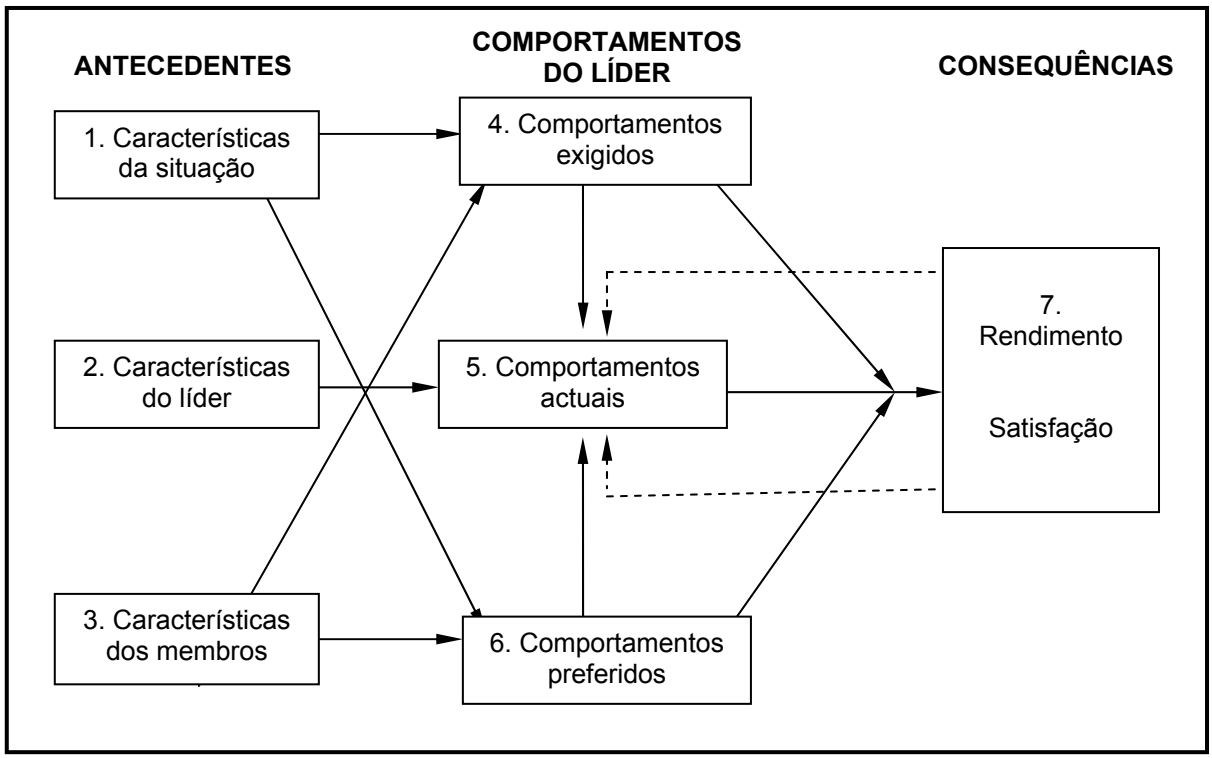


Figura 7 - Modelo multidimensional de liderança no desporto

(Adaptado de Chelladurai, 1990, 1993b; Fonte: Cruz & Gomes, 1996a)

Quanto às solicitações do contexto desportivo ("caixa" nº 4), o treinador deve começar por analisar as características da organização onde se encontra ("caixa" nº 1) em termos dos valores e normas sociais valorizadas, das expectativas de rendimento formuladas pelos dirigentes e dos recursos e meios disponíveis que podem ser colocados à sua disposição.

No que concerne às preferências assumidas pelos membros da equipa ("caixa" nº 6), ele deve observar o grupo de atletas que vão colaborar consigo ("caixa" nº 3), considerando variáveis como a idade e o género bem como o nível de competência que demonstram. Assim, questões relacionadas com as necessidades de afiliação, as orientações motivacionais face aos aspectos competitivos e os níveis de maturidade e desenvolvimento cognitivo, constituem bons exemplos de áreas onde devem ser recolhidas informações, pois poderão ajudar os responsáveis técnicos a ajustarem-se no sentido de ir de encontro às expectativas existentes.

Estas duas áreas antecedentes do modelo acabam por esclarecer o técnico sobre os constrangimentos contextuais que poderão dificultar a sua missão e quais os aspectos que parecem ser preferidos, tanto pelas figuras chave da organização desportiva como pelos atletas que tem ao dispor. Aliás, este último ponto resulta de uma transformação efectuada no modelo de 1978 para o apresentado em 1990, pois no início defendia-se que as características dos membros da equipa apenas influenciavam os comportamentos actuais do treinador, através da análise que ele fazia acerca das questões preferidas pelos praticantes (ligação da "caixa" 3 para a 6), mas na versão mais recente também se admite que ele possa sentir-se obrigado a fazer modificações no seu comportamento quando se confronta com uma equipa que, por exemplo, tem dificuldades em alcançar os níveis de rendimento que tinha antecipado, passando assim a estabelecer-se uma relação entre as características dos atletas e os comportamentos exigidos (ligação da "caixa" nº 3 para a 4). Esta alteração avançada por Chelladurai, acaba por estar de acordo com os modelos de Hersey e Blanchard (1977) e de House (1971) que tinham realçado o facto dos comportamentos assumidos pelo líder dependerem do grau de maturidade e de desenvolvimento dos colaboradores.

Quanto aos comportamentos actuais do treinador ("caixa" nº 5), estes dependem da conjugação entre aquilo que são as suas características pessoais, em termos de personalidade, de capacidade e de experiência ("caixa" nº 2) e

aquilo que lhe é exigido e preferido pela situação e pelos membros da equipa. Assim, ele será tanto mais eficaz, em termos de performance e de satisfação promovida nos outros, quanto mais for capaz de obter uma congruência entre os comportamentos actuais, exigidos e preferidos. A última relação preconizada pelo modelo diz respeito ao "feedback" que o técnico recolhe da satisfação e performance da equipa ("caixa" nº 7) que poderá acabar por influenciar os seus comportamentos actuais.

Após a formulação do modelo, assistiu-se a uma grande vontade em procurar testar os pressupostos avançados e em analisar a sua adaptação a diferentes situações desportivas.

Para Horn (1992), foram três as razões que contribuíram para este entusiasmo. Em primeiro lugar, Chelladurai demonstrou ter tido a preocupação inovadora e, ainda pouco frequente nos nossos dias, de desenvolver uma proposta que pudesse ser aplicada especificamente ao desporto, acabando assim por suscitar um grande interesse por parte dos investigadores neste domínio. Em segundo lugar, os pressupostos avançados deram origem a bastantes estudos que foram progressivamente testando as várias dimensões do modelo, acabando assim por realçar a relevância da liderança na compreensão do rendimento desportivo dos atletas e da adaptação que estes manifestam face aos clubes e às organizações desportivas. Por último, as ideias propostas representam uma excelente base de compreensão e explicação acerca do funcionamento dos treinadores no desporto, trabalhando com variáveis que geralmente são consideradas fundamentais por todos os intervenientes no fenómeno desportivo. De facto, ao contrário de outras conceptualizações neste domínio, que foram formulados tendo por base princípios gerais que depois eram aplicados indiscriminadamente a todos os sujeitos, Chelladurai (1993b) afirma que a eficácia da liderança é específica a cada situação desportiva. Ou seja, é claramente assumido que o sucesso obtido pelo treinador varia em função do tipo de atletas que fazem parte da equipa bem como das particularidades e características do meio onde se encontra.

2.1. A avaliação dos estilos de liderança

Com vista à validação do modelo, Chelladurai e Saleh (1978, 1980) desenvolveram a "Escala de Liderança no Desporto" ("Leadership Scale for Sports" – LSS) que avalia cinco dimensões dos comportamentos do treinador: treino e instrução, democrático, autocrático, apoio social e recompensador ("feedback positivo").

A Figura 8 apresenta com maior detalhe uma definição das cinco dimensões. A LSS é constituída por 40 itens, sendo as respostas avaliadas numa escala tipo "Likert" de cinco pontos, existindo três versões: uma destinada ao treinador, no sentido de aferir os seus próprios comportamentos de liderança e as outras duas são dirigidas aos atletas, com vista à avaliação dos comportamentos preferidos e actuais dos treinadores.

A primeira versão da LSS era constituída por 99 itens, que resultaram da recolha de um conjunto de itens de várias escalas desenvolvidas em contextos diferentes do desporto (ver Chelladurai & Riemer, 1998).

A primeira utilização ocorreu junto de 160 estudantes universitários de educação física do Canadá, tendo a análise factorial das componentes principais revelado os cinco factores apontados anteriormente.

Numa segunda administração, foram adicionados itens para ajudar a reflectir melhor os comportamentos de liderança em duas áreas: no ensino e treino de competências desportivas e no apoio social, procurando-se assim aumentar a representação destas duas sub-escalas no instrumento. Os dados relativos aos 102 estudantes universitários de educação física voltaram a confirmar as dimensões da primeira análise, estabilizando-se a versão final em 40 itens.

Os estudos seguintes procuraram verificar a fidelidade "teste-reteste" da escala, variando os valores das sub-escalas entre .71 e .82 (ver Chelladurai, 1993b).

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Comportamento de instrução e treino	Comportamento do treinador destinado a melhorar o rendimento dos atletas, dando especial atenção e facilitando o trabalho árduo e difícil; ensinando-lhes as competências técnicas e tácticas da modalidade; clarificando a relação entre os atletas; estruturando e coordenando as actividades dos atletas.
Comportamento democrático	Comportamento do treinador que permite uma maior participação dos atletas nas decisões relacionadas com os objectivos do grupo, métodos de treino e tácticas e estratégias de competição.
Comportamento autocrático	Comportamento do treinador que envolve a tomada de decisão independente e dá preferência à sua autoridade pessoal.
Comportamento de apoio social	Comportamento do treinador caracterizado pela preocupação com o bem-estar individual dos atletas, com uma atmosfera positiva de grupo e com relações interpessoais calorosas com os atletas.
Comportamento de "feedback positivo"	Comportamento do treinador que reforça um atleta, reconhecendo e recompensando um bom rendimento.

Figura 8 - Dimensões da Escala de Liderança no Desporto
(Adaptado de Chelladurai, 1984; Fonte: Cruz & Gomes, 1996a)

Quanto aos valores da consistência interna, Chelladurai e Reimer (1998) apresentam dados de dez estudos realizados neste âmbito, tendo ficado demonstrado níveis aceitáveis em quatro das cinco sub-escalas, denotando-se os maiores problemas na dimensão dos comportamentos autocráticos. Isto mesmo veio a ser confirmado num estudo realizado por Salminen e Liukkonen (1996) com 60 treinadores e 400 atletas finlandeses, verificando-se valores de "alpha" de Cronbach de .30 para esta dimensão. Uma das razões apontadas por Chelladurai (1993b) para este problema, prende-se com o facto de se poder estar a avaliar mais do que uma faceta da acção dos treinadores sugerindo-se, por isso, a necessidade de futuros estudos adicionarem mais itens, tendo como hipótese conceptual a sua divisão por mais de uma dimensão.

Já no que respeita à validade de conteúdo, Chelladurai e Saleh (1980) defendem a existência das cinco áreas de acção, embora seja de esperar uma maior relação entre as sub-escalas de treino e instrução, reforço e apoio social pelo facto de promoverem efeitos positivos directos sobre os atletas. De facto, maiores percepções de treino e instrução por parte dos atletas podem indicar melhorias nos sentimentos de competência e eficácia desportiva. De igual modo, avaliações acerca da maior frequência de comportamentos de "feedback" positivo podem equivaler a uma distribuição mais equitativa dos reforços pela equipa, aumentando os sentimentos de igualdade entre os atletas e a satisfação para com a prática desportiva. Por sua vez, o apoio social também se torna um comportamento particularmente importante no fortalecimento dos esforços dos atletas nas tarefas desportivas e noutros domínios de vida, podendo acabar por promover percepções de competência mais elevadas (ver Chelladurai, 1981).

Numa fase posterior dos estudos sobre a validação do modelo, Riemer e Chelladurai (1995) recorrem à análise factorial confirmatória para testar a estrutura das sub-escalas propostas e analisar a relação entre cada um dos itens e as respectivas sub-escalas. Assim, apesar dos valores de χ^2 serem um pouco elevados para as duas versões da LSS destinada aos atletas, a razão dos graus de liberdade encontraram-se em níveis aceitáveis (< 2). Os indicadores obtidos no RMSEA ("Root Mean Square Error of Aproximation") de .06 para a versão dos comportamentos preferidos e .062 para a versão dos comportamentos actuais também estavam dentro do intervalo considerado aceitável (.05 a .08).

No entanto, olhando para estes resultados os autores consideram que ainda há espaço para a introdução de melhorias no modelo, não só pelos resultados obtidos no RMSEA, que podem ser aperfeiçoados, mas também em termos de outros dois indicadores observados: o índice de ajustamento de Bollen (1989) que aponta o valor de .90 como sendo óptimo, tendo sido obtidos .78 para a versão dos comportamentos preferidos e .85 para a versão dos comportamentos actuais e o índice de Tucker-Lewis que aponta .90 como indicativo de um bom modelo, tendo-se verificado .77 para a versão dos comportamentos preferidos e .83 para a versão dos comportamentos actuais.

A versão da LSS encontra-se neste momento traduzida em vários países (Finlândia, França, Grécia, Japão, Coreia, Suécia) (ver Chelladurai, 1993b). Em Portugal, os estudos relativos à tradução e adaptação foram conduzidos por dois grupos de investigadores (ver Cruz & Chelladurai, 1992; Serpa et al., 1989, citado por Serpa, 1995), tendo-se adoptado a designação de Escala de Liderança no Desporto (ELD). A partir daqui, algumas tentativas têm sido levadas a cabo no sentido de testar os princípios propostos e o instrumento em atletas portugueses (ver Antunes & Cruz, 1997; Fonseca & Fonseca, 1997; Serpa, 1993).

Assim, Antunes e Cruz (1997) apresentaram uma análise da consistência interna da ELD, em atletas de basquetebol, apontando para valores de "Alpha" de Cronbach que variaram entre .34 e .86 para as cinco dimensões dos comportamentos do treinador, sendo a sub-escala autocrática aquela que apresentou os piores valores, obrigando inclusivamente à sua retirada nas análises posteriores efectuadas neste estudo.

Leitão (1999) também apresenta dados relativos às características psicométricas do instrumento, num estudo efectuado com 400 atletas de futebol seniores, profissionais e não profissionais, utilizando a versão da ELD proposta por Serpa e colaboradores (1988). Os dados relativos à análise factorial exploratória, apontou para valores de "Alpha" de Cronbach de .71 para as sub-escalas de suporte social e de comportamentos democráticos, .74 para as sub-escalas de treino e instrução e de comportamentos de reforço e, com valores mais baixos, a sub-escala relativa à dimensão autocrática (.69). De referir que deste procedimento resultou a necessidade de retirar 21 itens por não estarem de acordo com os parâmetros previamente definidos para a inclusão, sendo a variância explicada pelos factores de 43.3%. Assumindo a estrutura factorial resultante deste estudo, o autor procurou analisar a validade convergente da escala, juntamente com outras medidas de coesão e satisfação, através da análise factorial confirmatória, utilizando para tal duas amostras de atletas de futebol dos campeonatos nacionais e distritais. Os valores da GFI ("Goodness of Fit Índex") foram de .84 para a amostra um e .82 para a amostra dois, tendo os valores da ELD sido os mais baixos das três escalas utilizadas (considera-se um ajustamento perfeito dos modelos quando se obtêm valores de um).

Relativamente à medida da média dos resíduos normalizados (SRMR - "Standardized Root Mean Square Residual"), foram encontrados valores aceitáveis para a amostra dois (.04) mas não para a amostra um (.25). Neste sentido, o autor acaba por salientar a necessidade de se testar a estrutura factorial da escala em futuros trabalhos, recorrendo-se a análises mais complexas (análise factorial confirmatória e análise multigrupos).

2.2. Dados gerais sobre a investigação realizada

Relativamente aos estudos acerca do modelo, estes podem ser englobados em duas áreas distintas, indo assim de encontro à forma como foi estruturado. Em primeiro lugar, existem investigações que se preocuparam em analisar as condições antecedentes que afectam os comportamentos do líder e, numa segunda área, encontramos os trabalhos que se centraram na observação das consequências das acções do treinador ao nível da satisfação e do rendimento dos atletas (ver Chelladurai & Haggerty, 1978; Cruz & Gomes, 1996a; Weinberg & Gould, 1995). De seguida, apresentamos alguns dos principais dados produzidos, divididos pelas duas áreas referidas.

Antecedentes da liderança

a) Há um aumento da preferência por comportamentos autocráticos e uma maior necessidade de comportamentos de apoio social à medida que os atletas vão ficando mais velhos e desportivamente mais experientes (Chelladurai & Carron, 1983);
b) Os atletas mais novos e em fase de aprendizagem parecem preferir estilos de liderança mais centrados na relação e à medida que vão ficando mais experientes começam a valorizar a liderança centrada na tarefa (Chelladurai & Kuga, 1996);
c) Atletas do sexo masculino preferem mais comportamentos de treino e instrução e estilos mais autocráticos por parte do treinador, enquanto que as atletas parecem valorizar sobretudo os processos de decisão democráticos,

no sentido de lhes permitir participar na escolha das estratégias de acção (Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Saleh, 1978);

d) Atletas mais motivados para a realização das tarefas desportivas preferem mais comportamentos de treino e instrução, enquanto que atletas com maior interesse em estabelecer e manter boas relações sociais e com maiores necessidades de afiliação preferem mais comportamentos de apoio social (Chelladurai, 1993b);
e) Os comportamentos de liderança preferidos pelos atletas tendem a variar de modalidade para modalidade, significando a necessidade de se avaliar previamente o tipo de comportamentos que os praticantes mais valorizam em cada situação desportiva (Horn, 1992);
f) Há diferenças entre os atletas da mesma equipa de acordo com as tarefas que devem desempenhar, verificando-se que os que têm de analisar diferentes opções de decisão ("tarefas abertas") demonstram um maior interesse por comportamentos democráticos e apoio social por parte dos treinadores do que os seus colegas de equipa, que assumem papéis mais estruturados e com menor variabilidade nas possíveis opções de jogo ("tarefas fechadas") (Riemer & Chelladurai, 1995);
g) Atletas de modalidades colectivas (altamente interactivas) e do tipo "aberto" tendem a preferir mais comportamentos autocráticos, treino e instrução e "feedback" positivo por parte dos treinadores do que os seus colegas praticantes de desportos individuais. Por sua vez, estes últimos fazem referência a uma maior valorização dos comportamentos democráticos e de apoio social (Chelladurai, 1978; Terry & Howe, 1984);
h) Atletas com melhores níveis de rendimento e sucesso desportivo preferem mais comportamentos de treino e instrução, de "feedback" positivo e estilos mais democráticos por parte dos técnicos (Chelladurai, 1990, 1993b).

Consequências da liderança

a) A satisfação dos atletas parece ser afectada quando o treinador não adopta um estilo de liderança que vai de encontro às suas preferências,

especialmente no que diz respeito aos comportamentos de treino e instrução e de "feedback" positivo (Chelladurai, 1984; Horne & Carron, 1985);

b) Maiores frequências de comportamentos de "feedback" positivo, de treino e instrução, de apoio social e democráticos parecem estar associados a elevados níveis de satisfação nos atletas (Riemer & Chelladurai, 1995; Weiss & Friedrichs, 1996);

c) Maiores frequências de "feedback" positivo, de comportamentos democráticos e de treino e instrução tendem a gerar níveis mais elevados de coesão na tarefa (Gardner et al*.,* 1996; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991);

d) Existe uma maior frequência de comportamentos de apoio social por parte dos treinadores de equipas que apresentam piores resultados desportivos devendo-se, tal facto, a uma necessidade dos atletas sentirem uma maior proximidade com o responsável técnico, que tenta assim manter os níveis de motivação na equipa (Weiss & Friedrichs, 1986);

e) Quanto mais congruente é o estilo de liderança com aquilo que os atletas preferem e percepcionam, melhor é a avaliação que estes fazem do treinador, assim como o tipo de atitudes que manifestam relativamente a ele (Chelladurai, 1984b).

No que se refere a Portugal, Leitão (1999) realizou um estudo com mais de 300 atletas de futebol dos campeonatos distritais e nacionais, avaliando as percepções acerca dos estilos de liderança dos treinadores, através da ELD. Neste caso, as diferenças entre os responsáveis técnicos das equipas profissionais e não profissionais apontou para o facto dos atletas não profissionais percepcionarem maiores frequências de comportamentos democráticos e autocráticos. Paralelamente, os treinadores foram avaliados como fornecendo níveis semelhantes de reforço e de suporte social pelos atletas, independentemente do seu estatuto (profissional ou não profissional). Curiosamente, quando se avaliaram as relações entre as medidas de liderança, coesão e satisfação, constatou-se que os níveis elevados de reforço e de treino e instrução estavam associados a maior coesão na tarefa mas esta relação já não

se verificou relativamente à coesão social. Em termos de associações negativas, estas foram observadas entre os comportamentos autocráticos dos treinadores e a percepção que os atletas tinham acerca da sua integração e atracção para a tarefa. Isto significa, segundo o autor, que as percepções mais favoráveis de coesão na tarefa parecem estar relacionadas com uma menor avaliação de comportamentos autocráticos nos responsáveis técnicos.

Por sua vez, Serpa (1995) também procurou analisar a relação entre os estilos de liderança (através da ELD) e um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador (ICAT) que avalia quatro áreas distintas (antagonismo, comunicação, decisão e tensão). O trabalho foi realizado junto de 907 atletas de ambos os sexos, de dois níveis competitivos (federado e escolar) e os dados permitiram concluir que o treinador percepcionado como menos ansiogénico é aquele a quem estão associados estilos de liderança caracterizados pelo fornecimento de instruções técnico-tácticas, de "feedbck" positivo sobre as execuções, demonstração de um interesse pelo bem-estar dos atletas e uma vontade em possibilitar-lhes a participação na tomada de decisão. Pelo contrário, ao "treinador emocionalmente perturbado está associado um estilo de trabalho em que as decisões são unilateralmente tomadas por ele, sem consulta aos atletas" (p. 199).

Num outro estudo realizado com atletas de andebol, participantes no campeonato do mundo em 1988 (Grupo C), Serpa, Pataco e Santos (1991) verificaram que os principais comportamentos avaliados pelos atletas prendiam-se com o treino e instrução e o "feedback" positivo e, inversamente, o comportamento democrático foi um dos menos privilegiados pelos técnicos, dando assim alguma indicação sobre as preocupações relacionadas com a tarefa neste nível competitivo.

Um padrão semelhante de resultados foi observado por Fonseca e Fonseca (1997) em seis equipas juniores que disputavam a zona norte do campeonato nacional de futebol, pois o comportamento mais prevalente, tanto na avaliação dos atletas como dos próprios treinadores, foi o treino e instrução, tendo os autores atribuído este facto ao nível competitivo em causa que, de algum modo,

acaba por promover comportamentos voltados para a melhoria de competências específicas da modalidade.

Finalmente, Cruz e Antunes (1997), num estudo com equipas de basquetebol, juniores e seniores, também concluíram que os treinadores percepcionados como fornecendo mais treino e instrução tinham atletas com maiores sentimentos de coesão, tanto em termos da tarefa como da integração no grupo (social). Por outro lado, os técnicos avaliados como mais democráticos tendiam a gerar nos atletas sentimentos de maior coesão, ao nível da integração individual para o grupo (social).

No seu conjunto, estes dados acabam por confirmar as indicações dos estudos estrangeiros, onde se atribui um papel relevante aos estilos de liderança na promoção de variáveis individuais e de equipa nos atletas (e.g., satisfação e coesão).

2.3. Problemas e desafios futuros

Chelladurai e Riemer (1998) consideram que os resultados dos vários estudos realizados apontam para a existência de um modelo que está, em termos gerais, bem construído e tem algum suporte estatístico nas diferentes análises levadas a cabo. No entanto, não deixam também de reconhecer que poderão faltar dimensões importantes pois ele foi elaborado a partir de uma análise de instrumentos desenvolvidos por investigadores interessados em estudar o fenómeno da liderança no mundo dos negócios e das empresas, não se podendo assim garantir uma cobertura total das especificidades inerentes às actividades desportivas. Paralelamente, também é de realçar que a sua construção não atendeu aos desenvolvimentos mais recentes das abordagens neo-carismáticas e transformacionais da liderança, não incluindo áreas que têm vindo a ser apontadas como importantes na compreensão dos comportamentos dos líderes (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988). Como refere Chelladurai (1993b) o afastamento relativamente a estes modelos de algum modo contraria a evidência resultante da observação de vários treinadores que, pelos resultados ou efeitos conseguidos junto dos atletas e equipas, constituíram-se como figuras

carismáticas e transformacionais bem conhecidas. Aliás, a definição de liderança avançada por Chelladurai (1984) dá algumas indicações neste sentido, ao realçar os processos de influência que ocorrem na relação treinador-atleta tendo em vista a obtenção de um conjunto de objectivos.

Neste sentido, não nos parece possível entender as interacções estabelecidas entre ambos sem considerarmos os ideais e a "visão" que é preconizada pelos responsáveis técnicos, tornando-se evidente a necessidade de desenvolver uma compreensão mais alargada das dimensões de actuação dos treinadores junto dos seus atletas e grupos de trabalho.

Apesar do modelo proposto por Chelladurai apresentar uma construção que é atractiva, definindo os factores que podem condicionar a eficácia da liderança e assumindo que os resultados obtidos pelos responsáveis técnicos dependem, em grande medida, da sua capacidade de adaptação às exigências e às preferências que lhe são colocadas pelo contexto e pelos atletas, a verdade é que continuam em aberto um conjunto de questões à espera de mais investigação.

Recorrendo às palavras de Horn (1992), existem cinco domínios onde se devem centrar os esforços da investigação. Em primeiro lugar, é importante efectuar mais estudos fora do desporto universitário, pois foi aí que foram realizados a maior parte dos trabalhos iniciais que levaram ao desenvolvimento do modelo e das escalas de avaliação. Este facto pode, obviamente, colocar em causa a validade da proposta noutras populações, nomeadamente, em atletas de alta competição. Por outro lado, também se podem levantar algumas dúvidas quanto ao número de dimensões incluídas no modelo (cinco), tratando-se de saber se estão englobadas todas as vertentes fundamentais da acção dos treinadores. Para a autora, talvez a melhor forma de se conseguir resolver esta questão esteja na condução de estudos de natureza qualitativa, tanto com os atletas como com os próprios treinadores, questionando-os sobre os comportamentos que assumem na relação entre eles e quais os factores que melhor explicarão o sucesso (ou insucesso…) obtido no seu trabalho. Em terceiro lugar, devido ao facto da construção da escala de liderança ter sido efectuada com itens que avaliavam fundamentalmente as acções do treinador, talvez se justifiquem estudos de campo que possam testar não só a frequência dessas

acções mas também a “qualidade” e a forma como se relacionam entre si. É que, tão importante como afirmarmos a presença ou não de um determinado padrão comportamental, é conhecermos a forma e o momento em que este se manifesta, cumprindo algumas das condições de eficácia. Por exemplo, não basta afirmar que um treinador utiliza com frequência o “feedback” positivo se não soubermos se foi aplicado o mais próximo possível da execução do atleta. Uma quarta área problemática, refere-se às dificuldades em estabelecer uma relação positiva entre os estilos de liderança e a performance dos atletas e das equipas. De facto, se em termos da satisfação os dados são bem mais animadores, já no que respeita à relação com o rendimento os indicadores não são tão consistentes. Talvez este problema não decorra de uma deficiência ou “excesso de ousadia” do modelo, mas simplesmente do facto de não terem sido encontradas até agora medidas de avaliação que possam ser utilizadas de forma fidedigna. Por exemplo, se assumirmos um dos critérios mais empregues pelos autores, relativo aos registos de vitórias ou derrotas obtidas, teremos sempre de admitir que outras variáveis podem concorrer para a explicação das performances observadas, nomeadamente, o grau de competência e capacidade dos atletas e adversários objecto de estudo, as exigências das competições, as flutuações habituais do rendimento ao longo das épocas desportivas e a influência de determinados factores externos (ex: condições climatéricas, decisões de arbitragem, estabilidade financeira dos clubes, etc.). Aliás, isto mesmo já tinha sido reconhecido por Courneya e Chelladurai (1991) num estudo realizado com atletas de basebol, onde foram encontradas correlações positivas entre as medidas de avaliação da execução dos atletas e a liderança dos treinadores, sendo aconselhado pelos autores a utilização deste tipo de indicadores de rendimento associados a outros critérios de resultado. Finalmente, Horn (1992) considera que ainda se deve clarificar melhor a relação entre as características do treinador e os comportamentos assumidos. Esta questão é tão mais importante se considerarmos que o modelo afirma a existência de alguns factores pessoais que podem condicionar o tipo de decisões e objectivos traçados para os atletas e equipas (ex: idade e género, grau de formação e experiência, traços de ansiedade, “locus” de controle, etc.).

3. O MODELO MEDIACIONAL DE LIDERANÇA NO DESPORTO PARA JOVENS

Desde os anos 70 que uma equipa de investigadores Norte-Americanos, liderada por Ronald Smith e Frank Smoll, tem procurado estudar os efeitos dos comportamentos dos treinadores nos atletas jovens, nomeadamente em termos da satisfação e dos níveis de stresse e auto-estima.

O interesse justifica-se, segundo Smith e Smoll (1996b), pelo facto de existir um crescente envolvimento das figuras adultas na prática desportiva, assumindo frequentemente um papel importante no estabelecimento das regras e processos de competição bem como no ensino das competências próprias de cada modalidade. O resultado deste tipo de acções é manifestado por uma maior visibilidade e importância dada ao desporto juvenil, a que não será alheio o interesse manifestado por milhares de jovens, que todos os anos iniciam a sua prática desportiva em contextos devidamente organizados para o efeito.

No entanto, este cenário não está isento de problemas e questionamento entre os autores, existindo a necessidade de perceber se o tipo de valores e princípios transmitidos pelos adultos estarão realmente de acordo com os objectivos e pressupostos da formação desportiva (ver Martens, 1987a, Seefeldt & Gould, 1980, Smoll & Smith, 1989). Em termos gerais, a discussão tem girado em torno da ênfase que é dada à vitória e aos êxitos desportivos, por contraponto, à valorização do desenvolvimento integral do jovem, privilegiando-se a diversão na prática desportiva e os relacionamentos de amizade e “fair-play” entre todos.

Tendo em vista a análise destes factores, foram realizadas várias observações dos comportamentos assumidos pelos treinadores nas competições e nos treinos bem como entrevistas aos responsáveis técnicos e aos atletas, no sentido de avaliar a existência de correspondências entre as percepções e opiniões de ambos relativamente às interacções mantidas nas diferentes situações desportivas.

O modelo que resultou de todos estes trabalhos baseia-se em três elementos fundamentais: os comportamentos dos responsáveis técnicos, as percepções e as reacções avaliativas dos atletas (ver Figura 9).

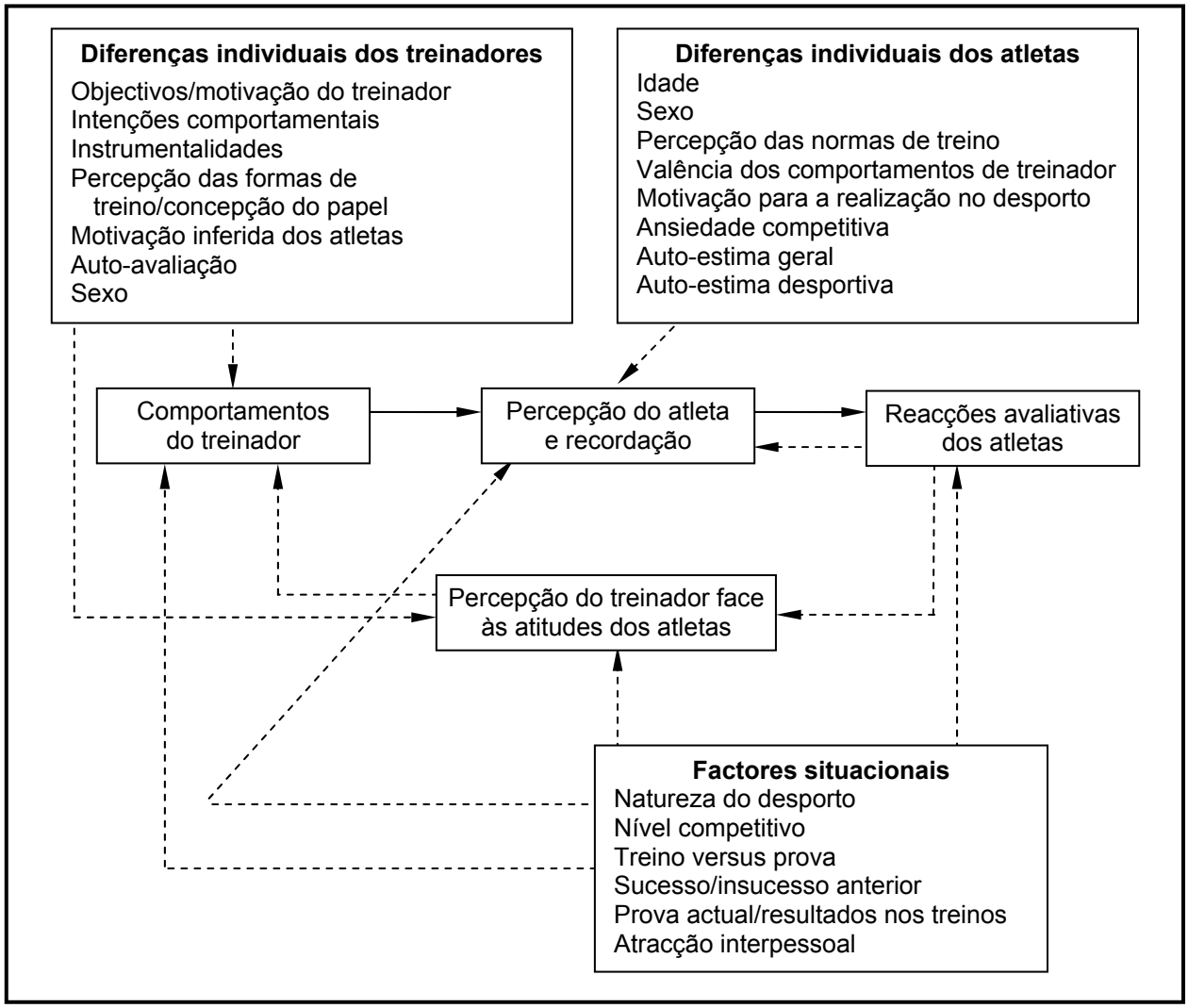


Figura 9 - Modelo dos comportamentos do treinador: Determinantes e efeitos

(Adaptado de Smoll & Smith, 1984; Fonte: Cruz & Gomes, 1996a)

Assim, é defendido que as acções do treinador dão origem a um conjunto de percepções e recordações nos atletas que, por sua vez, acabam por influenciar as respostas emocionais que estes apresentam relativamente às experiências desportivas. O conjunto destas respostas emocionais vão servir para percebermos o impacto psicossocial que os atletas sentem ao praticar uma determinada modalidade desportiva. De facto, a recordação acerca dos

comportamentos do treinador e o significado que atribuem a essas acções tendem a influenciar a forma como vão avaliar a sua participação no desporto.

No entanto, as percepções e reacções não são apenas influenciadas pela memória ou pelo significado atribuído aos comportamentos dos treinadores, mas também por um conjunto de outros factores, como sejam, a idade, o tipo de expectativas sobre o técnico e certos traços de personalidade (ex: ansiedade, auto-estima, etc.). Por outro lado, também devem ser consideradas as variáveis da situação (ex: natureza do desporto, nível de competição, sucesso ou insucesso anterior, etc.) bem como as características do treinador (ex: tipo de objectivos e motivação, intenções comportamentais, etc.) que podem afectar os comportamentos dos responsáveis técnicos e, consequentemente, condicionar o tipo de significação que os atletas constroem acerca das experiências desportivas e da liderança fornecida (Smoll & Smith, 1989; Smoll, Smith, Curtis, & Hunt, 1978).

Definidos os pressupostos e as dimensões do modelo, procurou-se de seguida avaliar as relações existentes entre os comportamentos dos treinadores e as percepções e recordações dos atletas.

3.1. A avaliação dos comportamentos do treinador

O sistema de avaliação dos comportamentos do treinador ("Coaching Behavior Assessment System" – CBAS) foi o formato encontrado pelos autores no sentido de observar directamente a comunicação estabelecida com os atletas, tanto em treinos como em competições, sendo a partir destes dados que se propôs uma codificação por grandes categorias comportamentais (Smith, Smoll & Hunt, 1977).

A construção deste sistema resultou na observação de um grande número de acções dos técnicos, utilizando-se a análise de conteúdo como método para definir doze tipos de comportamentos, que foram divididos em duas grandes áreas: os reactivos e os espontâneos.

Os primeiros, referem-se às reacções ou respostas do treinador que resultam de uma acção anterior do atleta. Neste caso, estamos a falar de

comportamentos assumidos no sentido de responder a algo que o atleta fez previamente, distribuindo-se por oito categorias distintas, desde as reacções ao bom desempenho ou esforço dos jovens (reforço, ausência de reforço), passando pelas respostas aos erros ou mau desempenhos (encorajamento contingente ao erro, instrução técnica após o erro, instrução técnica punitiva, punição e ignorar os erros) até às acções no sentido dos atletas manterem a calma e o discernimento nas situações de treino ou competição (manter o controle).

Quanto aos comportamentos espontâneos, verifica-se um significado oposto da área reactiva, pois o treinador assume um conjunto de comportamentos por sua livre vontade, não respondendo a qualquer estímulo antecedente. As diferentes categorias comportamentais estão distribuídas pelas instruções técnicas gerais, pelo encorajamento geral, pelos comportamentos de organização das funções a desempenhar pelos atletas nos treinos/competições e, em último lugar, pela comunicação geral que identifica as acções dos técnicos não relacionadas directamente com as actividades dos atletas nas várias situações desportivas.

Estas dimensões podem ser avaliadas de três pontos de vista. Em primeiro lugar, propôs-se a utilização da observação enquanto método para codificar as várias acções do treinador, tanto em treinos como em competições, realizando-se a gravação dessas situações para possibilitar a posterior discriminação dos comportamentos por um "júri de avaliação". Os dados relativos ao grau de acordo entre os peritos na identificação dos comportamentos observados e os valores relativos à consistência dessa identificação, no mesmo elemento do júri em períodos de intervalo de três semanas, têm sido bastante positivos (sempre acima dos 85% de acordo) (ver Smith, Smoll & Hunt, 1977). A segunda e terceira fontes de avaliação, dizem respeito a um questionário destinado ao treinador e aos atletas, onde são listadas as doze categorias de comportamentos para serem cotadas numa escala de um até sete ("praticamente nunca" até "praticamente sempre"), devendo-se assinalar até que ponto se verificou cada uma das acções no contexto em causa.

Relativamente à estrutura factorial do CBAS, Chelladurai e Riemer (1998) fazem uma revisão dos diferentes trabalhos sobre este tema, dando-nos conta de dados nem sempre animadores. Assim, têm sido divulgadas estruturas com quatro factores (ver Smith & Smoll, 1990) e três factores (ver Smith et al*.,* 1983) para o sistema de observação dos comportamentos dos treinadores, passando por três factores (ver Smoll et al., 1978) e dois factores (ver Smoll *et al.,*, 1993) para a percepção dos atletas acerca dos comportamentos dos treinadores, não sendo assim possível fazer-se um julgamento final quanto à validade de constructo do instrumento. De referir o facto de não existirem ainda dados publicados sobre este indicador de validade na escala de auto-percepção dos comportamentos destinada aos treinadores.

Um outro aspecto menos positivo, refere-se às correlações encontradas entre as medidas das três fontes de informação, que deveriam apresentar valores elevados pois estão a avaliar o mesmo conjunto de comportamentos. No entanto, isso não tem sido verificado nos vários estudos publicados, fazendo supor que poderão não estar a medir no mesmo sentido (ver Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smoll et al*.,* 1978).

Tendo por base estes problemas, Chelladurai e Riemer (1998) salientam a necessidade de se tentar melhorar a fidelidade das escalas destinadas ao treinador e aos atletas, juntando-se mais itens a cada uma das dimensões de forma a poder-se depois calcular a consistência interna das sub-escalas e, consequentemente, a validade dos instrumentos. Aliás, se assim não for fica também colocado em causa o próprio modelo que se baseia na afirmação da relação entre as três dimensões (comportamentos do treinador, percepções e recordações dos atletas e reacções avaliativas dos praticantes). Por outro lado, também não devemos deixar de considerar a referência feita por Sherman e Hassan (1986) que assinalam a necessidade do CBAS se adaptar às especificidades de cada modalidade desportiva, sendo um erro considerá-lo como ajustável a todos os desportos.

Algumas das tentativas no sentido de testar o modelo passaram pela construção de outros questionários e sistemas de avaliação dos comportamentos dos treinadores.

Num estudo conduzido por Williams e colaboradores (2003) procurou-se examinar a validade do Questionário dos Comportamentos do Treinador ("Coaching Behavior Questionnaire") de Kenow e Williams (1992) tendo-se sustentado a existência de dois factores distintos, denominados por "activação negativa" (ex: "os comportamentos do meu treinador durante as competições fazem-me sentir nervoso(a)") e por "atitude de apoio e ajuda emocional" (ex: "o meu treinador demonstra o seu apoio, mesmo quando eu cometo um erro").

Também Trudel e Côté (1996) procuraram dar algum contributo neste domínio, utilizando o Sistema de Observação dos Comportamentos dos Treinadores durante as competições ("Coaches Observation System for Games") para analisar o tipo de interacções mantidas por catorze técnicos de jovens praticantes de hóquei em gelo do Canadá, verificando que a maioria dos comportamentos se referiam a uma observação das acções dos jovens sem manifestar qualquer interferência (51.2%). As restantes dimensões distribuíram-se pela organização das posições a ocupar pelos jogadores durante as competições (15%), pelo fornecimento de indicações sobre aquilo que deveriam fazer (8.1%), pela estimulação dos atletas (6.7%) e pelas informações acerca dos aspectos a melhorar (6.1%). Aquilo que mais surpreendeu os autores foi o facto de se assistir a uma baixa preocupação dos treinadores em valorizar as oportunidades para novas aprendizagens pelos atletas durante os jogos, não demonstrando uma conduta de ensino e aperfeiçoamento das competências desportivas.

Ao nível europeu, também se tem constatado um interesse pelo estudo dos comportamentos dos treinadores, embora nem sempre considerando os contributos dados pelo modelo de Smith, Smoll e Hunt, (1977) e Smith e Smoll (1996a,b).

Por exemplo, Liukkonen, Laakso e Telama (1996) apresentam dados de um trabalho realizado com treinadores da Finlândia, propondo um sistema de análise dividido em quatro áreas fundamentais (activo, passivo, reactivo e humanístico),

realçando o facto dos técnicos terem demonstrado uma maior tendência para o envolvimento em comportamentos relacionados com a tarefa (ex: fornecer instruções técnicas e monitorizar a execução dos atletas) do que propriamente um interesse com os aspectos afectivos e o relacionamento com os jovens, principalmente à medida que aumentava o nível competitivo.

Já em Inglaterra, Brewer e Jones (2002) descreveram um sistema de análise com 23 categorias de comportamentos de treinadores profissionais de râguebi da divisão principal inglesa, dividindo-se por cinco categorias possíveis (fornecimento de "feedback", instruções técnicas, relacionamento social, gestão/organização do trabalho e uma quinta área relativa aos comportamentos que não puderam ser incluídos nas anteriores).

3.2. Dados gerais sobre a investigação realizada

Os resultados obtidos ao longo de mais de duas décadas acerca deste modelo permitiram retirar várias conclusões, que têm implicações extremamente significativas para a relação treinador-atleta, devendo salientar-se as seguintes:

a) As crianças que, simultaneamente, manifestam opiniões mais positivas sobre os treinadores, maiores níveis de satisfação e prazer com a prática desportiva e índices mais elevados de auto-estima, são as que têm treinadores com frequências mais elevadas de comportamentos de reforço, tanto para as progressões como para os bons desempenhos desportivos; que privilegiam a instrução técnica positiva de correcção aos erros cometidos e que enfatizam a importância do divertimento e do desenvolvimento pessoal por contraponto aos resultados desportivos (ver Smith & Smoll, 1990);
b) Os indicadores de resultados recolhidos (percentagens de vitórias e derrotas) não apresentam relações significativas com a preferência evidenciada pelos atletas relativamente aos seus treinadores e ao desejo de continuarem a ser orientados por eles na época seguinte. Curiosamente, os atletas das equipas com maiores percentagens de vitórias referem que os seus pais tendem a admirar mais os seus treinadores pelo facto de

conseguirem obter bons resultados desportivos e também sentem maior orgulho nos filhos pela mesma razão. Aparentemente, a questão do ganhar não constitui um factor de relevância decisiva para os atletas, mas era relatado por eles como sendo um aspecto mais importante para os adultos (pais e treinadores). O interesse pelos resultados desportivos só parece adquirir maior peso a partir dos doze anos, embora continue a constituir um factor com menor peso do que o atribuído pelas outras duas figuras (ver Smith & Smoll, 1996a,b);

c) As correlações entre as medidas da observação dos comportamentos dos treinadores e os dados recolhidos das suas auto-percepções são geralmente baixos ou não significativos, ao contrário das correlações obtidas entre os mesmos dados da observação e a avaliação dos atletas, fazendo supor que estes são mais exactos na análise da frequência dos comportamentos assumidos pelos técnicos (ver Smoll & Smith, 1993);

d) A idade dos atletas constitui um factor determinante na forma como são avaliados os comportamentos dos treinadores, verificando-se que as crianças tendem a discriminar mais os responsáveis técnicos de acordo com a frequência da utilização da punição; os pré-adolescentes referem essencialmente as diferenças entre os que aplicam mais o ânimo e o encorajamento positivo e após a adolescência já se observa uma maior capacidade crítica quanto à quantidade e à qualidade das instruções técnicas fornecidas (ver Smoll & Smith, 1989);

e) As reacções de punição, apesar de poderem ser as menos frequentes no conjunto dos comportamentos assumidos pelo treinador (1.5% das acções observadas), são as que se relacionam mais com as atitudes negativas por parte dos jovens, promovendo sentimentos de medo de falhar nas situações de competição (ver Smith & Smoll, 1997a);

f) Os comportamentos de ânimo e encorajamento espontâneo aos atletas, apresentam uma relação curvilinear com as atitudes manifestadas, ou seja, sendo demasiado baixos ou muito altos desencadeiam reacções e/ou atitudes negativas nos jovens praticantes (ver Smith & Smoll, 1997a);

g) Os atletas com traços de ansiedade mais elevados e menores níveis de auto-confiança e atracção relativamente ao treinador tendem a apresentar avaliações negativas dos comportamentos adoptados pelos técnicos (ver Williams et al*.,* 2003);
h) As crianças com menores níveis de auto-estima são as que respondem mais e apresentam melhores resultados quando têm um treinador que as apoia e reforça pelas progressões obtidas e que, simultaneamente, fornece instruções técnicas positivas no sentido de corrigir e melhorar o desempenho desportivo (ver Smith & Smoll, 1990; Smith, Smoll & Barnett 1995);
i) As expectativas prévias que os atletas constroem acerca dos treinadores desempenham um papel importante no tipo de reacções exibidas aos comportamentos assumidos por eles, pois os que esperam atitudes mais rudes e inflexíveis tendem a reagir melhor à utilização da punição, quando comparados com os jovens que lhes atribuem maior sensibilidade para os aspectos pessoais e afectivos no relacionamento interpessoal (ver Smith & Smoll, 1996a);
j) As raparigas, comparativamente aos rapazes, parecem ser mais sensíveis às atitudes de reforço, apoio e ajuda pelos treinadores (ver Smith & Smoll, 1996b) e, por último,
k) Os treinadores apresentam uma baixa percepção dos seus comportamentos e interacções com os atletas, fazendo supor a necessidade e a relevância de intervenção nos padrões comunicacionais com os jovens (Smith & Smoll, 1990; 1997a,b).

Após a formulação do modelo, os esforços voltaram-se para a análise da possibilidade de ensinar e modelar os comportamentos positivos avaliados pelo CBAS. Os resultados destes trabalhos traduziram-se no desenvolvimento do programa de formação para a eficácia dos treinadores (PFET) (ver Smith & Smoll, 1996b, 1997b; Smoll & Smith, 1993) que visa desenvolver padrões de comportamento adequados a uma boa prática desportiva.

Em termos gerais, tem-se constatado que os profissionais que frequentam estas acções passam a adoptar maiores frequências de reforço, de encorajamento e de instruções técnicas e, inversamente, menos punição e controle do que os seus pares sem experiência no programa. Paralelamente, os atletas dos técnicos com formação demonstram níveis mais elevados de prazer e satisfação com a prática desportiva, com o treinador e com os colegas de equipa. No que diz respeito aos efeitos sobre as variáveis psicológicas, estes jovens também manifestam aumentos na auto-estima e diminuições nos níveis de ansiedade competitiva durante a época desportiva (ver Barnett, Smoll & Smith, 1992; Smith, Smoll & Barnett, 1995; Smith, Smoll & Curtis, 1979; Smoll et al*.,* 1993).

Relativamente a Portugal, alguns esforços têm sido levados a cabo no sentido de aplicar os princípios do PFET em áreas relacionadas com a iniciação e a formação desportiva de crianças e jovens. Os dados obtidos até ao momento têm dado indicações favoráveis sobre o sistema de análise e os pressupostos avançados, constatando-se um aumento dos comportamentos positivos dos treinadores (reforço, encorajamento geral e encorajamento após o erro) e a diminuição das acções negativas (punição e instrução técnica punitiva) nas três fontes de avaliação recolhidas (observação, auto-análise pelo treinador e percepção dos atletas) (ver Cruz & Gomes, 1996b; Cruz, Gomes & Dias, 1997; Gomes, 1996; Gomes & Cruz, 1997; Gomes, Dias & Cruz, 1997, 1999).

Em suma, apesar de poderem ainda, hoje em dia, ser apontados alguns problemas de validade aos instrumentos utilizados neste modelo, a verdade é que este tem o grande mérito de ter concebido um sistema de análise devidamente fundamentado à luz dos princípios e objectivos da formação desportiva, dando depois um conjunto de indicações muito práticas para promover estilos comportamentais ajustados a estas ideias. Ao ser construído desta forma, torna-se interessante para os técnicos responsáveis pelo treino de jovens e para os próprios profissionais da psicologia do desporto, que têm assim ao seu dispor mais uma ferramenta de trabalho extremamente útil e eficaz.

4. O MODELO DAS ACÇÕES DO TREINADOR

A necessidade de desenvolver um modelo que explicitasse as actividades dos treinadores justificava-se, segundo Côté e colaboradores (1995c), pelo facto de todas as propostas de estudo da liderança no desporto não discriminarem suficientemente as funções concretas que estes profissionais assumem no dia-a-dia do trabalho com os atletas e com as equipas.

Para Lyle (1993) e Woodman (1993) a actividade do treinador deve ser entendida como um processo dinâmico, constituído pelas fases de observação, desenvolvimento, implementação de um plano de trabalho e avaliação dos resultados obtidos, tornando-se importante observar as variáveis implicadas em cada um destes momentos, pois só assim podemos compreender a forma como são levadas a cabo as estratégias de acção definidas. Dito por outras palavras, a preocupação dos autores deste modelo centrou-se na compreensão dos princípios subjacentes às decisões assumidas pelos treinadores e o tipo de actividades desenvolvidas na preparação dos atletas e das equipas. Por isso, Côté (1998) defende que não se pode ficar pela análise das dimensões de liderança e os possíveis efeitos nos atletas, em termos de satisfação e rendimento desportivo, sendo necessário ir um pouco mais além integrando, por exemplo, questões relacionadas com a formação e princípios de vida dos técnicos, as exigências externas colocadas, as estratégias utilizadas nos treinos e competições, o trabalho com os restantes membros da equipa técnica (treinadores adjuntos), o desenvolvimento das capacidades desportivas dos atletas, a comunicação com as figuras significativas dos atletas, entre outras.

Tendo por base estes pressupostos, o modelo defende que os treinadores fundamentam a sua acção através de uma análise prévia das suas capacidades e características pessoais (conhecimentos, princípios e filosofia de treino, crenças sobre a vida pessoal, etc.), seguindo-se a avaliação das potencialidades dos atletas (atributos físicos, competências psicológicas para o desporto, etc.) e, em terceiro lugar, a consideração das exigências externas (recursos financeiros, condições materiais e nível competitivo).

O estudo sobre os conhecimentos e opiniões dos treinadores nestas três áreas consideradas "periféricas" ao modelo efectua-se de acordo com uma abordagem cognitiva, analisando-se a forma como são representadas mentalmente. Ao ser entendida como o resultado desta avaliação, a "representação mental" dá-nos indicações sobre os conhecimentos e acções que serão levadas a cabo nas competições, no treino e na própria organização desportiva (componentes centrais do modelo). Isto significa que as representações fazem a ponte entre a avaliação prévia do treinador acerca das suas características pessoais, dos atributos dos atletas e dos factores situacionais envolventes e o tipo de acções assumidas posteriormente. Embora sejam uma construção interna e específica a cada profissional tendo, por isso, um carácter bastante pessoal e subjectivo, elas são extremamente importantes, pois dão-nos indicações quanto às decisões assumidas, podendo-se assim perceber o tipo de orientações seguidas com os atletas e as equipas. Em termos práticos, isto significa que dois responsáveis técnicos podem adoptar perspectivas divergentes relativamente à forma como devem ser lideradas as equipas pelo facto de terem considerado ou valorizado aspectos diferentes demonstrando, neste sentido, avaliações cognitivas distintas ou antagónicas.

Por isso, e tal como é apontado na Figura 10, existem duas componentes no modelo que variam em função do nível de análise, apresentando um carácter periférico ou central relativamente à forma como se abordam as acções dos técnicos.

Assim, no nível um, estamos a falar dos factores antecedentes que tendem a condicionar os comportamentos assumidos, nomeadamente as características do responsável, as competências dos atletas e/ou equipas e as especificidades da situação. No nível dois, observamos as estratégias levadas a cabo nas competições, nos treinos e na organização desportiva onde o treinador se encontra, tornando-se assim necessário que os responsáveis assumam diferentes papéis e responsabilidades de modo a responder às várias solicitações colocadas.

NÍVEL 1: ANTECEDENTES

Características pessoais do treinador

Conhecimentos do treinador (percepção acerca dos seus princípios como profissional, domínio das diferentes estratégias de intervenção)

Filosofia pessoal do treinador sobre as suas funções e objectivos ("coaching")

Exigências de vida sentidas/existentes (expectativas de significativos e pressão sentida pela participação noutras actividades sociais)

Características dos atletas e da equipa

Características físicas (idade, peso, altura, forma e destreza física)

Características mentais (comprometimento, esforço, confiança, ansiedade, comunicação)

Exigências pessoais e sociais (expectativas escolares e de significativos)

Factores contextuais

Recursos financeiros (verbas disponíveis para deslocações, estágios, etc.)

Recursos de treino (equipamentos, tempo e local para treinar, etc.)

Ambiente competitivo (público, regras impostas, nível de exigência, resultados obtidos, etc.)

NÍVEL 2: COMPORTAMENTOS

Competição

Interacção treinador-atleta antes da competição ("palestras", rotinas preparatórias)

Interacção treinador-atleta durante a competição (estratégias e tácticas a utilizar)

Interacção treinador-atleta após a competição (reacções face às vitórias e derrotas)

Organização

Planeamento do treino e da competição (definição de programas de trabalho tendo em vista a preparação dos atletas e da equipa)

Colaboração com os treinadores-adjuntos (disponibilidade e abertura para trabalhar em equipa)

Colaboração com pais e familiares dos atletas (disponibilidade e abertura para fazer reuniões e encontros informais)

Apoio aos problemas pessoais dos atletas (ajuda à carreira escolar e vontade para os apoiar em questões pessoais)

Treino

Estilo de intervenção (autoritário ou permissivo)

Competências técnicas (ensino de aspectos técnicos específicos)

Competências mentais (ajuda fornecida aos atletas no sentido de lidarem com a pressão competitiva e utilizarem as competências mentais)

Competências tácticas (planear e praticar estratégias a utilizar nas competições)

Condição física (desenvolver a força, resistência, etc.)

Figura 10 - Componentes e variáveis do modelo das acções do treinador

(Fonte: Côté, 1998)

A Figura 11 explícita de que forma as dimensões do modelo se relacionam entre si, dando uma ideia sobre os processos subjacentes à obtenção dos objectivos. Mais concretamente, defende-se que as percepções acerca do potencial dos atletas vão influenciar os comportamentos dos treinadores nas três situações descritas, assumindo-se que as suas acções serão sempre influenciadas pelas características pessoais e pela avaliação prévia do tipo de atletas que tem ao dispor bem como dos recursos e limitações que são impostas pelo contexto de trabalho. A conjugação de todos estes factores tem efeitos nas metas preconizadas pelo treinador. A este nível, convém esclarecer que o termo "desenvolver", apontado como sendo o objectivo primordial a atingir, deve ser entendido como suficientemente flexível para poder integrar o trabalho com atletas de alta competição e com jovens a iniciar a pratica desportiva. Para Côté e colaboradores (1995) a novidade subjacente ao modelo decorre da definição das componentes centrais, ou seja, da aceitação da influência das representações mentais no tipo de comportamentos assumidos pelos treinadores, procurando-se explicar a forma como tentam atingir os objectivos pretendidos ("desenvolver atletas").

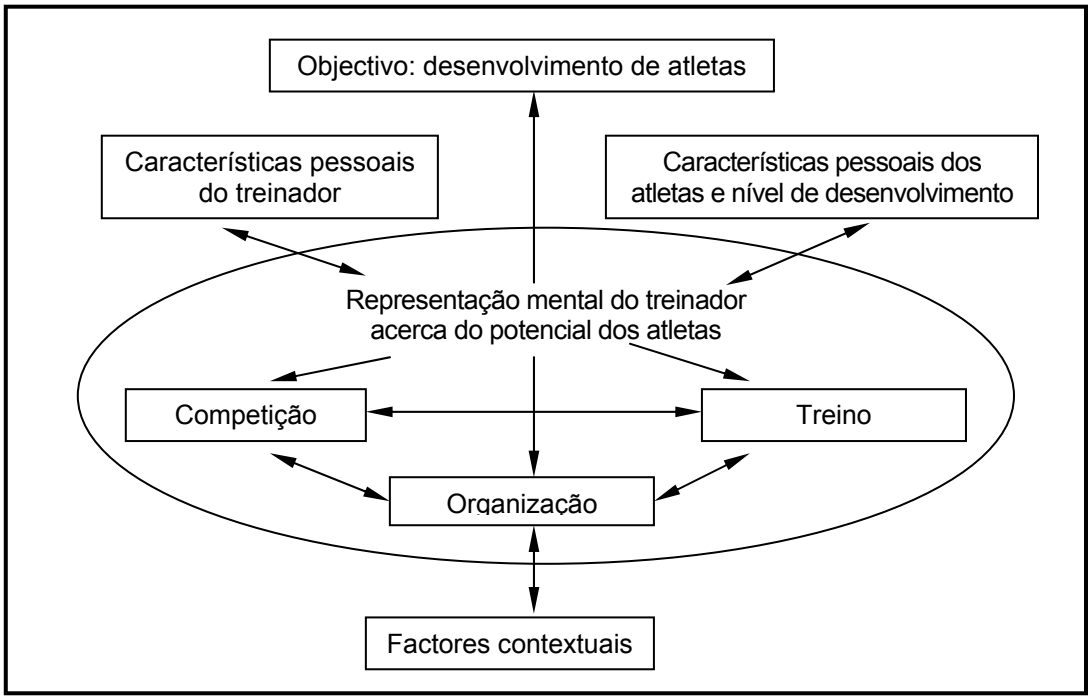


Figura 11 - Modelo das acções do treinador

(Fonte: Côté et al., 1995c)

4.1. A avaliação dos comportamentos do treinador e investigação realizada

Tendo em vista analisar as componentes deste modelo, foi construída a "Escala dos Comportamentos do Treinador no Desporto" ("Coaching Behavior Scale for Sport" – CBS-S), que reúne um conjunto de itens representadores das suas acções em vários domínios (ver Bloom, Durand-Bush & Salmela, 1997; Côté & Salmela, 1996; Côté, Salmela & Russell, 1995a).

O instrumento é destinado aos atletas, que têm de avaliar a frequência dos comportamentos do responsável técnico, numa escala de sete pontos (1 = nunca e 7 = sempre). A CBS-S passou por duas fases de validação com duas amostras de atletas, iniciando com uma versão de 75 itens e terminando com uma de 37. Os valores relativos à segunda análise factorial exploratória apontaram para uma solução final de seis factores, que explicavam 79.8% da variância total, distribuindo-se da seguinte forma: formulação de objectivos (envolvimento do treinador na identificação, desenvolvimento e monitorização das metas a alcançar), competências técnicas ("feedback", demonstração e "pistas" técnicas fornecidas pelo treinador), preparação mental (apoio dado aos atletas no sentido de melhorarem a capacidade de resistência psicológica, a confiança e os níveis de atenção), relação pessoal (disponibilidade e aproximação do treinador relativamente aos aspectos pessoais dos membros da equipa), preparação e planeamento físico (definição de planos de treino destinados à melhoria da condição física dos praticantes) e, um último factor, designado por relacionamento pessoal negativo (descontrole verbal e utilização do medo ou da crítica pelo treinador quando surgem opiniões contrárias às suas).

Quanto à consistência interna, verificaram-se valores muito aceitáveis ("Alpha" igual ou superior a .85 para as seis sub-escalas), mas o mesmo já não se observou para os valores de "teste-reteste", com intervalo de três semanas, aparecendo valores de r=.49 na sub-escala relacionamento pessoal negativo e r=.68 nas competências técnicas e formulação de objectivos (ver Côté et al., 1999).

Numa perspectiva mais qualitativa, Côté, Salmela e Russell (1995b) assinalam a necessidade de se analisar as diferentes facetas do modelo através de entrevistas a realizar a técnicos com elevado grau de conhecimentos e experiência desportiva. O objectivo deste tipo de trabalhos prende-se com a importância de compreender os comportamentos assumidos nas várias áreas de acção, constituindo a análise interpretativa dos dados o método utilizado para se categorizar a informação pelas referidas "representações mentais" (ver Côté & Salmela, 1994; Côté, Salmela, Baria & Russell, 1993).

Assim, no estudo levado a cabo por Côté, Salmela e Russell (1995a) com dezassete treinadores de ginástica do Canadá de alta competição, verificou-se que a sua intervenção nos momentos antecedentes ao início das provas era bastante limitada em termos das interacções mantidas com os ginastas, procurando não sobrecarregá-los com demasiadas informações técnicas. Alguns dos comportamentos referidos ficavam-se pela ajuda na execução das rotinas preparatórias à competição e no controle dos factores distractores surgidos durante os momentos de espera. Ao nível do treino, encontrou-se algum acordo nos estilos de liderança assumidos, centrando-se em quatro grandes áreas (apoio e ajuda aos atletas, distribuição de responsabilidades, fornecimento de instruções e aplicação de reforços positivos). O relacionamento mantido com os praticantes traduziu-se nalgumas diferenças entre os profissionais do sexo masculino e feminino, com os primeiros a atribuir uma maior importância ao controle dos ginastas, através de decisões autocráticas, do apelo ao respeito relativamente à sua figura e fazendo uso da pressão para o cumprimento do estabelecido. Já as mulheres, pareciam privilegiar um certo distanciamento relativamente aos atletas, procurando também salientar a importância da manutenção de elevados padrões de qualidade no treino. Em termos da intervenção técnica, constatou-se um acordo quanto à necessidade do ensino repartido dos gestos e movimentos implicados numa determinada competência, procurando-se também ajustar o treino físico a cada uma das aprendizagens programadas, de modo a que os atletas estivessem preparados para assimilar novos conteúdos de treino. No que se refere à intervenção na melhoria das competências psicológicas dos ginastas, observou-se um consenso quanto à importância de os alertar para o

desenvolvimento de um auto-conhecimento realista acerca dos seus pontos fortes e fracos, de modo a poderem potenciar aquilo em que já eram bons e corrigirem os aspectos ainda deficitários face às exigências mentais da modalidade. Uma outra competência trabalhada relacionou-se com a estimulação da motivação para o treino, através do realçar das vantagens do aperfeiçoamento motor e das aprendizagens constantes, dando-lhes encorajamentos e instruções técnicas positivas. Finalmente, a simulação das condições de competição no treino também se revelou uma estratégia frequentemente aplicada, procurando-se facilitar experiências de execução o mais semelhantes das que tendiam a ocorrer nas provas.

Quanto aos aspectos organizacionais da intervenção destes técnicos, os dados são analisados num outro artigo publicado por Côté e Salmela (1996). Assim, no que diz respeito ao trabalho com os familiares dos atletas, observou-se um elevado grau de concordância quanto à importância de os manterem informados acerca dos progressos e objectivos a atingir com os filhos, tendo os técnicos das atletas do sexo feminino evidenciado uma preocupação adicional relacionada com a troca de opiniões sobre o papel a desempenhar pelos pais no rendimento desportivo. Estes dados levaram os autores a salientar a necessidade dos programas de formação dos treinadores enfatizarem a colaboração e a intervenção junto dos familiares, uma vez que eles acabam por vir a sentir essa necessidade mais tarde no seu dia-a-dia de trabalho. Quanto à colaboração com os treinadores-adjuntos, os dados também apontaram para uma unanimidade nas opiniões sobre a utilidade do trabalho em equipa, devido à possibilidade de se distribuir responsabilidades e discutir os problemas existentes. Curiosamente, as diferenças nesta área também foram patentes para os treinadores das atletas, que referiram a relevância de ter o apoio de profissionais da área da recuperação física, psicólogos do desporto e nutricionistas. Um outro domínio de acção analisado, prendeu-se com o interesse pelos aspectos pessoais da vida dos praticantes, sendo referidos o apoio no percurso escolar, a relação com os familiares próximos, a ajuda na gestão das actividades pessoais e sociais e o final de carreira como questões sensíveis que deveriam merecer particular atenção.

No que se refere ao planeamento do treino comprovaram-se algumas semelhanças nas tarefas a executar, que eram normalmente delineadas para um ano de trabalho, com três a cinco competições a disputar. As diferenças a este nível decorreram do facto dos treinadores das raparigas tenderem a monitorizar mais frequentemente o peso e a aparência das jovens, enquanto que os treinadores dos rapazes apresentavam uma preocupação em organizar o treino de forma a garantir-lhes uma boa condição física.

Num outro estudo mais recente, levado a cabo por Côté e Sedgwick (2003) no Canadá com dez treinadores e dez atletas de elite de remo, estabeleceram-se sete comportamentos de liderança que eram percebidos por ambos como sendo mais eficazes. Em primeiro lugar, verificou-se uma valorização da definição de planos de treino e de competição que permitissem um desenvolvimento progressivo dos atletas, seja pelo facto dos treinadores procurarem sistematizar as actividades a realizar, a curto e longo prazo, bem como por anteciparem as situações inesperadas que poderiam ocorrer durante as provas. De seguida, foi referida a importância da promoção de ambientes positivos durante os treinos, estimulando o entusiasmo dos atletas face à modalidade e a sua vontade em competirem ao melhor nível. O terceiro ponto identificou a ajuda aos praticantes na definição dos objectivos a curto e longo prazo. A quarta dimensão incluiu um conjunto de comportamentos mais específicos no sentido de aumentar a auto-confiança dos atletas (ex: expressar optimismo quanto às performances obtidas, incentivar a utilização de planos mentais para a competição, actuar como um modelo de confiança, etc.). O ensino efectivo de competências técnicas representou o quinto factor citado, valorizando-se a capacidade dos treinadores estimularem as potencialidades técnicas e físicas dos praticantes bem como a eficácia na comunicação e no fornecimento de "feedback". A sexta zona de acção caracterizou-se pelo reconhecimento das diferenças individuais entre os elementos da equipa, sendo referido a importância da demonstração de uma atitude genuína de preocupação relativamente às necessidades de cada um. O último factor apontou os comportamentos no sentido de se estabelecer um relacionamento positivo com cada atleta, baseado na confiança e respeito entre

todos. Uma análise mais global destes dados, permitiu aos autores afirmar a existência de três domínios de intervenção fundamentais, designados por competências organizacionais (definição de planos de treino e competição e a criação de ambientes de trabalho positivos), conhecimentos acerca da modalidade (apoiar a formulação de objectivos, promover a auto-confiança dos atletas e o ensino de competências técnicas) e relacionamento entre treinador e atletas (reconhecer as diferenças individuais e estabelecer uma boa relação dentro da equipa).

Em termos europeus, as tentativas de aplicação do modelo ao desporto têm tido alguns contributos de autores franceses. Assim, Arripe-Longueville, Fournier e Dubois (1998) realizaram um estudo com três treinadores e seis atletas do sexo feminino, praticantes de judo de alta competição, verificando que o estilo de interacção dominante baseava-se no autoritarismo, manifestando-se através do controle exercido sobre as atletas, da tomada de decisões unilateral, da presença contínua em todas as situações do treino e da competição, da definição de ambientes rígidos de disciplina e da utilização frequente do "feedback" negativo. Numa análise dos dados obtidos, que de certa forma contrariam os princípios desejáveis do relacionamento entre treinador-atleta, os autores referem o facto destes aspectos não poderem ser dissociados do contexto onde esta modalidade se desenvolve, pois em França existem expectativas muito elevadas quanto aos resultados a obter (títulos mundiais e olímpicos) encarando-se estes procedimentos como necessários para aumentar o comprometimento dos praticantes na modalidade bem como para desenvolver o seu "espírito de luta". Quanto à relação dos dados com o modelo de Côté, Salmela, e Russell (1995a,b), salienta-se o facto das dimensões do treino e da competição estarem totalmente centralizadas numa única figura (treinador) que visa atingir um objectivo central (manter a tradição de excelência do judo francês) e dois objectivos "periféricos" (obter sucesso nos processos de selecção de atletas para as competições mais importantes e uma optimização das performances individuais).

Já numa outra investigação mais recente com um treinador e quatro atletas de elite de tiro ao alvo, Arripe-Longueville e colaboradores (2001) procuraram

observar as interacções mantidas durante as competições, constatando-se resultados algo distintos dos anteriores. De facto, o curso de acção caracterizava-se essencialmente pelo respeito da autonomia dos praticantes, pela preocupação em analisar em conjunto eventuais quebras de rendimento ao longo da época e pela definição de estratégias de confronto para lidar com as situações inesperadas. No que respeita aos atletas, observou-se que estes demonstravam uma capacidade de auto-regulação durante as provas, juntamente com uma atitude de procura de ajuda do treinador em situações mais complicadas. Neste sentido, a relação mantida entre eles durante a competição pautava-se pelo privilegiar da cooperação e da negociação, existindo um maior respeito pela autonomia dos praticantes quando o responsável percepcionava condições mais favoráveis ao rendimento desportivo. Uma vez mais, estes dados ajustam-se ao modelo de Côté, Salmela e Russell (1995a,b) que defendem uma alteração do curso de acção dos treinadores em função do tipo de representações mentais que constroem acerca do potencial dos seus atletas.

4.2. As potencialidades e dificuldades do modelo

Uma das maiores vantagens apontadas pelos próprios autores ao seu modelo decorre do facto de preconizarem um alargamento das componentes explicativas da acção dos treinadores, integrando não só a liderança exercida no treino e na competição mas também todo um conjunto de tarefas organizacionais que, como demonstraram os estudos descritos, implicam uma atenção especial a questões muito variadas (ex: relação com familiares e com adjuntos, preparação das condições óptimas de competição, apoio e ajuda pessoal aos atletas, planeamento dos programas de treino e individualização às capacidades de cada um, etc.) (Côté et al., 1995). A compreensão das acções dos treinadores torna-se assim mais abrangente pois passamos a investigar as informações que recolhem sobre as suas próprias capacidades (o que pensam ser ou não capazes de fazer), a avaliação das capacidades dos atletas (características e potencialidades) e a análise do contexto onde se inserem (recursos e limitações).

No entanto, alguns aspectos necessitam de mais investigação. Desde logo, e apesar das entrevistas constituírem um avanço no sentido de compreender mais sistematicamente os domínios de intervenção dos profissionais do treino, os estudos poderão avançar para uma maior compreensão acerca da liderança se forem realizados numa base de observação dos comportamentos em contextos reais e, de preferência, ao longo do tempo, procurando-se assim compreender mais profundamente os factores que condicionam as decisões tomadas e de que forma estas se mantêm durante a época desportiva (Côté & Salmela, 1996).

Por outro lado, também é importante incluir mais variáveis psicológicas dos atletas quando se aborda a melhoria das suas competências mentais, integrando, por exemplo, os níveis de atenção e concentração e a auto-confiança, uma vez que têm sido temas amplamente discutidos no âmbito mais geral da psicologia do desporto (ver Nideffer, 1992; Weiberg & Gould, 1995).

Finalmente, também podem ser referidos os poucos trabalhos levados a cabo com a CBS-S, o que de certa forma acaba por impossibilitar uma validação inequívoca do modelo preconizado pois o questionário constitui, supostamente, uma medida das diferentes dimensões subjacentes à proposta avançada (ver Côté, Salmela & Russell, 1995a,b).

CAPÍTULO V

DINÂMICA DE GRUPOS E COESÃO NO DESPORTO

INTRODUÇÃO

O estudo do relacionamento social e o empenhamento dos atletas na concretização das metas desportivas tem sido um aspecto merecedor da atenção dos investigadores, pois o tipo de processos que aí podem ocorrer são apontados como factores condicionadores do rendimento desportivo. De facto, para além da "velha" questão da relação de causalidade entre a coesão e o rendimento, outras áreas têm vindo a ser abordadas, nomeadamente a compreensão dos factores que promovem os níveis de união entre os atletas, as vantagens e desvantagens das decisões tomadas em grupo e o papel que determinadas figuras importantes (ex: treinadores, familiares dos atletas, dirigentes, etc.) desempenham na melhoria da coesão dentro da equipa.

O interesse neste tema não se prende com uma questão meramente académica pois esta é uma das áreas onde, de um modo geral, todos reconhecem a sua importância, sendo muito frequente auscultarmos opiniões por parte de treinadores e atletas sobre o peso decisivo que a ajuda e o apoio entre todos desempenhou num determinado resultado desportivo positivo. Aliás, a falta de coesão também tem sido referida como um dos aspectos para justificar os maus rendimentos competitivos, salientando-se a falta de envolvimento dos atletas nos objectivos traçados e os problemas interpessoais como causas para uma má época desportiva. É neste sentido que se torna importante estudar os processos de grupo, tanto mais pela sua relação com os estilos de liderança dos treinadores, existindo indicações acerca da importância da acção dos técnicos na melhoria da união nas respectivas equipas.

1. CONCEPTUALIZAÇÃO E MODELOS EXPLICATIVOS

Um dos modelos de coesão mais conhecidos e referenciados na área da psicologia do desporto decorreu dos trabalhos levados a cabo durante os anos 80 por Albert Carron. Este autor procurou uma definição da coesão que integrasse os contributos originais de Festinger, Schashter e Black (1950) e de Gross e Martin (1951). Assim, enquanto que os primeiros entenderam o conceito como sendo o

resultado das forças que fazem com que as pessoas permaneçam unidas, o segundo conjunto de autores realçou a resistência demonstrada pelo grupo face às pressões negativas que lhe são exercidas.

Partindo destas indicações, Carron (1982) descreveu a coesão como um processo dinâmico que se reflecte na tendência dos indivíduos permanecerem juntos e lutarem por um conjunto de objectivos comuns. Um dos primeiros aspectos fundamentais subjacentes a esta definição, é o facto do conceito ser considerado como um processo activo e não como um fenómeno estático e permanente, pois tanto a vontade dos atletas continuarem no grupo bem como a vontade de alcançarem as mesmas metas podem alterar-se ao longo do tempo, assumindo-se assim a existência de determinados factores que podem condicionar e mudar os níveis de união numa determinada equipa. Por outro lado, também é importante realçar que os objectivos a atingir podem ser de natureza distinta e, por isso, os atletas podem envolver-se na procura de metas que nada têm a ver com as de outros rivais na mesma modalidade.

Um outro factor a ponderar, prende-se com o entendimento multidimensional da coesão, uma vez que o autor acabou por propor uma maior complexidade relativamente à formulação original de 1982, sugerindo a diferenciação entre a "atracção individual para o grupo", que identifica o envolvimento pessoal que cada membro da equipa sente relativamente ao ambiente social e às tarefas a realizar e a "integração no grupo", que engloba as percepções que os atletas têm sobre a equipa como um todo, em termos de semelhança e proximidade entre os vários elementos. Por sua vez, estas duas dimensões subdividem-se pela atracção e envolvimento nos aspectos relacionados com a tarefa (valorização dada à concretização dos objectivos traçados) e com o social (importância da manutenção e desenvolvimento de um bom relacionamento entre todos).

A análise da coesão em termos multidimensionais (integração e atracção; tarefa e social) é influenciada por um conjunto de quatro factores: situacionais, pessoais, liderança e equipa (ver Carron, 1993; Widmeyer, Brawley & Carron, 1992).

No que respeita à influência dos aspectos situacionais são apontados a proximidade física e a possibilidade dos atletas interagirem entre si como possíveis domínios de intervenção na melhoria da união entre todos. Neste caso, a programação de estágios e reuniões regulares podem representar oportunidades para intensificar os contactos no seio da equipa, resultando daqui uma maior identificação no seio da equipa. Uma outra possibilidade prende-se com as vantagens de encontrar formas de distinguir a equipa relativamente aos adversários, podendo ser delineadas estratégias para a tornar "única" (ex: planeamento de actividades sociais, definição de regras e normas de funcionamento que vão além dos aspectos meramente burocráticos ou funcionais, definição de exercícios ou situações nos treinos e nas competições que não são habitualmente realizadas por outras equipas, etc.). Um último ponto a ponderar, relaciona-se com o número de atletas que fazem parte do plantel, devendo ser evitadas as duas possibilidades extremas (baixo e elevado número), pois alguns dos dados da investigação demonstram uma influência negativa destas situações sobre a coesão social, podendo o excesso de elementos trazer consequências negativas adicionais em termos da coesão na tarefa (ver Widmeyer, Brawley & Carron, 1990).

Ao nível dos factores pessoais, têm merecido particular atenção as semelhanças observadas nas atitudes, aspirações, motivações e capacidades dos vários elementos que compõem a equipa. Obviamente que existem características pessoais dos atletas que são impossíveis, ou muito difíceis, de mudar (ex: valores e princípios de vida pessoal, anos de experiência, formação académica e educativa, etc.), mas há um conjunto de outras variáveis às quais os treinadores devem prestar particular atenção devido à influência que exercem na melhoria do ambiente de grupo (ex: valorização dada à luta pelos objectivos traçados, comportamentos assumidos nos treinos e competições, normas e regras de relacionamento entre todos, etc.).

No entanto, aquele que tem sido dado como o aspecto mais importante nesta área prende-se com os níveis de satisfação experienciados pelos atletas na prática desportiva, devendo aqui fazer-se sentir a intervenção do treinador no

sentido de lhes proporcionar oportunidades de desenvolvimento e progressão bem como procurando auscultar as expectativas que apresentam ao longo da época, de modo a ajustar as suas estratégias com as necessidades e motivações dos praticantes.

A terceira condição antecedente refere-se aos estilos de liderança, analisando-se até que ponto o treinador valoriza o envolvimento dos atletas nas decisões a tomar bem como a promoção de um bom relacionamento entre todos. Alguns dos dados produzidos sugerem uma maior relação entre os processos de decisão democráticos e a existência de níveis mais elevados de coesão nas equipas, embora devam ser encarados como meramente indicativos, pois não se especifica o tipo de modalidade nem as características dos atletas (ver Carron & Chelladurai, 1981).

Numa tentativa de compreender melhor as relações entre os estilos de liderança e a coesão, Shields e colaboradores (1997) aplicaram as três versões da LSS (versão para os atletas dos comportamentos actuais e preferidos dos treinadores e versão da auto-percepção dos comportamentos para o treinador) e o GEQ numa amostra de 307 atletas estudantes dos EUA e respectivos 23 treinadores, verificando uma associação entre os comportamentos actuais e a coesão na tarefa. Embora não seja possível neste estudo estabelecer relações de causa-efeito, os resultados apontaram para o facto da coesão na tarefa ser promovida através de valores mais elevados nas dimensões de treino e instrução, apoio social, comportamentos democráticos e "feedback" positivo da LSS e, inversamente, por menores frequências de acções autocráticas. Apesar dos dados serem menos claros quanto às relações com a coesão social, constatou-se que a dimensão do apoio social era aquela que mais parecia produzir efeitos na melhoria desta área da coesão.

Num outro trabalho conduzido por Spink (1998) com 545 atletas do sexo feminino praticantes de "ringette" (modalidade bastante similar ao hóquei em gelo), observou-se uma relação positiva entre a dimensão do treino e instrução e os níveis de coesão social existentes na equipa, sendo este um resultado algo inesperado (poderia pensar-se antes numa relação positiva com a coesão na

tarefa). Para o autor, a explicação poderá encontrar-se no facto de alguns dos itens do treino e instrução da LSS apelarem para comportamentos no sentido dos treinadores clarificarem as relações entre os membros das equipas bem como para a estruturação e coordenação das actividades a realizar acabando, com este tipo de acções, por minimizar conflitos futuros no seio das suas equipas, facilitando assim o desenvolvimento da coesão social. Um segundo dado interessante desta investigação, refere-se à demonstração do papel moderador da coesão social na relação entre os estilos de liderança e a vontade das atletas continuarem a praticar desporto no futuro. De facto, nos casos onde se apurou a existência de níveis elevados nesta área da coesão também foi relatado pelas praticantes uma maior disponibilidade para continuar a ligação com a modalidade, estando estes dados de acordo com as predições iniciais de Carron (1982), onde é sugerido que os estilos de liderança constituem um factor antecedente da coesão, enquanto que a intenção em manter-se em actividades desportivas representa uma dimensão consequente.

Este padrão de resultados vai de encontro a outros também publicados por Spink (1995), onde se assinala a importância da coesão social enquanto factor preditor da intenção das atletas em permanecerem na modalidade ("ringette"), tanto em praticantes do sexo feminino de recreação como de elite.

Nesta linha de investigação, mas com um foco na compreensão dos efeitos da coesão na relação entre os estilos de liderança e a participação em programas de exercício físico, Loughead, Colman e Carron (2001) constataram que o ambiente existente nos grupos de praticantes, em termos de atracção individual para o grupo (tarefa), representava uma variável moderadora da relação entre os comportamentos dos responsáveis pelas actividades (avaliados ao nível da motivação, entusiasmo e disponibilidade) e o grau de adesão ao exercício (avaliado sob a forma de frequências às sessões e dos níveis de esforço dispendidos).

Um pouco mais tarde, Loughead e Carron (2004) voltam a confirmar a importância da atracção individual para o grupo (tarefa) num estudo realizado com

participantes em classes de exercício aeróbio, pois esta variável mediava a relação positiva entre os comportamentos do líder (entendidos em termos da orientação para as tarefas) e a satisfação dos participantes com os serviços prestados.

Para além das questões da liderança, os aspectos relacionados com a própria equipa constituem o quarto, e último, factor antecedente da coesão. Neste caso, deve-se levar em consideração o tempo de conhecimento entre os atletas, que pode variar entre a novidade total, quando se renovam as equipas, até casos onde já trabalham juntos há vários anos. Assim, quando existe um conhecimento prévio há uma maior probabilidade de todos terem assimilado as normas e os papéis atribuídos, o que se traduz por uma maior clareza e aceitação das funções a assumir e, consequentemente, por um aumento das condições para um rendimento óptimo de cada elemento da equipa.

Estas quatro dimensões antecedentes vão influenciar as crenças e percepções acerca da coesão (tanto na tarefa como no social) e acabam por condicionar os resultados obtidos pelo grupo e pelos atletas individualmente.

Em termos da equipa, as consequências podem ser observadas no menor absentismo e vontade em abandonar o desporto (que poderá significar uma maior estabilidade no grupo), nos níveis mais elevados de esforço direccionados para o alcance dos objectivos definidos e, embora com resultados algo inconsistentes, no melhor rendimento desportivo obtido.

Do ponto de vista individual, é de assinalar a maior satisfação experienciada pelos atletas, bem como as atitudes de atracção para o grupo e para a actividade desportiva. Relativamente a este último ponto, Prapavessis e Carron (1996) verificaram uma associação entre percepções mais elevadas de coesão na tarefa e menores níveis de ansiedade estado experienciada pelos atletas durante as competições, quando procuraram analisar a relação entre estas duas variáveis junto de 110 atletas de várias modalidades colectivas.

2. A AVALIAÇÃO DA COESÃO

As primeiras propostas de medida do conceito no desporto sofreram uma forte influência dos modelos existentes na área das empresas e dos grupos sociais, que tendiam a olhar para a coesão como um constructo unidimensional, avaliando vários aspectos isolados, nomeadamente a atracção interpessoal entre os membros do grupo (amizade), a atracção individual para o grupo (sentimentos pessoais de pertença), a identificação relativamente às tarefas a realizar e o comprometimento entre todos, aferido em termos de resistência em abandonar o grupo (Widmeyer, Carron & Brawley, 1993). Qualquer uma destas perspectivas afigurava-se como incompleta na compreensão do fenómeno, passando o desafio a centrar-se no desenvolvimento de instrumentos que pudessem integrar todos estes contributos.

Um dos primeiros instrumentos elaborados nesta lógica foi o Questionário de Coesão no Desporto ("Sport Cohesiveness Questionnaire" – SCQ) de Martens, Landers e Loy (1972), que serviu de base a muitos estudos realizados até 1987, sendo constituído por sete itens que avaliavam os sentimentos de cada um dos membros da equipa relativamente aos seus colegas. No entanto, esta proposta acabou por ser criticada pelo facto de não disponibilizar dados sobre as suas propriedades psicométricas bem como por praticamente excluir a dimensão da coesão na tarefa que representava, obviamente, uma área essencial na compreensão deste tema (ver Cruz & Antunes, 1996; Hanraham & Gallois, 1993; Mudrack, 1989a,b).

Quanto aos esforços no sentido de procurar instrumentos de avaliação baseados no modelo de Carron (1982), estes acabaram por surtir efeitos em dois questionários. O primeiro, da autoria de Yukelson, Weinberg e Jackson (1984), foi designado por "Instrumento Multidimensional de Coesão no Desporto" ("The Multidimensional Sport Cohesion Instrument"), sendo construído a partir de uma recolha de itens de questionários disponíveis noutras áreas. A ideia dos autores foi desenvolver um conjunto de afirmações que fizesse referência às dimensões antecedentes e consequentes do modelo e que conseguisse representar da melhor forma o conceito de coesão preconizado por Carron. Apesar deste

questionário já representar um avanço na tentativa de abordar o tema de um ponto de vista multidimensional, com quatro factores (atracção para o grupo, unidade nos objectivos, qualidade do trabalho e papéis valorizados), não foram facultados até hoje dados claros sobre a relação das dimensões finais encontradas com as propostas de Carron (1982) e de Carron, Widmeyer e Brawley (1985), podendo também questionar-se a possibilidade de generalização a outros desportos e contextos, devido ao facto de ter sido desenvolvido a partir de uma única modalidade (basquetebol) (Widmeyer, Carron & Brawley, 1993).

O segundo questionário, resulta precisamente dos trabalhos de Carron, Widmeyer e Brawley (1985) e, para além da aceitação do conceito original, os autores fundamentaram o instrumento na premissa de que cada indivíduo tende a integrar a informação do "mundo social" de um modo significativo e relevante para o grupo onde está inserido, dando origem a um conjunto de princípios e percepções que indicam a vontade de permanecer unido e lutar pela realização dos objectivos. Estas crenças e percepções podem ser divididas pela "integração no grupo" e pela "atracção individual para o grupo", sendo cada uma delas caracterizada pelos aspectos relativos à "tarefa" e ao "social", formando na sua totalidade quatro dimensões (integração no grupo, ao nível da tarefa e do social e atracção individual, em termos da tarefa e do social).

Estas dimensões funcionam em conjunto, dando origem ao sentimento individual e de grupo da coesão, que deve ser encarada como um fenómeno dinâmico pois apesar de apenas uma das áreas poder, por si só, explicar a razão pela qual um determinado indivíduo permanece num grupo, aceita-se mais a ideia de que cada um dos quatro factores explicará uma parte da coesão global que caracteriza uma dada equipa. Por outro lado, a natureza dinâmica da coesão também é comprovada por algumas variáveis que se suspeitam ser moderadoras da influência das quatro dimensões, nomeadamente o nível de desenvolvimento do grupo (que depende do número de anos de existência ou da altura da época desportiva em que se observa a coesão) bem como da própria natureza da equipa (que depende do foco motivacional ser mais centrado nos aspectos da tarefa ou nos relacionamentos sociais).

Assim, se tivermos uma determinada equipa que está muito unida no alcance dos objectivos competitivos, então é de prever que os atletas valorizem imenso os aspectos relacionados com a tarefa nas dimensões da integração e da atracção individual para o grupo. Pelo contrário, se o que é valorizado é o tipo de relações que se estabelecem entre todos, então espera-se que sejam os aspectos sociais os mais referidos, tanto do ponto de vista da integração como da atracção.

Foi precisamente considerando estes pressupostos e dimensões da coesão que se construiu o Questionário de Coesão Desportiva ("The Group Environment Questionnaire" – GEQ), que procura analisar este fenómeno, tanto em contextos competitivos como em áreas relacionadas com a prática de exercício físico e da manutenção do bem-estar. O GEQ é composto por 18 itens, divididos pelas quatro dimensões descritas, sendo as afirmações respondidas numa escala tipo "Likert" de 9 pontos (1 = Discordo totalmente; 9 = Concordo totalmente). Quanto à análise das propriedades psicométricas do questionário, Carron, Brawley e Widmeyer (1998) apresentam um conjunto de estudos realizados sobre alguns dos tratamentos efectuados, dando indicações positivas sobre a validade de conteúdo e concorrente do instrumento.

Já no que respeita à validade factorial, os dados não são tão consentâneos pois existem resultados no sentido de confirmar a estrutura dos quatro factores (ver Carron, Widmeyer & Brawley, 1985; Li & Harmer, 1996) enquanto outros não apontam nesse sentido (ver Schutz, Eom, Smoll & Smith, 1994). No que respeita à fidelidade, os dados obtidos por Carron, Widmeyer e Brawley (1985) apontam para valores de "Alpha" de Cronbach entre .64 e .76 para as quatro sub-escalas em amostras de desporto de competição, enquanto que Carron e Spink (1992) observaram valores entre .61 e .78 na utilização de uma adaptação do GEQ com praticantes inseridos em programas de exercício físico.

Hoje em dia, existem versões do instrumento um pouco por todo o mundo. Por exemplo, em França os trabalhos relativos à adaptação do questionário foram levados a cabo por Heuzé e Fontayne (2002), tendo sido encontrado algum suporte para o modelo e estrutura de avaliação do GEQ, mas só após a

eliminação ou alteração de vários itens, sendo substituídos por outros mais adaptados à realidade francesa.

Alguns dos trabalhos no sentido da tradução e adaptação do instrumento em Portugal têm vindo a ser realizados por diferentes grupos de investigadores. Por exemplo, Cruz e Antunes (1997) numa amostra constituída por 105 atletas, juniores e seniores, de basquetebol do sexo masculino das divisões principais portuguesas, encontraram dados que suportaram as quatro sub-escalas originais do instrumento, explicando 65.3% da variância total, embora os valores de consistência interna não foram os ideias ("alpha" de Cronbach das quatro sub-escalas variou entre .55 e .76). Alguns dos dados produzidos com o GEQ têm evidenciado a sua utilidade para efeitos de investigação e prática na área da psicologia do deporto. Tal situação pode ser atestada no trabalho efectuado por Antunes e Cruz (1997) com 114 atletas, juniores e seniores, de basquetebol das divisões principais, onde se observou uma relação positiva entre as frequências mais elevadas de treino e instrução fornecidas pelos treinadores e as percepções mais elevadas de coesão nos atletas (atracção individual para o grupo – tarefa, integração no grupo – tarefa e social) bem como entre o estilo de liderança democrático e níveis mais significativos de atracção individual para o grupo (social). Por outro lado, constatou-se que os atletas que manifestavam maior coesão também demonstravam maior satisfação.

Padrões relativamente semelhantes da relação entre os estilos de liderança e a coesão foram encontrados por Leitão (1999), num estudo efectuado com mais de 300 atletas de futebol dos campeonatos distritais e nacionais em Portugal, apurando que os atletas que referiam mais comportamentos de treino e instrução e de reforço aos seus treinadores eram aqueles que apresentavam percepções mais elevadas de coesão na tarefa, não se verificando, no entanto, este tipo de relação entre a coesão social e as dimensões de liderança democrática e de apoio social. Em termos de associações negativas, estas foram observadas entre os comportamentos autocráticos dos treinadores e a coesão na tarefa, tanto ao nível da integração como da atracção.

Um aspecto comum a estes dois estudos refere-se ao facto do estatuto do atleta (titular versus suplente) parecer moderar a relação entre os estilos de liderança dos treinadores e os níveis de coesão e satisfação relatada pelos atletas, sendo os efectivos a demonstrar níveis significativamente mais elevados de atracção individual para o grupo (tarefa), a evidenciar maior satisfação com o rendimento pessoal a meio da época desportiva (ambos os estudos) e, no caso do trabalho realizado por Leitão (1999), a percepcionar menores frequências de comportamentos democráticos dos seus treinadores.

3. A RELAÇÃO ENTRE A COESÃO E O RENDIMENTO DESPORTIVO

A questão do relacionamento entre a coesão e os níveis de rendimento desportivo surge associada à ideia de que as equipas mais coesas tendem a caracterizar-se por atletas que se comprometem mais com as metas e objectivos da equipa procurando, em conjunto, atingir o máximo das suas potencialidades desportivas. Neste sentido, é de admitir que a relação entre a coesão e o rendimento possa ir no sentido positivo. No entanto, este tema também pode ser analisado da forma inversa, ou seja, também se deve colocar a hipótese de que equipas pouco fortes, enquanto grupo, não se comprometam totalmente com as metas traçadas e, assim, não atingem o sucesso esperado. Em qualquer um dos cenários estamos a falar de uma relação onde a causa é a coesão e o efeito é o rendimento, mas o estudo deste tema também implica considerar a relação contrária, onde é precisamente o rendimento (ou a falta dele) que melhor poderá explicar a coesão entre os atletas.

Numa análise sobre os estudos produzidos neste âmbito, Widmeyer, Carron e Brawley (1993) começam por referir que, independentemente da relação de causalidade existente, há que realçar o facto da esmagadora maioria dos trabalhos realizados apontarem para uma associação entre ambas as variáveis, sendo aceite que equipas com altos níveis de coesão também possam ser caracterizadas por melhores índices de rendimento desportivo. Quanto à relação de causalidade propriamente dita, a relação rendimento-coesão parece ser um

pouco mais forte do que a inversa (ver também Carron, 1993; Cruz & Antunes, 1997; Grieve, Whelan & Meyers, 2000; Hanrahan & Gallois, 1993; Leitão, 1999).

De qualquer modo, os autores também nos alertam para um conjunto de variáveis moderadoras que podem interferir neste processo, de que é exemplo, o grau de interacção entre os membros da equipa, existindo modalidades onde cada atleta executa as suas tarefas com pouca dependência dos seus colegas (ex: natação, atletismo, etc.) e outras onde as acções são executadas em conjunto (ex: futebol, andebol, etc.) fazendo supor, nestes últimos casos, uma maior importância da coesão no rendimento final obtido. Um outro factor moderador a levar em linha de conta, é a estabilidade temporal entre os elementos que compõem a equipa, existindo algumas indicações sobre o facto da permanência dos atletas no seio da mesma equipa durante alguns anos poder traduzir-se por uma maior eficiência. Finalmente, também há alguma investigação que tem apontado a aceitação e a clareza das tarefas assumidas pelos praticantes como podendo ajudar a aumentar a coesão e, consequentemente, a performance obtida.

Numa tentativa de clarificar melhor a associação entre a coesão e o rendimento desportivo, Carron e colaboradores (2002) efectuaram uma meta-análise de 46 investigações realizadas sobre esta temática, constatando uma relação moderada, mas significativa, entre estas duas variáveis (ES = .655), baixando este valor para .499 quando os autores analisaram apenas os estudos que utilizavam o GEQ como medida da coesão. Quanto à influência dos factores moderadores, concluiu-se que o tipo de modalidade praticada (individual ou colectiva) não produzia efeitos nos valores encontrados na ligação entre a coesão e o rendimento. Por outro lado, não foram encontradas diferenças na relação coesão-rendimento e rendimento-coesão, significando isto que tanto a coesão contribui para a melhoria da performance, como esta última ajuda a promover a união entre os atletas, nos aspectos relativos à tarefa e à identificação social. No entanto, convém referir que os autores apuraram um efeito superior da relação entre a coesão e o rendimento nos desportos praticados por mulheres, fazendo

crer que eventuais quebras da união no seio destas equipas poderão contribuir mais fortemente para decréscimos nos níveis de rendimento.

4. PROBLEMAS E DESAFIOS FUTUROS

Os dados relativos aos estudos apresentados anteriormente sugerem a relevância da implementação de acções de promoção da coesão junto das equipas desportivas, pelos efeitos potencialmente positivos sobre o rendimento desportivo em atletas de diferentes modalidades e escalões competitivos. Isto mesmo tem vindo a ser demonstrado por diversos autores que se têm preocupado em desenvolver programas de "team building", nas mais variadas modalidades e níveis etários (ver Brawley & Paskevich, 1997; Carron, Spink & Prapavessis, 1997; Crace & Hardy, 1997; Danish et al*.,* 1997; Rosenfeld & Richman, 1997; Smith & Smoll, 1997b; Widmeyer & Ducharme, 1997; Yukelson, 1997), sentindo-se esses efeitos nos níveis de coesão e satisfação experienciados pelos atletas bem como no maior conhecimento acerca das funções a desempenhar (ver Cogan & Petrie, 1995; McClure & Froster, 1991; Rainey & Schweickert, 1988; Spink & Carron, 1993). No entanto, também deve ser referido o facto de existirem casos onde a eficácia da intervenção nem sempre produziu efeitos significativamente superiores quando comparados com grupos de controlo e placebo (ver Prapavessis, Carron & Spink, 1996).

Quanto às questões problemáticas no estudo da coesão, estas foram levantadas por Widmeyer, Brawley e Carron (1992) que salientaram as dificuldades que, ainda hoje em dia, subsistem na definição do próprio termo, pois nem todos os autores estão de acordo com as dimensões que a constituem nem tão pouco com o tipo de medidas a utilizar para se avaliar o constructo. De facto, se não existir um acordo quanto à orientação teórica a seguir neste domínio o cenário só poderá piorar no futuro, acentuando-se a tendência para cada investigador realizar estudos de um modo diferente. Os efeitos deste tipo de divergências, reflectem-se também na impossibilidade de se poder comparar os resultados entre os trabalhos, pois as metodologias de avaliação e os

pressupostos são diversos, comprometendo-se deste modo não só a análise dos modelos teóricos subjacentes mas também as indicações sobre a real importância da coesão no funcionamento dos indivíduos integrados nos mais variados contextos desportivos. Daí que, os autores aconselhem os investigadores a certificarem-se previamente das orientações conceptuais subjacentes ao tipo de estudo que pretendem realizar, uma vez que já existem propostas devidamente elaboradas e sustentadas.

Ultrapassado este primeiro obstáculo, Widmeyer, Brawley e Carron (1992) apontam os problemas relacionados com os procedimentos metodológicos adoptados. Na visão destes autores, existe ainda a tentação em querer compreender as complexidades associadas à coesão com estudos centrados em momentos únicos e isolados, aplicando-se avaliações em um ou dois momentos das épocas desportivas, ignorando-se assim a sua natureza dinâmica, manifestada pelas flutuações que ocorrem ao longo do tempo. Por isso, fazem falta estudos que ultrapassem a natureza meramente descritiva ou correlacional do tema, para se avançar para análises multivariadas, longitudinais e prospectivas, considerando-se várias fontes de avaliação e outros métodos de avaliação para além dos tradicionais questionários de “papel e lápis”. Dito por outras palavras, os investigadores devem não só ser capazes de responder a questões relacionadas com a existência (ou não) de relações entre as variáveis em análise (ex: coesão e rendimento) mas também devem orientar os seus estudos para a explicação das circunstâncias moderadoras da relação entre as variáveis (quando é que se pode esperar uma relação entre coesão e rendimento?) bem como para o conhecimento das causas que originam as associações encontradas (por que razão a coesão pode explicar o rendimento em determinadas situações e noutras não?).

Uma última questão a corrigir no futuro relaciona-se com a tentação para o estudo da coesão em equipas de competição, dando-se menos atenção à importância que este fenómeno poderá representar em praticantes inseridos em programas de exercício físico e lazer, sendo certo que o tipo de interacções sociais que as pessoas desenvolvem nestas actividades também constituem um factor explicativo, não só na adesão a estas iniciativas, mas também para a sua

manutenção ao longo do tempo. Aliás, a propósito deste último ponto, Widmeyer, Carron e Brawley (1993) afirmam que a tendência para privilegiar a competição como o melhor momento para a recolha de dados não está igualmente isenta de distorções, pois não faz sentido pensarmos que conhecemos os níveis de união nas equipas quando deixamos de fora os contactos mantidos na esmagadora maioria do tempo de trabalho, que é representado pelas inúmeras sessões de treino que decorrem ao longo da época desportiva. Paralelamente, estes autores também salientam a importância dos estudos procurarem integrar outras variáveis relacionadas com a coesão, dando como exemplos o absentismo, as quebras de rendimento ou as atribuições de responsabilidade para os resultados desportivos, que são questões que tendem a ser analisadas do ponto de vista individual dos atletas devendo-se, no entanto, levantar a hipótese destes fenómenos poderem ser igualmente explicados através da compreensão das equipas como um todo, onde os níveis de coesão poderão condicionar estas situações.

CAPÍTULO VI

ESTILOS DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO DESPORTO

1. CONCEPTUALIZAÇÃO E MODELOS EXPLICATIVOS

O interesse pelo tema da satisfação surgiu como resultado de um conjunto de investigações levadas a cabo entre 1930 e 1940 nos EUA, tornando-se conhecidas por estudos de Hawthorne e acabaram por produzir efeitos significativos na forma como se encarava o próprio trabalho (Dipboye, Smith & Howell, 1994).

As indicações resultantes das experiências realizadas na companhia nacional de electricidade em Chicago, apontaram claramente para o facto de existirem outros aspectos, para além dos incentivos financeiros e da organização física das condições de produção, que poderiam condicionar os níveis de produtividade, nomeadamente a qualidade das relações humanas entre trabalhadores e superiores hierárquicos, caracterizada essencialmente pela atenção que estes últimos dispensavam aos que trabalhavam consigo.

Como referem Judge e Church (2000) independentemente dos problemas metodológicos que podem ser apontados à forma como foram conduzidos os estudos (critérios de selecção dos sujeitos para os grupos experimental e controle), o seu grande mérito residiu na estimulação da atenção dada aos factores motivacionais e de satisfação no trabalho. Exemplo claro desta situação é a formulação de modelos teóricos especificamente centrados sobre a satisfação no emprego, como seja, a conhecida teoria dos dois factores de Herzberg (1967), onde se afirmam dois tipos de necessidades por parte dos trabalhadores: as de "higiene", que se referem às condições de trabalho, ao salário, à segurança no emprego, etc., e as necessidades de motivação, caracterizada pela vontade de realização profissional, pela responsabilidade assumida, pelo reconhecimento profissional obtido, pelas oportunidades de progressão na carreira, etc..

O pressuposto fundamental desta proposta baseia-se na afirmação de que quando as necessidades de higiene não são cumpridas, o trabalhador sente-se insatisfeito e quando são satisfeitas ele não se sente insatisfeito. Neste sentido, este factor apenas faz depender o surgimento ou não de sentimentos de mal-estar, não decorrendo daqui qualquer consequência positiva sobre as experiências profissionais. De facto, está reservada para as necessidades de

motivação a origem de insatisfação quando não são cumpridas as suas condições e a satisfação quando se realizam alguns dos factores apontados nesta área.

Apesar deste modelo ser bastante apelativo, pelo facto de separar claramente os aspectos externos do trabalho, designando-os por necessidades de higiene, e os aspectos intrínsecos, que correspondem às necessidades de motivação, a verdade é que a investigação não comprovou totalmente os princípios enunciados, não sendo claro se a forma como os dados foram recolhidos (apelando-se às pessoas que recordassem "incidentes críticos" caracterizados por boas e más situações ocorridas no trabalho), não as terá levado a atribuírem os acontecimentos negativos às condições ambientais do trabalho (factores de higiene) e as ocorrências positivas ao resultado dos seus esforços e das suas capacidades (factores de motivação). Seja como for, as ideias avançadas têm a virtude de salientar a vertente intrínseca do trabalho como podendo potenciar os níveis de satisfação dos funcionários.

Já mais recentemente, a proposta elaborada por Locke e Latham (1990) aponta para uma relação entre o tipo de metas estabelecidas no exercício das tarefas e os níveis de performance obtidos. Assim, objectivos específicos, difíceis e realistas tendem a produzir um maior rendimento no trabalho que, por sua vez, se traduz por uma experiência mais positiva de satisfação. O sucesso decorrente da obtenção dos objectivos leva normalmente ao reconhecimento e reforço pelos outros (seja em termos materiais ou verbais), gerando sentimentos de bem-estar e um maior comprometimento com a formulação de objectivos seguintes. No entanto, a eficácia na realização dos objectivos também estará dependente das características pessoais dos funcionários (ex: nível de conhecimentos e capacidades) e dos factores situacionais (ex: complexidade e exigências inerentes às funções a realizar).

Quanto à definição da satisfação, Locke (1976) avançou com uma das propostas mais conhecidas, descrevendo-a como um estado emocional positivo que resulta da avaliação cognitiva que um determinado indivíduo faz das suas experiências de trabalho. Neste caso, o autor realça a existência de uma

dimensão cognitiva prévia relacionada com a percepção que cada um tem sobre a sua profissão, salientando depois os estados afectivos decorrentes dessa análise que, no caso da satisfação, é caracterizada por uma emocionalidade positiva e agradável.

Relativamente ao desporto, podem ser encontradas bastantes semelhanças entre este entendimento e a proposta de Chelladurai e Riemer (1997), onde se descreve a satisfação como um estado afectivo positivo, resultante de uma avaliação complexa das estruturas, processos e resultados obtidos na experiência desportiva. Segundo os autores, a satisfação é baseada na discrepância entre aquilo que o indivíduo possui e aquilo que ele percepciona como recebendo no domínio psicológico, físico e ambiental. Assim, os padrões de avaliação utilizados pelos atletas vão dar indicações sobre os seus desejos e expectativas bem como sobre aquilo que os outros possuem que pode ser desejado por eles.

2. A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

As medidas de avaliação da satisfação são muito variadas, dependendo da orientação teórica dos autores e dos objectivos de investigação que se propõem atingir. Dois dos instrumentos mais conhecidos no domínio da psicologia das organizações são o “Job Descriptive Index” (JDI) de Smith, Kendall e Hulin (1969) e o “Minnesota Satisfaction Questionnaire” de Weiss e colaboradores (1967) (MSQ).

Quanto ao primeiro, a avaliação do conceito é efectuada em cinco dimensões distintas (remuneração, promoções, colegas de trabalho, supervisores e tarefas desempenhadas), enquanto que o MSQ encontra-se disponível em duas versões (longa e curta), avaliando cinco facetas (progressão, remuneração, colegas de trabalho, responsabilidade e condições de trabalho). Ambos os questionários apresentam estabelecidas as suas propriedades psicométricas, sendo utilizados em variadas investigações (ver Bartolo & Furlonger, 2000; Butler, Cantrell & Flick, 1999; Judge & Church, 2000).

No contexto desportivo, os esforços para desenvolver instrumentos de avaliação começaram pelos trabalhos de Whittal e Orlick (1978) que

apresentaram uma escala com 84 itens divididos por seis factores distintos (desporto/competição, treinos, treinador, colegas de equipa, adversários e rendimento obtido).

Por sua vez, Weiss e Friedrichs (1986) procuraram adaptar o "Index of Organizational Reactions" de Smith (1976) ao desporto, descrevendo seis áreas diferentes (supervisão, condições de jogo, colegas de equipa, quantidade de trabalho, tipo de trabalho e identificação com a instituição).

Um terceiro instrumento, já mais conhecido, foi desenvolvido por Chelladurai e colaboradores (1998) sendo designado por Escala de Satisfação ("Satisfaction Scale" - SS), englobando um total de 18 itens que avaliam quatro dimensões da satisfação relacionadas com a liderança, o rendimento obtido, o desenvolvimento individual e o ambiente de equipa. Esta escala foi objecto de alguns trabalhos de adaptação por Cruz e Antunes (1997), numa amostra de atletas de basquetebol das divisões principais em Portugal, tendo-se seleccionado 15 itens que preenchiam todos os critérios definidos para serem incorporados em quatro factores denominados por "satisfação com a liderança", "satisfação com o rendimento da equipa", "satisfação com o rendimento pessoal" e "satisfação com o crescimento pessoal". Os valores de consistência interna variaram entre .73 e .92.

Mais recentemente, Riemer e Chelladurai (1998) avançaram alguns dados tendo em vista a construção de um novo instrumento, o "Athlete Satisfaction Questionnaire" (ASQ), desenvolvido no âmbito do desporto universitário, pretendendo ser mais globalizador do que a SS. O ASQ é composto por 15 facetas, num total de 56 itens, assumindo valores de consistência nas várias sub-escalas a variar entre .78 e .95, incluíndo aspectos relacionados com a participação dos atletas no desporto, o rendimento desportivo, a liderança exercida pelos técnicos, a organização desportiva, a equipa e o próprio atleta.

Os resultados obtidos na construção deste instrumento permitiram aos autores retirar quatro conclusões. Em primeiro lugar, existem vantagens em dividir a satisfação que os praticantes sentem relativamente às suas performances individuais daquela que é obtida pelas equipas, pois os processos subjacentes

são distintos, podendo ser relatados casos onde eles estão contentes com aquilo que produziram no jogo mas descontentes com o rendimento colectivo dos seus colegas de equipa. O segundo ponto refere-se à liderança, assumindo-se neste questionário o peso significativo que os técnicos desempenham na experiência de satisfação percepcionada pelos atletas tendo, por isso, sido enquadrados quatro sub-escalas que proporcionam uma visão mais global das suas acções (rentabilização das capacidades dos atletas, escolha das estratégias adequadas, treino e instrução e tratamento individual dado a cada elemento do grupo). O terceiro tema relaciona-se com a equipa, surgindo na ASQ a possibilidade de percebermos a forma como os atletas se integram na equipa como um todo, o modo como a equipa recebe cada um dos seus elementos e os comportamentos éticos assumidos pelo grupo. O quarto aspecto considerado, procura obter uma maior discriminação da experiência individual do atleta, avaliando-se a satisfação com o contributo dado para a realização das tarefas e para a melhoria do ambiente social bem como a sua dedicação pessoal à modalidade. Devido à formulação algo recente da escala, não existem muitos estudos que a tenham utilizado noutros contextos e modalidades daquela em que foi inicialmente aplicada pelos autores.

3. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA SATISFAÇÃO

A partir do momento em que se abandonou a ideia de que as fontes de satisfação estariam apenas condicionadas pelo controle das condições de trabalho bem como pelo tipo de incentivos materiais disponibilizados aos funcionários, entramos numa nova abordagem deste tema, alargando-se os possíveis factores geradores de bem-estar e o leque de estratégias de intervenção no sentido de promover indivíduos realizados nos seus locais de trabalho. De facto, para além de podermos abordar o estudo da satisfação numa perspectiva positiva, devido aos efeitos sobre os níveis de comprometimento com os objectivos organizacionais e a maior produtividade daí decorrente, também devemos considerar as consequências negativas que podem ser evitadas se conseguirmos prevenir a insatisfação.

A este propósito, Hughes, Ginnett e Curphy (1999) afirmam a existência de custos elevados para as empresas decorrentes do despedimento de funcionários "incompetentes", tendo como causas a baixa motivação e satisfação profissional. Para além destes gastos directos, também devem ser somados todo um conjunto de prejuízos indirectos, resultantes da existência de indivíduos que acabam por não produzir o que poderiam. Isto significa que a importância da promoção da satisfação prende-se não só com os ganhos a obter mas também com os custos a evitar.

Neste sentido, a investigação voltou-se para a compreensão do impacto que pode ser produzido pela satisfação nos níveis de rendimento obtidos. Numa análise de alguns dos estudos realizados em organizações empresariais, Judge e Church (2000) constataram a impossibilidade de se estabelecer indicações objectivas, pois existiam dados que apontavam no sentido da pouca ou nula relação entre ambas as dimensões, qualificando-se a satisfação como um factor "marginal", "ilusório" e "negligenciável" na explicação da produtividade final obtida, enquanto outros estudos acabavam por lhe atribuir uma maior preponderância, principalmente, pelos efeitos produzidos nos comportamentos de cidadania assumidos pelos funcionários nos seus locais de trabalho e ainda, noutros casos, pelo peso que representava para as pessoas que exerciam funções mais complexas, onde a autonomia e as atitudes positivas eram características essencias para um bom desempenho.

Perante este cenário pouco encorajador, os investigadores têm direccionado a sua atenção para a procura de variáveis moderadoras que podem interferir entre a satisfação e a performance, ajudando assim a perceber a disparidade nos resultados finais obtidos. Um dos factores com alguma sustentação empírica é a disponibilização de recompensas pela boa performance (ex: benefícios financeiros, encorajamentos verbais, promoções, etc.), admitindo-se a ideia de que os grupos onde se administram consequências positivas de forma contingente ao rendimento produzido tendem a demonstrar índices mais elevados de satisfação do que outros grupos não recompensados pelo bom trabalho realizado (ver Dipboye, Smith & Howell, 1994; Staw, 1996). A um outro nível,

também tem merecido algum destaque a análise das atitudes que as pessoas manifestam relativamente à profissão. Num trabalho levado a cabo por Schleicher, Watt e Greguras (2004) com funcionários de diferentes indústrias nos EUA, verificou-se que aqueles que demonstravam uma atitude mais positiva, tanto em termos afectivos como cognitivos, eram os que evidenciavam valores significativos na relação entre a satisfação e o rendimento. Pelo contrário, a associação entre estas duas dimensões era praticamente inexistente quando se observaram apenas os casos dos trabalhadores com resultados mais baixos na escala de atitudes.

Uma outra área de investigação tem analisado as possíveis relações entre a liderança transformacional e a satisfação, existindo alguns dados que sugerem uma associação positiva entre a utilização das dimensões transformacionais e a satisfação. Por exemplo, num estudo com 122 profissionais da área da saúde dos EUA, constatou-se que os enfermeiros responsáveis percepcionados como transformacionais pelas suas equipas de trabalho, eram os que produziam maiores níveis de satisfação profissional, sendo de realçar o facto da dimensão do reforço contingente ter produzido o mesmo tipo de efeitos, distanciando-se claramente da intervenção em crise que apresentava relações negativas com a satisfação (ver Medley & Larochelle, 1995).

Nesta linha de análise do relacionamento entre os estilos de liderança e a satisfação, mas aplicada ao contexto desportivo, Feltz e colaboradores (1999) verificaram, numa amostra constituída por treinadores e respectivos atletas de desporto escolar dos EUA, que os técnicos com maiores sentimentos de auto-eficácia demonstravam frequências mais elevadas de comportamentos de encorajamento e de reforço positivo aos seus atletas, conseguindo assim obter maiores índices de satisfação que os seus colegas com menor auto-eficácia.

Em Portugal, os estudos de Antunes e Cruz (1997) e de Leitão (1999) também procuraram analisar esta problemática. Os primeiros autores realizaram uma investigação com medidas repetidas de liderança (LSS), de coesão (GEQ) e

de satisfação (SS) junto de atletas de basquetebol das divisões principais, observando uma relação positiva entre os níveis de coesão (social e tarefa) e a satisfação em três dimensões: liderança, rendimento da equipa e crescimento pessoal. Um outro dado a ter em consideração, relacionou-se com o facto dos atletas integrados no grupo de alto rendimento (melhores resultados desportivos) demonstrarem, quando comparados com os seus adversários com piores performances competitivas, níveis mais elevados de satisfação com o rendimento da equipa e com a liderança, tanto no início como no final da época.

Por sua vez, Leitão (1999) no trabalho levado a cabo com jogadores profissionais e não profissionais de futebol, começou por observar maiores níveis de satisfação com a liderança e com o rendimento pessoal no início da época competitiva nos atletas efectivos, comparativamente aos não efectivos, passando a meio da época a verificar-se também uma maior satisfação com o rendimento pessoal nesse grupo de atletas. Um outro dado a considerar prende-se com o facto de existirem diferenças entre os atletas profissionais e não profissionais nas dimensões que melhor discriminavam os dois grupos. Assim, se entre os profissionais de alto e baixo rendimento era a coesão na tarefa que mais ajudava a compreender as diferenças encontradas, tanto a meio como no final da época, já no que se refere aos não profissionais apareciam não só variáveis relacionadas com a coesão, nomeadamente a integração no grupo (social), mas também a satisfação com o rendimento pessoal como factores explicativos das diferenças entre os que tinham melhores e piores rendimentos, no início da época desportiva. Para o autor, estes dados acabam por confirmar a ideia de que para os jogadores profissionais, onde o objectivo principal é vencer, a coesão na tarefa assume-se como uma variável que discrimina os níveis de rendimento obtidos, mas nos atletas não profissionais ressaltam a integração social e a satisfação como dimensões diferenciadoras entre os altos e baixos níveis de rendimento obtidos.

Em síntese, a importância da inclusão de variáveis de satisfação em estudos relacionados com a liderança, a coesão e o rendimento desportivo torna-se fundamental, pois só assim conseguimos melhorar o nosso conhecimento sobre a

forma como os atletas avaliam e reagem às suas experiências desportivas. De qualquer modo, como referem Chelladurai e Riemer (1997) a avaliação deste constructo só estará completa a partir do momento em que considerarmos todas as suas facetas, o que implica distinguir as reacções dos atletas à concretização dos objectivos de resultado e de processo, a separação entre a avaliação do rendimento individual e colectivo e, finalmente, conhecermos a importância dada à concretização da tarefa *versus* às relações sociais existentes entre todos os elementos da equipa.

CAPÍTULO VII

RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA: DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

1. PRESSUPOSTOS SUBJACENTES AO DESENVOLVIMENTO DA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE LIDERANÇA NO DESPORTO

Uma das conclusões mais salientes resultantes dos modelos conceptuais de liderança apresentados anteriormente prende-se com o facto das perspectivas de análise serem bastante alargadas, verificando-se que o privilegiar de uma determinada orientação na definição dos comportamentos de quem lidera implica abandonar outros domínios relevantes. Este facto é ainda mais evidente no contexto desportivo, uma vez que as metodologias de avaliação não consideram os contributos dados pelas abordagens mais recentes do estudo deste tema.

Foi tendo por base esta lacuna e a vontade em alargar a compreensão dos estilos de liderança que avançamos para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação, procurando contemplar alguns destes aspectos e contribuir para uma maior compreensão das actividades subjacentes à orientação dos atletas.

A construção da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto (EMLD) partiu de uma análise prévia acerca da literatura no domínio da Psicologia do Desporto e da Psicologia Social e das Organizações, reunindo-se informações a vários níveis, desde os instrumentos de avaliação disponíveis, passando pelas principais áreas de acção dos treinadores e terminando com o tipo de relações estabelecidas entre a liderança e outras variáveis implicadas no estudo do tema (ex: satisfação, coesão, comprometimento e motivação, performance individual e rendimento desportivo, etc.). Este trabalho resultou no estabelecimento de um conjunto de domínios do exercício da liderança que serviram de fundamentação ao desenvolvimento da EMLD.

A primeira faceta considerada remete para o ensino das competências inerentes a cada modalidade, podendo ser entendida como uma das tarefas mais nobres do trabalho dos treinadores, pois aquilo que melhor os define é a sua capacidade para ajudar os atletas a atingir o máximo de rendimento, apoiando-os na resolução dos desafios constantes das competições e, no caso dos praticantes mais jovens, ensinando e aperfeiçoando as capacidades desportivas (Woodman, 1993). Dick (1989) vai ainda mais longe ao afirmar que sempre que o treinador

consegue conciliar as directivas científicas do planeamento do treino com o seu "instinto" para criar novas etapas de progressão específicas em cada atleta, então talvez se deva falar em "arte" no exercício das funções. É, neste sentido, que nos parece importante a inclusão de uma dimensão de treino e instrução nos instrumentos de avaliação da liderança no desporto.

Na EMLD, esta questão é avaliada recolhendo vários indicadores, desde a organização do trabalho preconizada pelo técnico (ex: "o meu treinador dá importância a métodos de treino bem estruturados"), passando pelo tipo de instruções fornecidas (ex: "o meu treinador dá indicações específicas a cada atleta acerca daquilo que deve ser feito em todas as situações") até ao grau de importância manifestado face às dificuldades dos atletas executarem as tarefas atribuídas (ex: "o meu treinador procura perceber a origem dos erros cometidos pelos atletas").

Relativamente aos aspectos comunicacionais, a sua relevância decorre da aceitação de que sem interacções verbais ou não-verbais entre treinador e atletas simplesmente não ocorrerá o exercício da liderança. Por outro lado, a análise dos padrões de comunicação irá possibilitar-nos um conhecimento mais adequado sobre a forma como estes profissionais implementam as suas ideias, nomeadamente o tipo de aspectos que salientam nas suas mensagens e de que forma conseguem influenciar aqueles que trabalham consigo. É neste sentido que Martens (1987a) afirma que o sucesso atribuído a um determinado treinador depende fundamentalmente da sua capacidade de comunicar, tanto verbal como não verbalmente. Por isso, a congruência entre a mensagem verbal e os comportamentos não-verbais (postura corporal, expressões faciais, contacto ocular, etc.) torna-se fundamental para percebermos até que ponto existe intencionalidade e eficácia na utilização dos processos comunicacionais.

Na EMLD, procuram-se recolher dados acerca das competências não-verbais (ex: "o meu treinador procura conciliar aquilo que diz com a forma como diz") bem como sobre a assertividade na transmissão da mensagem (ex: "o meu treinador não hesita se tiver que dizer não a um atleta"). Ambas as dimensões constituem o reconhecimento daquilo que diversos autores defendem há muitos

anos, ou seja, o facto da comunicação não-verbal representar um peso considerável nas interacções mantidas entre as pessoas nos mais variados domínios sociais, a que se deve juntar a assertividade, enquanto indicador da eficácia da defesa das ideias assumidas (ver Brown, 1992, Hogg, 1995; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999; Martens, 1987a, 1990; Martens et al*.,* 1981; Smith & Smoll, 1996a,b).

Quanto ao tipo de reacções dos responsáveis técnicos após o bom e o mau desempenho dos atletas, a EMLD mantém o "feedback positivo", aceitando-se o valor que lhe é atribuído, não só em contextos de formação desportiva (ver Smith, Smoll & Curtis, 1978, 1979; Smith, Smoll & Hunt, 1977) mas também no desporto sénior, seja ou não de alta competição (ver Chelladurai, 1978, 1984, 1990) (ex: "o meu treinador exprime a sua satisfação quando um atleta joga/compete bem"). De facto, este comportamento tem vindo a ser relacionado com os níveis de satisfação e coesão nas equipas (ver Chelladurai, 1990, 1993b) bem como com as avaliações mais favoráveis acerca dos estilos de liderança por parte dos atletas mais jovens que, ao sentirem o reconhecimento dos seus esforços e performance pelos treinadores, vêem aumentadas as condições para um maior desenvolvimento psicológico e diversão ao praticarem desporto (ver Smith & Smoll, 1990). Isto mesmo foi demonstrado por outros autores, fora do âmbito desportivo, como é o caso do modelo de Bass (1985), incluindo-se na liderança transaccional o reforço contingente e, embora se preconize a impossibilidade deste comportamento causar a mesma eficácia das dimensões transformacionais, a verdade é que a investigação posterior reservou-lhe um papel mais importante, devido aos efeitos positivos produzidos nos membros do grupo (ver Brown & Dodd 1999; Hater & Bass 1988; Seltzer, Numerof & Bass, 1989).

Não existindo dúvidas relativamente à importância desta faceta comportamental, já será mais de estranhar o facto de nem todos os autores terem reconhecido o papel que o "feedback" punitivo poderá representar na relação entre treinador e atletas, ignorando-se alguns dados sobre a sua frequência (ver Christina & Corcos, 1988; Schmidt, 1991) bem como as consequências indesejáveis no desenvolvimento psicológico dos desportistas mais jovens (ver Smoll & Smith, 1989). Neste sentido, partilhamos as afirmações de Smith e Smoll

(1997a) quando nos alertam para os problemas associados à utilização dos comportamentos de punição (mesmo quando transmitidos em baixas frequências) pelo facto de poderem estimular determinados problemas psicológicos, como seja, o medo de falhar e as atitudes de evitamento face à prática desportiva. Por isso, a nossa opção foi no sentido da inclusão de uma medida relativa às reacções negativas dos treinadores face aos comportamentos assumidos pelos atletas, representando assim a afirmação inequívoca da sua relevância no domínio desportivo, independentemente de estarmos a falar de desporto de formação desportiva ou de alta competição. Na EMLD foram definidos vários itens relativos ao "feedback" punitivo, realçando-se em todos eles a utilização de estratégias aversivas enquanto método de modificação comportamental (ex: "o meu treinador costuma punir frequentemente os atletas").

No que se refere à tomada de decisão e gestão do poder, procuramos estruturar esta área em três dimensões distintas. Em primeiro lugar, mantivemos as indicações formuladas por Chelladurai e Saleh (1978, 1980) na construção da Escala de Liderança no Desporto, onde se preconiza a possibilidade do treinador assumir as decisões de uma forma mais autónoma (comportamentos autocráticos) ou de um modo mais negociado, através do envolvimento dos atletas nas questões importantes da equipa (comportamentos democráticos). Assim, neste último caso, são descritas as acções no sentido de escutar as opiniões sobre temas relacionados com o treino e a competição (ex: o meu treinador pede a opinião dos atletas em assuntos importantes relacionados com o treino") bem como a disponibilidade para mudar os comportamentos, se tal se justificar, após considerar todas as alternativas oferecidas pelos membros da equipa ("o meu treinador demonstra flexibilidade quando toma uma decisão").

Já os comportamentos autocráticos são caracterizados por uma atitude de pouca abertura e interesse na auscultação de outros pontos de vista (ex: "o meu treinador faz tudo sem ouvir os atletas") juntamente com o assumir de reacções negativas quando emergem outras posições (ex: "o meu treinador não responde favoravelmente às sugestões dos atletas"). Devido aos problemas frequentemente assinalados na dimensão dos comportamentos autocráticos, tanto no estrangeiro

(ver Chelladurai & Reimer, 1998; Salminen & Liukkonen, 1996) como em Portugal (ver Antunes & Cruz, 1997; Leitão, 1999) e, seguindo as indicações fornecidas pelo próprio Chelladurai (1993b), procuramos integrar mais itens nesta dimensão, de forma a tentar contribuir para a resolução dos problemas de consistência interna.

A terceira dimensão considerada relaciona-se com os comportamentos de "laissez-faire", que acabam por significar a negação da própria liderança (Bass & Avolio, 1999) devido à desresponsabilização do treinador quanto às suas funções, não definindo as tarefas de cada um dos atletas nem estabelecendo uma estratégia de acção a seguir.

Apesar desta dimensão constituir uma tema de bastante interesse no modelo transformacional e transaccional (Bass, 1985), dando-nos indicações acerca das diferenças nos resultados obtidos e nas avaliações dos colaboradores em função dos responsáveis assumirem maiores ou menores frequências de comportamentos nesta área, a sua inclusão num instrumento de liderança no desporto constitui uma novidade não sendo, do nosso conhecimento, propostas anteriores que se tenham interessado por esta questão. Assim, trata-se de saber se este domínio, que está bem fundamentado noutros contextos de investigação, também fará sentido no âmbito desportivo, observando-se a possibilidade dos treinadores adiarem a definição das estratégias de acção (ex: "o meu treinador evita tomar decisões") e a demonstração de um baixo envolvimento quando têm de resolver problemas importantes (ex: "o meu treinador procura não se envolver quando os assuntos se tornam muito importantes").

Convém ainda referir que neste domínio foi incluída a intervenção em crise (forma passiva) do MLQ (5X), uma vez que alguns dos estudos sobre a estrutura factorial do instrumento apontaram no sentido de poder ser agregada com a área "laissez-faire", representado um único estilo de exercício da liderança (ver House, Spangler & Woycke, 1991; Hunt, 1991). Estes resultados podem ser compreendidos através de uma análise do conteúdo dos itens que constituem a dimensão, pois estes reforçam a ideia do líder recusar ou evitar a tomada de

decisão (ex: “o meu treinador deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa”).

Quanto à intervenção em crise (forma activa) o seu carácter é algo distinto, pois segundo Avolio (1999) e Avolio e Bass (1990) representa o “ponto de corte” a partir do qual pode ser atribuída maior eficácia aos estilos de liderança assumidos por quem ocupa posições de poder. Esta área refere-se fundamentalmente às acções dos responsáveis dirigidas à antecipação dos problemas e erros cometidos pelos membros do grupo, procurando efectuar as correcções devidas (ex: “o meu treinador procura perceber a origem dos erros cometidos pelos atletas”). Esta função correctiva aproxima os itens desta área da dimensão do treino e instrução do modelo multidimensional de Chelladurai (1978) (ex: “o meu treinador presta atenção especial à correcção dos erros dos atletas”) tendo, por isso, sido agregados nesta fase do estudo.

A liderança transformacional também representa um domínio de interesse na EMLD, decorrendo da análise das propostas teóricas mais recentes sobre o tema que centraram a sua atenção sobre o tipo de influências que os líderes exercem sobre as ideias e convicções dos que colaboram consigo. De facto, o estudo de indivíduos que através da sua acção conseguem levar os outros a fazer mais do que aquilo que eles próprios esperariam e que obtêm o seu comprometimento relativamente aos princípios e objectivos estabelecidos não pode, do nosso ponto de vista, ser um assunto de interesse e aplicação exclusiva ao domínio da liderança nas organizações ou nas empresas. Pelo contrário, estamos absolutamente convencidos que devido à forma como a actividade desportiva se organiza, apelando-se tantas vezes ao “espírito de sacrifício” dos atletas no sentido de ultrapassarem os obstáculos e atingirem as metas traçadas, certamente constituirá um “terreno fértil” para o desenvolvimento deste tipo de liderança. Isto mesmo é reconhecido por Chelladurai (1993b) ao admitir a impossibilidade do modelo multidimensional aferir este tema ficando, por isso, limitado na compreensão do fenómeno.

Tendo por base estas reflexões e as dimensões propostas por Bass e Avolio (1995, 2000), Podsakoff e colaboradores (1990), Hemphill e Coons (1957, citado

por Northouse, 1997), Indvik (1986, 1988, citado por Northouse, 1997) e Antunes (1996) estabelecemos quatro grandes áreas de acção, adoptando-se as designações que assumiram no modelo de Bass (1985, 1988) e Bass e Avoio (1993a).

Em termos do apoio social, que também é incluído no modelo de Chelladurai (1978, 1990), propomos a análise do interesse manifestado pelos responsáveis técnicos acerca dos vários domínios de vida dos praticantes (ex: "o meu treinador ajuda os atletas nos seus problemas pessoais") bem como a tendência para a expressão dos sentimentos face aos outros (ex: "o meu treinador exprime o afecto que sente pelos atletas").

O carisma (ou influência nos ideais), dá-nos informações sobre a possibilidade do treinador representar um modelo a seguir, sendo uma pessoa admirada, respeitada e de confiança (ex: "o meu treinador actua de forma a ganhar o respeito dos atletas).

A motivação inspiradora já se refere mais à capacidade de tornar os objectivos desafiantes e estimulantes (ex: "o meu treinador promove uma visão de futuro para os atletas e para a equipa") a que se junta também o entusiasmo e a energia na formulação das tarefas a realizar (ex: "o meu treinador fala de forma entusiástica acerca do que é necessário fazer").

Finalmente, a estimulação intelectual apela para um domínio mais cognitivo da realização desportiva, através das acções no sentido de questionar as estratégias habituais utilizadas pelos atletas nos treinos e competições (ex: "o meu treinador leva os atletas a repensar o modo como trabalham").

A quinta, e última área, inclui a eficácia e os resultados obtidos pelo treinador no seu trabalho. Aqui são analisadas questões relacionadas com: i) a capacidade de colocar os atletas a trabalhar em equipa; ii) a competência do técnico, avaliada em termos de resultados e eficácia profissional e iii) os níveis de satisfação manifestados pelos membros do grupo quanto à forma como é liderada a equipa.

Convém, desde já, referir que este tipo de indicadores são normalmente recolhidos através de medidas independentes dos estilos de liderança como, por exemplo, os questionários de satisfação (ver Chelladurai et al*.,* 1998; Riemer &

Chelladurai, 1998), de coesão (ver Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) e de eficácia do treinador (ver Douge & Hastie, 1993; Feltz et al*.,* 1999). No entanto e, face aos últimos desenvolvimentos propostos por Bass e Avolio (1995, 2000), onde se incluem estas dimensões num mesmo instrumento de avaliação (MLQ-5X), a nossa opção foi no mesmo sentido, procurando-se obter estes dados de uma forma conjunta aos restantes itens. Também deve ser esclarecido que estes factores são independentes da liderança transformacional e transaccional, tendo as suas propriedades psicométricas devidamente estabelecidas (ver Bass & Avolio, 1997, 2000).

Neste sentido, a EMLD apresenta na versão preliminar, o trabalho em equipa, onde se abordam temas relacionados com a coordenação entre os atletas face às tarefas a realizar (ex: "o meu treinador coloca todos os atletas a lutar pelo mesmo objectivo") e a importância do apoio entre todos (ex: "o meu treinador desenvolve um espírito de equipa e uma atitude de ajuda entre todos"). Já a eficácia profissional, remete para os resultados atingidos em três domínios: junto dos atletas (ex: "o meu treinador é eficaz na satisfação das necessidades dos atletas em quererem ser cada vez melhores"), da organização desportiva (ex: "o meu treinador é eficaz na satisfação das exigências do clube") e do rendimento desportivo alcançado (ex: "o meu treinador conseguiu melhorar o nosso rendimento"). O último aspecto prende-se com a satisfação, avaliando-se os sentimentos dos atletas relativamente ao tratamento que recebem do treinador (ex: "o meu treinador respeita e trata os atletas de um modo justo") assim como quanto aos estilos de liderança e estratégias de trabalho utilizadas (ex: "o meu treinador utiliza métodos de liderança que são satisfatórios").

Foi a partir destes pressupostos e orientações teóricas que se elaborou a versão preliminar da EMLD, procurando-se alargar a compreensão dos estilos de liderança no desporto face aos contributos dados noutros domínios sociais, sabendo-se de antemão que poderão existir outras dimensões, igualmente decisivas, não contempladas no instrumento bem como a possibilidade da adaptação destas áreas à realidade portuguesa poder não confirmar o esquema prévio sugerido.

2. PROCEDIMENTOS ADOPTADOS NA CONSTRUÇÃO DA EMLD

2.1. Definição das dimensões e recolha dos itens

A constituição dos 166 itens iniciais do questionário partiu de uma revisão da literatura sobre as principais dimensões da liderança no desporto e nas organizações recorrendo-se, para tal, a instrumentos desenvolvidos por vários autores bem como a indicações práticas sugeridas no âmbito da relação treinador-atleta. Assim, os instrumentos considerados foram os seguintes: o "Path-Goal Leadership Questionnaire" (Indvik, 1986, 1988, citado por Northouse, 1997); o "Leadership Behavior Description Questionnaire" (Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963, citados por Northouse, 1997), o Multifactor Leadership Questionnaire (5X) (Bass & Avolio, 1995, 2000), o Questionário de Liderança Transformacional (Podsakoff et al*.,* 1990), o Questionário de Trabalho em Equipa em Contexto Desportivo (Antunes, 1996) e a Escala de Liderança no Desporto (Cruz & Chelladurai, 1992). Paralelamente, foram propostos alguns itens adicionais, que serviram de base à constituição das dimensões relacionadas com o "feedback" negativo, os comportamentos não-verbais e a assertividade (ver Cruz & Gomes, 1996; Gomes, 1996; Gomes, Dias & Cruz, 1997; Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999; Smith & Smoll, 1996a,b).

2.2. Submissão a uma comissão de peritos

Uma versão preliminar deste instrumento, que pretendia avaliar diferentes dimensões dos comportamentos do treinador (independentemente do contexto ou modalidade desportiva), foi inicialmente analisada por uma "comissão de revisão" constituída por três profissionais, com formação em Psicologia e/ou em Psicologia do Desporto: um da área da Psicologia (com formação e treino em Psicologia do Desporto), um da área da Educação Física e Doutoramento em Ciências do Desporto (especialidade em Psicologia do Desporto) e um terceiro elemento com formação graduada e pós graduada (Doutoramento) em Psicologia e experiência na área da psicometria.

Foi solicitado aos especialistas que se manifestassem relativamente a quatro domínios distintos. Em primeiro lugar, deveriam analisar os itens em termos de relevância, respondendo acerca da sua importância para a avaliação da liderança no desporto. O segundo ponto a ponderar prendia-se com a compreensão dos itens, examinando o entendimento simples e claro de cada um deles, de modo a poder ser respondido pelos atletas. A terceira questão relacionava-se com a antecipação da dimensão do item, categorizando-o por uma das quinze dimensões propostas. Finalmente, era colocada uma pergunta relativa à inclusão ou exclusão do item, devendo cada um dos elementos posicionar-se face à possível manutenção das afirmações na versão final do questionário. Foi ainda sugerido à comissão que respondesse às questões um e dois com três opções ("sim", "não" e "sem opinião"), enquanto que na terceira área deveriam assinalar o número correspondente à dimensão em causa. A quarta, e última questão, foi formulada de acordo com quatro possibilidades de resposta ("incluir item no questionário", "não incluir no questionário", "modificar linguagem para incluir o item" e "sem opinião/não sabe").

Os critérios utilizados para a retenção dos itens foram os seguintes: a) acordo de 2/3 entre os júris em termos da "relevância", da "dimensão" proposta para os itens e da "inclusão/exclusão" final do item e b) modificação da terminologia associada a cada item, quando tal fosse sugerido pelo menos por dois dos membros.

O esquema de ordenamento obtido para os 166 itens encontra-se representado no Quadro 1, distribuindo-se por quinze sub-escalas. Os resultados permitem verificar uma diminuição em 49 itens, sendo de referir o facto de três dimensões ficarem claramente desfavorecidas no número total de indicadores (estimulação intelectual com três itens, a eficácia profissional com quatro e a satisfação que desaparece em termos de representatividade). De salientar, o facto das áreas do comportamento não-verbal, democrático e do trabalho de equipa aparecerem com mais um item relativamente aos inicialmente previstos, em virtude dos peritos terem inserido mais um indicador nessas categorias sendo, obviamente, respeitada a decisão. Aliás, como descrevemos a seguir, esta

situação também se verificou noutras situações, com itens a “entrar” e a “sair” das dimensões inicialmente antecipadas.

Quadro 1

Distribuição dos itens na versão preliminar da EMLD pelas quinze dimensões, antes e após a submissão à comissão de peritos

Dimensão	Nº de itens submetidos à comissão de peritos	Nº de itens retidos após a consulta à comissão de peritos
Competência técnica		
1. Treino e instrução	25	12
Competências comunicacionais		
2. Comportamento não-verbal	5	6
3. Assertividade	7	6
4. “Feedback” positivo	11	7
5. “Feedback” negativo	5	5
Tomada de decisão e poder		
6. Comportamento democrático	15	10
7. Comportamento autocrático	10	11
8. Comportamento “laissez-faire”	11	9
Liderança transformacional		
9. Apoio social	19	11
10. Carisma e influência nos ideais	13	9
11. Motivação inspiradora	23	19
12. Estimulação intelectual	6	3
Eficácia e resultados da liderança		
13. Trabalho em equipa	4	5
14. Eficácia profissional	8	4
15. Satisfação	4	0
TOTAL	**166**	**117**

A manutenção desses itens na primeira versão do questionário, prende-se fundamentalmente com o facto de nesta etapa do estudo estarmos ainda numa fase exploratória, havendo uma justificação conceptual para a formulação dos domínios da liderança, mas não tanto para a fixação das afirmações pelas “respectivas” sub-escalas pois, como já referimos, estas resultaram de uma

pesquisa mais alargada em fontes bibliográficas relevantes sobre o tema, não existindo um único instrumento de avaliação da liderança no desporto que congregasse todas as áreas e, assim, sustentasse a nossa decisão de não aceitarmos a mobilidade dos itens.

Analisando agora os resultados produzidos pela comissão de peritos nos quatro pontos de reflexão, verificou-se que em termos da relevância, tendo por base o acordo de 2/3 entre eles, foram apenas retirados dois itens, transmitindo-se assim uma ideia francamente positiva quanto ao seu enquadramento na realidade desportiva, sendo este dado tanto mais significativo se não nos esquecermos que algumas das fontes de informação consideradas na elaboração do questionário não eram directamente provenientes da área da liderança em contextos desportivos.

No que concerne à compreensão dos itens, as sugestões elaboradas implicaram a modificação da linguagem e/ou construção gramatical das afirmações em cinco casos, sendo este também um indicador da objectividade na informação disponibilizada à comissão.

Quanto à análise dos itens pelas dimensões propostas, e mantendo o critério de 2/3 de acordo, os resultados foram então os seguintes:

1. Eliminação de 13 itens na dimensão técnica;
2. Inclusão de um item nos comportamentos não verbais proveniente dos comportamentos democráticos (“demonstra aos atletas que está disposto a ouvi-los”);
3. Exclusão de um item na dimensão de assertividade;
4. Eliminação de três itens na área do “feedback” positivo e transferência de um para a motivação inspiradora (“motiva os atletas para se esforçarem mais”);
5. Nos comportamentos de “feedback” negativo não ocorrerem alterações;
6. Na área das decisões democráticas, foram retirados cinco itens, tendo, como já foi referido, um sido transferido para os comportamentos não-verbais e

acrescentado outro proveniente da motivação inspiradora (“procura que os atletas se envolvam no estabelecimento das metas e objectivos a atingir”);

7. Na vertente oposta, a área dos comportamentos autocráticos registou apenas a inclusão de um item com origem na liderança carismática (“demonstra um sentimento de poder e de confiança”);
8. Na dimensão “laissez-faire” verificou-se a saída de dois itens;
9. A área do apoio social começou por perder um item por questões de relevância, a que se juntaram mais sete por razões de desacordo na inclusão quanto à dimensão. Por outro lado, um item foi transferido para a motivação inspiradora (“ajuda os atletas a desenvolverem as suas potencialidades”) e acrescentado outro proveniente da dimensão de satisfação (“respeita e trata os atletas de um modo justo”);
10. No carisma atribuído ao líder foram eliminados três itens, acrescentando-se a transferência de um para a área dos comportamentos autocráticos e outro para o trabalho em equipa (“vai além dos interesses de cada atleta para o bem da própria equipa”) registando-se, no entanto, uma entrada proveniente da motivação inspiradora (“espera muito de todos os atletas”);
11. Na motivação inspiradora foi onde se observaram as maiores alterações, com nove itens eliminados (oito por divergências quanto à inclusão e um devido à relevância) e dois foram deslocados para as dimensões de comportamentos democráticos e carisma. Inversamente, verificaram-se sete entradas: um do “feedback” positivo, um do apoio social, um da estimulação intelectual (“leva-nos a olhar para um problema de diferentes pontos de vista”) e quatro da eficácia profissional (“consegue levar os atletas a fazer mais do que era esperado”, “promove nos atletas um desejo de sucesso”, “promove nos atletas a vontade de se esforçarem cada vez mais”, “mudou a nossa forma de trabalhar e estar neste desporto”);
12. Quanto à estimulação intelectual, dois itens foram suprimidos e um foi transferido para a motivação inspiradora;
13. A dimensão do trabalho em equipa manteve os quatro itens originalmente integrados e acrescentou um proveniente do carisma;

14. A eficácia ficou reduzida a metade dos itens inicialmente previstos devido à transferência de quatro para a motivação inspiradora e, finalmente,
15. A satisfação relativamente à liderança foi o domínio mais afectado, ficando sem qualquer item, tendo três sido eliminados e um codificado no apoio social.

Em síntese, no total foram eliminados 49 itens (47 por questões de desacordo na antecipação da dimensão e dois devido à relevância) e doze foram deslocados para outras áreas. Isto significa que 63.3% dos itens foram mantidos nas suas dimensões originais, 7.2% foram remetidos para outras áreas e 29.5% não reuniram os critérios para a inclusão na primeira versão de aplicação da EMLD.

No que diz respeito às taxas de acordo entre os peritos sobre a inclusão dos itens nas dimensões previamente definidas, o valor médio de acordo foi de 74.3% (57.3%, 83.7% e 82.1% para cada um), subindo este valor para 82.6% (64%, 91.5%, 92.3%) se considerarmos a taxa de acordo entre eles englobando também os itens que foram transferidos da dimensão inicial antecipada para a dimensão final apontada por, pelo menos, 2/3 dos elementos.

Estes últimos valores ficam ligeiramente abaixo dos recomendados pelos autores (igual ou superior a 90%) (ver Almeida & Freire, 1997) mas, uma vez mais, devemos ter em consideração o facto da primeira versão da EMLD não ter sido elaborada a partir de um único modelo conceptual representador de todas as dimensões de liderança avançadas e, por consequência, não estávamos a testar a validade de conteúdo de “apenas” um questionário traduzido e adaptado por outro(s) autor(es), onde à partida se poderiam esperar distribuições mais estabilizadas dos itens pelos respectivos factores. Paralelamente, também deve ser levado em consideração o elevado número de dimensões propostas (quinze), não sendo frequente encontrarmos instrumentos com tantas facetas no domínio da psicologia do desporto sendo, por isso, de realçar o facto dos três peritos terem reconhecido catorze dessas dimensões, de uma forma bastante consensual (acima dos 80% de acordo).

2.3. Constituição da primeira versão da EMLD

A versão resultante das análises e sugestões fornecidas pelos três membros da comissão de especialistas ficou com 117 itens, distribuindo-se por catorze sub-escalas.

A etapa seguinte visou estabelecer as propriedades psicométricas do instrumento através dos procedimentos exploratórios e confirmatórios, de modo a determinar as dimensões de liderança assumidas pelos treinadores. No entanto, convém salientar o facto de incluirmos nesta parte do trabalho as análises exploratórias de dois instrumentos dirigidos à avaliação dos níveis de satisfação e coesão experienciada pelos atletas pois, como já foi referido, os indicadores de satisfação ficaram sem representatividade nesta versão inicial da EMLD, não existindo garantias de que o mesmo sucedesse à dimensão do "trabalho em equipa" após a realização dos tratamentos descritos. De facto, para além do interesse no desenvolvimento de novas metodologias de avaliação da liderança, pretendíamos igualmente obter uma compreensão dos efeitos e relações existentes entre a liderança e as experiências desportivas dos atletas, sendo estes resultados apresentados no capítulo seguinte. Para evitar uma sobreposição na descrição dos procedimentos estatísticos relativos aos tratamentos exploratórios dos três questionários, são incluídos nesta fase os resultados obtidos em todos eles.

Neste sentido, o presente estudo foi realizado junto de atletas de várias modalidades e pretendeu atingir dois objectivos:

a) Analisar a possibilidade de introduzir novas dimensões da acção dos treinadores, através do desenvolvimento de um instrumento de avaliação dos estilos de liderança procurando-se assim contribuir para uma compreensão mais alargada do tema;
b) Analisar as características psicométricas dos instrumentos de avaliação da coesão e da satisfação, verificando a correspondência dos factores surgidos com os originalmente propostos pelos autores da validação portuguesa.

3. MÉTODO

3.1. Amostra

Participaram neste estudo 1714 atletas, sendo 1160 do sexo masculino (67.7%) e 554 do sexo feminino (32.3%), com idades compreendidas entre os 13 e os 42 anos. Relativamente ao escalão competitivo, 467 eram juniores (27.2%) e 1247 seniores (72.8%) apresentando, por isso, uma variação alargada no número de anos de prática desportiva (1 a 27 anos). Ao nível de representações na selecção nacional, 456 atletas juniores tinham sido internacionais (28.1%) e 316 seniores tinham assumido o mesmo estatuto (19.6%). Quanto aos anos de trabalho com os treinadores, os dados também apontam para uma significativa amplitude de tempo (entre um e quinze anos), sendo a média acima dos dois anos. Relacionado com este tema, os atletas foram também questionados acerca dos principais títulos ou resultados conseguidos sob a orientação dos actuais responsáveis técnicos, sendo de assinalar o facto de perto de 20% terem já obtido classificações de realce ao nível nacional e/ou internacional. O Quadro 2 apresenta com maior detalhe e pormenor os dados relativos às características demográficas da amostra que participou no estudo.

No que se refere às modalidades praticadas, o Quadro 3 descreve a distribuição dos atletas, devendo-se referir o facto da esmagadora maioria (perto de 80%) se enquadrar em seis desportos (futebol, andebol, voleibol, natação, hóquei em patins e pólo aquático). Dividindo por tipo de modalidade, 74.5% dos praticantes fazem parte das colectivas e 25.5% das individuais.

Considerando o nível competitivo, perto de 70% do total dos participantes neste estudo estavam integrados nas divisões principais das respectivas modalidades, enquanto que os restantes se distribuíam pelos escalões secundários ou por níveis com outras designações atribuídas pelas federações de origem (ver Quadro 4).

Quadro 2

Características demográficas da amostra total (*N* = 1714)

Característica/Variável	*n*	%	*M*	*DP*	Min./Máx.
Sexo					
Feminino	554	32.3			
Masculino	1160	67.7			
Idade			21.3	4.8	13 - 42
Escalões Competitivos					
Júnior	467	27.2			
Sénior	1247	72.8			
Anos de Prática			8.5	4.7	1 – 27
Internacionalizações Júnior	456	28.1			0 – 50
Internacionalizações Sénior	316	19.6			0 – 218
Anos de Trabalho c/ Actual Treinador			2.7	2.3	1 - 15
Títulos Conseguidos c/ Actual Treinador					
Sim	309	18			
Não	1405	82			

Quadro 3

Distribuição dos atletas por modalidades

(valores por ordem decrescente de frequência)

Modalidade	*n*	%
Futebol	270	15.8
Andebol	260	15.2
Voleibol	224	13.1
Natação	207	12.1
Hóquei Patins	190	11.1
Pólo Aquático	177	10.3
Atletismo	76	4.4
Basquetebol	76	4.4
Futsal	66	3.9
Kick-Boxing	57	3.3
Remo	22	1.3
Ciclismo	21	1.2
Ginástica Acrobática	12	0.7
Patinagem em grupo	12	0.7
Ginástica Rítmica	12	0.7
Esgrima	11	0.6
Judo	9	0.5
Ginástica Artística	7	0.4
Patinagem Artística	5	0.3
Total de Atletas por Modalidades		
Colectivas	1275	74.5
Individuais	439	25.5

Quadro 4

Distribuição dos atletas por divisões competitivas

Modalidade	Divisão Principal		Divisão Secundária		Outras	
	n	%	*n*	%	*n*	%
Futebol	196	17.0	28	8.2	46	22.1
Voleibol	192	16.6	32	9.4	0	0.0
Hóquei Patins	174	15.2	16	4.7	0	0.0
Andebol	173	15.0	87	25.4	0	0.0
Pólo Aquático	126	10.8	51	14.9	0	0.0
Natação	67	5.7	89	26.0	51	24.5
Futsal	51	4.3	15	4.4	0	0.0
Basquetebol	50	4.2	17	4.9	9	4.3
Atletismo	44	3.7	5	1.5	27	13
Remo	15	1.3	0	0.0	7	3.4
Patinagem em grupo	12	1.0	0	0.0	0	0.0
Ginástica Acrobática	12	1.0	0	0.0	0	0.0
Esgrima	11	0.9	0	0.0	0	0.0
Ginástica Rítmica	10	0.8	2	0.6	0	0.0
Ciclismo	10	0.8	0	0.0	11	5.3
Judo	9	0.7	0	0.0	0	0.0
Ginástica Artística	7	0.6	0	0.0	0	0.0
Patinagem Artística	5	0.4	0	0.0	0	0.0
Kick-Boxing	0	0.0	0	0.0	57	27.4
Total	**1146**	**67.9**	**342**	**20**	**208**	**12.1**

3.2. Instrumentos

Foi administrado a todos os atletas que participaram neste estudo um Questionário que englobava vários instrumentos de avaliação psicológica.

Em primeiro lugar, incluía um *Questionário Demográfico* que, para além de avaliar variáveis como o sexo, idade e habilitações literárias, recolheu dados relativos ao clube, à modalidade de proveniência dos atletas, ao escalão e à divisão competitiva. Paralelamente, procuramos obter algumas informações sobre a carreira desportiva dos atletas (anos de prática e número de internacionalizações) e o tipo de percurso desportivo realizado com o actual treinador (anos de trabalho e títulos alcançados). Este questionário foi desenvolvido com base em instrumentos similares utilizados por Chelladurai e

Reimer (1998), Cruz (1996) e Cruz e Antunes (1997), adaptando-se algumas das questões para efeitos do presente trabalho;

Um segundo instrumento foi a *Escala Multidimensional de Liderança no Desporto* (EMLD), desenvolvida especificamente para este estudo. A EMLD é constituída por 117 itens, respondidos numa escala tipo "Likert" com cinco opções de resposta (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Os "scores" de cada dimensão são calculados através da soma dos itens correspondentes a cada sub-escala, dividindo depois esse valor pelo número total de itens, atendendo-se à cotação invertida dos que são formulados pela "negativa". Os valores mais altos em cada sub-escala significam maiores frequências de comportamentos, por parte do treinador, em cada uma das áreas de acção descritas;

O terceiro instrumento foi uma versão traduzida e adaptada por Cruz e Viana (1993) do *Questionário de Coesão Desportiva* ("The Group Environment Questionnaire" – GEQ), desenvolvido originalmente a partir dos trabalhos de Brawley, Carron e Widmeyer (1987), Carron, Widmeyer e Brawley (1985) e Widmeyer, Brawley e Carron (1985). O GEQ é constituído por 18 itens distribuídos por quatro dimensões, sendo as afirmações respondidas numa escala tipo "Likert" de nove pontos (1 = Discordo totalmente; 9 = Concordo totalmente). Assim, a "integração no grupo, tarefa" (IG-T), procura avaliar os sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente à semelhança e proximidade da equipa como um todo quanto às tarefas a realizar (ex: "a nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento"); a "integração no grupo, social" (IG-S), refere-se aos sentimentos e percepções individuais dos membros da equipa quanto à semelhança e proximidade no interior da equipa como um todo, enquanto unidade social (ex: "a nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva"); a "atracção individual para o grupo, tarefa" (AIG-T), identifica os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento com as tarefas, produtividade, metas e objectivos do grupo (ex: "não estou satisfeito com a quantidade de tempo que

tenho jogado") e, finalmente, a "atracção individual para o grupo, social" (AIG-S), reflecte os sentimentos individuais dos membros da equipa relativamente ao seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo (ex: "alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa"). Os "scores" de cada uma das sub-escalas são calculados através da soma dos valores dos itens em cada uma das quatro dimensões, dividindo depois esse valor pelo número total de itens de cada sub-escala, devendo-se, no entanto, atender ao facto de existirem alguns indicadores com cotação invertida. As pontuações mais altas significam valores mais elevados de coesão em cada uma das dimensões.

De assinalar que a nossa opção pela inclusão dos dezoito itens originalmente propostos por Cruz e Viana (1993) e não dos onze propostos no estudo de Cruz e Antunes (1997) relaciona-se com o facto de, neste último trabalho, se ter considerado uma amostra de 105 atletas de uma única modalidade, não existindo dados que assegurem as vantagens da aplicação desta versão mais reduzida noutros contextos desportivos. Por outro lado, os valores de consistência interna encontrados neste estudo também não foram os melhores nalgumas das sub-escalas (.55 para a AIG-T, .59 para a AIG-S e .68 para IG-T, sendo o melhor valor o da IG-S com .76). Aliás, isto mesmo é confirmado pelos autores ao prevenirem para "algum cuidado em generalizações" (p.347) na utilização dos resultados da investigação;

Finalmente, a avaliação efectuada incluiu uma *Escala de Satisfação,* tratando-se da versão traduzida e adaptada por Cruz e Viana (1993) da "Satisfaction Scale" (SS) de Chelladurai e colaboradores (1988), com um total de dezoito itens, respondidos numa escala tipo "Likert" de sete pontos (1 = extremamente insatisfeito e 7 = extremamente satisfeito). Os itens da SS distribuem-se por quatro sub-escalas, designadas por "satisfação com a liderança", identificando os sentimentos dos atletas relativamente à liderança do seu treinador (ex: [sinto-me satisfeito(a) com] "o respeito e tratamento justo que recebo do treinador"); "satisfação com o rendimento da equipa", reflectindo a percepção dos praticantes sobre o espírito de equipa e o modo como decorrem os treinos e competições (ex: [sinto-me satisfeito(a) com] "o rendimento da minha

equipa"); "satisfação com o rendimento pessoal", que descreve a opinião sobre a performance obtida nos treinos e competições bem como o estado de forma física (ex: [sinto-me satisfeito(a) com] "o modo como estou a jogar/competir") e, em último lugar, a "satisfação com o crescimento pessoal", referindo-se à avaliação que os atletas fazem acerca das aprendizagens que têm efectuado e do seu desenvolvimento pessoal (ex: [sinto-me satisfeito(a) com] "o meu crescimento e desenvolvimento pessoal"). O "score" de cada sub-escala é calculado dividindo-se a soma dos itens de cada dimensão pelo respectivo número total.

Pelas mesmas razões enunciadas anteriormente para a inclusão de dezoito itens no GEQ, também aqui foram considerados o total original de dezoito itens proposto por Cruz e Viana (1993) e não os quinze obtidos no estudo de Cruz e Antunes (1997).

3.3. Procedimento

O Questionário que englobava os instrumentos atrás referidos foi distribuído junto de vários atletas, sendo a sua entrega e recolha efectuada por dois meios: pessoalmente ou por correio. Assim, numa primeira fase foram contactados os responsáveis técnicos no sentido de transmitirmos os objectivos do estudo e os procedimentos a adoptar na aplicação dos instrumentos. Após a concordância dos mesmos, efectuou-se a deslocação de um investigador, membro da equipa de participantes neste projecto, para a recolha dos dados, que poderia ocorrer num único momento (ex: antes ou após um treino, durante os estágios prévios às competições, etc.) ou então em dois momentos distintos, sendo um para a entrega dos questionários aos atletas, que os levavam consigo para posterior preenchimento, e outro para a recolha.

Tendo em conta o elevado número de equipas que participaram neste estudo bem como a dispersão geográfica das mesmas (centro e sul do país e ilhas) não foi possível ir directamente junto de todas os atletas realizar a passagem dos questionários. Por isso, foi adoptado o correio como forma de envio e recolha dos questionários, ficando o capitão de equipa (ou nos casos onde tal não era possível, o próprio treinador) encarregue de proceder a esta

tarefa. No entanto, convém esclarecer que todos os questionários foram entregues inseridos em envelopes próprios para este estudo, informando-se os atletas da necessidade de os fecharem após o preenchimento, facultando-se também a possibilidade de resposta sob anonimato. Noutros casos ainda, foi apenas solicitado ao treinador a distribuição dos questionários devendo os atletas enviá-los para a nossa morada, através de envelopes RSF, sem quaisquer custo adicional.

O questionário distribuído incluía, anexa, uma carta de apresentação dirigida aos atletas, acerca dos objectivos e implicações da investigação e do carácter voluntário da participação. Todos os sujeitos que pretendiam obter informações sobre os resultados, deveriam preencher o seu nome e morada para posterior contacto da nossa parte.

No total, foram distribuídos e enviados 2620 questionários tendo sido recebidos 1720, o que significa uma elevada taxa de retorno e adesão (65.6%). De referir que do total de questionários recebidos, seis não reuniam as condições mínimas para serem incluídos na amostra final, pois estavam praticamente por preencher e/ou ilegíveis nas respostas dadas, ficando-se por uma taxa de retorno efectivamente utilizável de 65.4%.

4. RESULTADOS DOS ESTUDOS EXPLORATÓRIOS DOS INSTRUMENTOS

O tratamento e análise estatística dos dados foram efectuados no programa SPSS (versão 11.5 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados no decorrer desta parte do trabalho.

4.1. Características psicométricas dos instrumentos utilizados

Os três questionários foram submetidos a análises factoriais, com o método de análise de componentes principais, tendo-se estabelecido previamente alguns critérios para a definição dos factores finais: i) saturação igual ou superior a .40 de

cada item no factor hipotético e apenas num único factor; ii) aceitação da solução factorial final a partir do momento em que explicasse pelo menos 50% da variância total; iii) existência de uma coerência entre a solução factorial e os itens que constituem cada um dos factores e iv) cada factor deveria ser representado, pelo menos, por dois itens (ver Cruz & Antunes, 1997; Gorsuch, 1983; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995).

Em todos os instrumentos procedeu-se a uma análise factorial de componentes principais, sem pré-definição do número de factores, através da rotação ortogonal (procedimento "varimax"), com normalização de Kaiser ("eigenvalue" igual ou superior a 1).

Paralelamente, também se procurou atender aos valores relativos à distribuição de cada um dos itens, nomeadamente em termos da moda, mediana, assimetria e curtose. Os Quadros 5 e 6 apontam os resultados finais obtidos para os instrumentos de coesão e satisfação, não se apresentando os dados para a escala de liderança, uma vez que os trabalhos de adaptação prosseguem com outros procedimentos de análise, descrevendo-se os itens retidos (e respectivas saturações nos factores) após a definição da versão final.

Relativamente à Escala Multidimensional de Liderança no Desporto, a solução final encontrada permitiu explicar 51.1% da variância total, distribuindo-se por seis factores: transformacional (29.9%), autocrático/"laissez-faire" (7.1%), democrático (5.3%) apoio social (3.3%), "feedback" positivo (2.9%) e "feedback" negativo (2.6%), englobando um total de 49 itens, tendo sido eliminados 68 itens por não cumprirem os critérios descritos anteriormente. Esta análise teve por base valores para o *KMO* de .96 e um nível de significância do teste de esferacidade de Barlett de p=.00, significando na prática a possibilidade de aplicar este tipo de procedimentos de análise ao instrumento. Por outro lado, dos 49 itens incluídos na solução final proposta apenas sete dão indicações de curtose acima do ponto crítico e um ao nível da simetria. Convém, no entanto, referir que nenhum deles superou o valor de 1.96 sugerido por outros autores, como resultado "limite" indicador de problemas (ver Pestana & Gageiro, 2000).

O Questionário de Coesão Desportiva apresentou alguma sustentação para os quatro factores definidos por Carron, Widmeyer e Brawley (1985), sendo constituído por catorze itens, excluindo-se quatro casos (um de cada uma das dimensões) por dupla saturação em mais de um factor. O indicador de *KMO* situou-se em .91 e o teste de esferacidade de Barlett com um *p*=.00, indicando a possibilidade de proceder à análise dos factores da escala. Neste sentido, foram mantidas as designações originais dos quatro factores: integração no grupo - social (32.9%), integração no grupo - tarefa (7.7%), atracção individual para o grupo - social (6.8%) e atracção individual para o grupo - tarefa (6.3%), para um total de variância explicada de 53.6%. Convém, no entanto, salientar o facto de dois dos itens seleccionados terem apresentado problemas de simetria e curtose (itens 1 e 3), tendo sido nossa decisão manter a sua presença no factor "atracção individual para o grupo – social", pois a sua remoção faria baixar ainda mais os valores do "alpha" de .62 para .53 e .56, respectivamente, tornando assim questionável a aceitação desta dimensão.

Por fim, na Escala de Satisfação, os resultados da análise exploratória apontaram para três factores que, no seu conjunto, explicaram 72.1% da variância total, tendo sido designados da seguinte forma: satisfação com a liderança (50.5%), satisfação com o ambiente e rendimento colectivo (13.2%) e satisfação com o rendimento individual (8.4%). O indicador de *KMO* situou-se em .92 e o teste de esferacidade de Barlett com um *p*=.00, confirmaram a possibilidade de proceder à análise dos factores da escala, não se registando problemas de distribuição dos resultados dos itens pelos indicadores enunciados. A SS ficou com um total de quinze itens, tendo sido eliminados três itens por dupla saturação em dois factores (dois da satisfação com o crescimento pessoal e um da satisfação com o rendimento da equipa).

Quadro 5

Saturação dos itens (Questionário de Coesão Desportiva) nos factores, após a análise das componentes principais

Itens	Factor 1 Integração no grupo (social)	Factor 2 Integração no grupo (tarefa)	Factor 3 Atracção para o grupo (social)	Factor 4 Atracção para o grupo (tarefa)
13. Os membros da nossa equipa raramente se reúnem todos juntos	.77			
11. Os membros da nossa equipa preferem sair sozinhos, em vez de conviverem como uma equipa	.76			
17. Os elementos da nossa equipa não são unidos fora dos treinos e jogos/competições	.66			
10. A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento		.75		
12. Todos nós assumimos a responsabilidade por qualquer derrota ou fraco rendimento da nossa equipa		.71		
16. Se os colegas da nossa equipa têm problemas nos treinos, toda a gente quer ajudá-los, para podermos voltar a trabalhar em conjunto		.50		
14. Os membros da nossa equipa têm aspirações opostas ou conflituosas relativamente ao rendimento colectivo		.49		
9. Para mim, esta equipa é um dos grupos sociais mais importantes a que pertenço			.69	
5. Alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa			.67	
3. Não vou sentir saudades dos meus colegas de equipa quando a época terminar			.49	
1. Não gosto de participar nas actividades sociais desta equipa			.42	
2. Não estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho jogado/competido				.72
6. Esta equipa não me dá oportunidades suficientes para melhorar o meu rendimento pessoal				.65
8. Não gosto do estilo de jogar/competir desta equipa				.49
"Eigenvalue"	5.91	1.38	1.22	1.13
% de Variância	32.9	7.6	6.8	6.3

Quadro 6

Saturação dos itens (Escala de Satisfação) nos factores, após a análise das componentes principais

Itens	Factor 1 Satisfação com a liderança	Factor 2 Satisfação com o amb./rend. colectivo	Factor 3 Satisfação com o rendimento individual
16. O apoio que tenho do meu treinador	.87		
4. A forma como o meu treinador me trata	.86		
10. O respeito e tratamento justo que recebo do treinador	.86		
8. A orientação dada pelo meu treinador	.85		
6. A capacidade do meu treinador para me ensinar	.83		
13. A forma como o meu treinador lida com os problemas	.81		
2. A liderança fornecida pelo meu treinador	.80		
15. A atenção que me é dada por ser atleta	.57		
3. O espírito de equipa		.83	
11. A ajuda que tenho dos meus colegas de equipa		.81	
12. A alegria nos jogos/competições e treinos		.72	
7. O modo como os meus colegas de equipa me tratam		.71	
17. O rendimento da minha equipa		.69	
18. O meu actual momento de forma			.87
1. O modo como estou a jogar/competir			.86
"Eigenvalue"	7.57	1.97	1.26
% de Variância	50.5	13.2	8.4

Relativamente à consistência interna dos factores associados aos três questionários descritos, foi utilizado o "Alpha" de Cronbach, obtendo-se valores bastante positivos em diversas sub-escalas, reflectindo, em geral, elevados índices de fidelidade. Convém referir que valores acima de .70 devem ser entendidos como valores aceitáveis (ver Nunnally, 1978), embora também seja de assinalar que valores de .60 a .65 têm sido descritos como passíveis de aceitação, mas assumem já um certo carácter indesejável (ver Lowenthal, 2001).

No que respeita à EMLD, todos os índices situaram-se acima de .70, sendo as dimensões mais elevadas a área transformacional (.94), o autocrático/"laissez-faire" (.84), o democrático (.81) e o "feedback" positivo (.80), representando o apoio social (.72) e o "feedback" negativo (.74) os valores mais baixos, mas ainda assim dentro dos limites de admissão.

Quanto à escala de satisfação, também se observou uma boa consistência interna para as três sub-escalas definidas (.94 para a satisfação com a liderança, .85 para a satisfação com o ambiente e rendimento colectivo e .77 para a satisfação com o rendimento individual).

Finalmente, no questionário de coesão foi possível, como já referimos, confirmar os quatro factores originais da constituição do instrumento, mas alguns dos valores de consistência interna não foram os melhores. Assim, enquanto que nas dimensões de integração no grupo (social e tarefa) obtiveram-se valores de "Alpha" aceitáveis (.74 e .71 respectivamente), o mesmo não se poderá dizer das dimensões relativas à atracção individual para o grupo (social e tarefa) cujos valores se situaram em .62 e .58 para cada uma delas.

5. DISCUSSÃO

Começando precisamente por este último instrumento, o aspecto que merece maior destaque prende-se com o facto de não termos encontrado índices de fidelidades muito aceitáveis para as dimensões relacionadas com a atracção individual para o grupo (social e tarefa). No entanto, os valores das duas dimensões acabam, apesar de tudo, por estar ligeiramente acima dos resultados obtidos por Cruz e Antunes (1997), mas situam-se abaixo dos encontrados por

Leitão (1999), que verificou valores de “Alpha” acima de .70 para ambas as sub-escalas. Em termos internacionais, os problemas que verificamos na atracção individual para o grupo (social) reflectem as dificuldades sentidas pelos próprios autores do instrumento (ver Carron & Spink, 1992; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985) que constataram sempre indicadores abaixo de .70. Devido à falta de consistência entre os resultados das diferentes investigações talvez se justifiquem, no futuro, mais trabalhos que visem uma alteração e/ou melhoramento dos itens associados às quatro áreas de coesão. No que se refere a este estudo, convém realçar o facto de termos optado por manter estas duas dimensões, devendo-se, por isso, assumir algumas precauções na análise dos resultados relativos a estes domínios da coesão.

Na escala de satisfação, deve ser realçado o facto de não se ter encontrado sustentação para a definição dos quatro factores verificados noutros estudos (ver Cruz & Antunes, 1997), parecendo a solução de três factores aquela que melhor traduz uma harmonia entre os itens que constituíam cada uma das dimensões. Em termos mais concretos, a satisfação com a liderança e a satisfação com o rendimento individual estão de acordo com os factores originais da escala, enquanto que a terceira sub-escala assume um carácter mais geral, referindo-se não só ao rendimento colectivo, mas também ao ambiente e relacionamento entre todos (ex: “estou satisfeito com a alegria nos jogos/competições e treinos”). Convém ainda assinalar que a satisfação com o rendimento individual ficou representada por apenas dois itens, mas eram os únicos incluídos na versão original do instrumento. O aspecto mais significativo da análise realizada prendeu-se com a eliminação da satisfação com o crescimento pessoal, devendo-se tal facto à dupla saturação de dois itens noutras dimensões da escala.

Na EMLD, os dados resultantes da análise efectuada permitem-nos tecer as seguintes considerações: i) a dimensão da liderança transformacional que é sugerida pela análise factorial não possibilita uma discriminação dos factores originalmente propostos no âmbito dos modelos da liderança carismática e transformacional (ver Bass, 1985, 1988; Bass & Avolio, 1993a, 1995, 2000;

Podsakoff et al., 1990), ficando-se por um único factor que parece partilhar uma linha comum a todos os itens, relacionado com os efeitos e modificações que o treinador consegue introduzir naqueles que colaboram consigo; ii) a acção técnica não representa, à luz destes resultados, um factor único e indissociável dos restantes, sendo antes entendido como mais uma área da mudança operada pelo treinador, incluindo-se, por isso, no factor transformacional. Dito por outras palavras, a alteração nos ideais promovida pelos líderes transformacionais e carismáticos parece, no nosso caso, também abranger os comportamentos de ajuda ao desenvolvimento das potencialidades técnicas dos atletas, representando, nesta óptica, mais um domínio transformacional; iii) a dimensão dos comportamentos autocráticos e de "laissez-faire" constituem áreas próximas, não se confirmando a unicidade de cada uma delas. Assim, ambos os factores parecem identificar as dificuldades do treinador em tomar decisões e em querer negociar estratégias com os atletas, assumindo-se como uma figura relativamente distanciada do grupo de trabalho; iv) a comunicação mantida com os atletas (comportamento não-verbal e assertividade) bem como os resultados produzidos, em termos de trabalho em equipa e eficácia profissional, não se afiguram como dimensões suficientemente fortes para serem entendidas como factores únicos, não podendo, por isso, ser incluídos na escala e, finalmente, v) verificou-se a manutenção das medidas acerca dos comportamentos democráticos, apoio social, "feedback" positivo e negativo enquanto factores isolados dos estilos de liderança.

Os resultados obtidos com este instrumento suportam, apenas parcialmente, a organização das dimensões da liderança propostas por Bass (1985, 1988) e Bass e Avolio (1993a, 1995, 2000) bem como por Chelladurai e Saleh (1978, 1980) e Riemer e Chelladurai (1995). Este facto não constitui grande surpresa, pois a versão que submetemos à análise factorial era, como sublinhamos anteriormente, uma proposta integradora de diferentes perspectivas conceptuais da liderança e não um conjunto de versões distintas de vários instrumentos de avaliação.

Neste sentido, procuramos compreender a relação entre as seis dimensões da liderança à luz das conceptualizações mais recentes, avançadas pelo modelo transformacional de liderança (Bass, 1985, 1988) e pelo modelo multidimensional de liderança (Chelladurai 1978, 1984) pois representam as duas grandes fontes de organização e definição dos factores da EMLD.

Relativamente à abordagem multidimensional, as cinco dimensões da LSS (treino e instrução, democrático, autocrático, apoio social e "feedback positivo") emergiram na nossa análise embora nem todas tenham representado medidas distintas e individuais de liderança (treino e instrução e autocrático), fazendo assim supor a necessidade de avançar para outras conceptualizações da organização das áreas da liderança. Tal facto tinha já sido avançado por Riemer e Chelladurai (1995) ao admitirem a possibilidade de introduzir alterações na definição do modelo, não só através da melhoria dos indicadores de ajustamento das dimensões que o constituem, mas também pela eventual consideração da sua complexificação, com a introdução de novos domínios de acção dos treinadores. Os dados do nosso estudo confirmam esta ideia, apelando-se a outros factores de liderança, nomeadamente a área da comunicação treinador-atleta (comportamentos de "feedback" negativo), a tomada de decisão (comportamento de "laissez-faire") e as mudanças introduzidas pelos treinadores (comportamentos transformacionais).

No que se refere à abordagem transformacional e transaccional de Bass, alguns dos dados obtidos parecem anunciar a sustentabilidade desta proposta, mas não totalmente. Em primeiro lugar, a dimensão transformacional permanece na versão da EMLD como um único factor que integra as diferentes facetas avançadas originalmente pelo autor (carisma, motivação inspiradora e estimulação intelectual), tendo a consideração individual sido integrada numa dimensão separada designada como apoio social. Por outras palavras, esta área representa um constructo muito importante na versão final da EMLD, explicando perto de 30% da variância associada ao instrumento, mas não engloba, como seria de esperar, o apoio social e, por outro lado, aparece a integrar os

comportamentos de treino e instrução, que tinham a sua origem no modelo multidimensional.

Estes dados, não podem ser considerados totalmente surpreendentes, pois foram vários os autores (incluindo o próprio Bass) que já tinham avançado a possibilidade destas dimensões "combinarem-se" entre si, nomeadamente o carisma e a motivação inspiradora (ver Bass, 1997b, 1998) e a consideração individual e o reforço contingente (ver Bass, 1997b, House, Spangler & Woycke, 1991; Hunt, 1991). Paralelamente, existem indicações que também sugerem a necessidade de estabelecer melhor os "limites" de cada factor (ver Bryman, 1992; Shamir, 1999) bem como a possibilidade de existirem mais factores (ver Tracey & Hinkin, 1998) e menos factores (ver Vandenberghe, Stordeur & D`hoore, 2002) associados à liderança transformacional.

Um segundo aspecto a observar, relaciona-se com a forma como ficaram organizadas as três dimensões da tomada de decisão e partilha do poder, agregando num único factor a liderança autocrática (com origem principal no modelo multidimensional) mais o "laissez-faire" (fundamentalmente proveniente do modelo transformacional) e, num segundo factor, a liderança democrática.

Relativamente aos dois primeiros comportamentos, algumas das razões para esta "junção" talvez possam ser encontradas no âmbito do modelo multidimensional, quando se admitem as dificuldades em conseguir estabelecer boas propriedades psicométricas para o factor autocrático, desde os estudos iniciais, no estrangeiro (ver Chelladurai & Riemer, 1988; Salminen & Liukkonen, 1996) e em Portugal (ver Antunes & Cruz, 1997; Leitão, 1999). É, neste sentido, que as palavras de Chelladurai (1993b) podem ajudar a compreender o que se passou no nosso estudo, ao salientar que as investigações futuras deveriam procurar adicionar novos itens à sub-escala autocrática, de modo a tentar definir melhor o factor e a melhorar os seus valores de consistência interna, realçando também a possibilidade de neste processo poder ocorrer a "modificação" da sua estrutura, assumindo novas facetas. Um processo deste género terá concorrido para a explicação do facto destes dois factores passarem a comungar a mesma área do exercício da liderança.

Finalmente, a comunicação entre treinador e atletas parece, de acordo com resultados obtidos, ser agora complementada com uma nova dimensão ("feedback" negativo), que assim se junta ao já estabelecido "feedback" positivo do modelo multidimensional. Tal facto vai de encontro às indicações de vários autores, que sempre reafirmaram a relevância deste domínio na compreensão dos estilos de liderança, não só pelo peso real em termos de ocorrência no dia-a-dia de trabalho dos técnicos mas também pelos potenciais efeitos negativos sobre os atletas e o rendimento desportivo (ver Christina & Corcos, 1988; Schmidt, 1991; Smoll, 1997a; Smoll & Smith, 1989).

Perante estes dados, optámos por passar a uma segunda etapa de tratamento dos resultados obtidos, tomando por base os procedimentos da análise factorial confirmatória, tendo como objectivo compreender a forma como estas dimensões se combinavam bem como avançar com possíveis relações entre os factores.

Assim, admitimos como hipótese a existência de um modelo hierárquico que ajudaria a compreender as relações entre as seis dimensões de liderança descritas anteriormente, organizadas duas-a-duas com três factores de segunda ordem. Mais concretamente, a relação entre a liderança transformacional e o apoio social seria concretizada através de um factor de segunda ordem designado por transformacional, aceitando-se assim uma organização muito próxima da formulação original fornecida por Bass (1985, 1988). Tal modelo, a concretizar-se, obrigará a uma reformulação dos termos utilizados, existindo a necessidade de encontrar uma nova designação para o factor de primeira ordem, uma vez que é mais aceitável considerar como "transformacional" o de segunda ordem, pelo seu carácter mais aglutinador e próximo das propostas conceptuais já referidas. Numa segunda área, preconizamos a relação entre os comportamentos de "feedback" positivo e negativo, podendo o factor de segunda ordem assumir um carácter mais "transaccional", próxima da proposta de Bass ou, como alternativa, ser entendido como "competências comunicacionais", pelo facto de integrar uma dimensão não admitida pelo autor ("feedback" negativo), que remete claramente para os processos de interacção estabelecidos entre treinador e atletas. Por

último, postulou-se a organização dos factores "laissez-faire"/autocrático e democrático também de acordo com um factor de segunda ordem designado por tomada de decisão.

Em síntese, o modelo a testar será constituído por seis factores de primeira ordem e três de segunda ordem, numa estrutura hierárquica que, em parte, vai de encontro à formulação mais recente apresentada por Bass e Avolio (1997) e Avolio, Bass e Jung (1996, 1999).

6. RESULTADOS DO ESTUDO CONFIRMATÓRIO SOBRE A ESCALA DE LIDERANÇA

6.1. A análise factorial confirmatória

É conveniente começar por referir que a lógica da análise factorial confirmatória é distinta da análise factorial exploratória realizada anteriormente, onde o objectivo foi explorar os dados obtidos, procurando detectar as características e relações existentes entre as possíveis dimensões, não sendo imposto qualquer modelo definitivo de explicação dos resultados.

Na análise factorial confirmatória (AFC), o pressuposto é inverso, pois parte-se da formulação de um determinado modelo que, supostamente, irá descrever e explicar os dados empíricos de acordo com um conjunto mais restrito de parâmetros (Byrne, 1998; Loehlin, 1998). Como referem estes autores, a AFC permite o estudo de possíveis factores latentes de variação e covariação nas medidas observáveis, remetendo para formas de organização dos dados que devem ser congruentes com a teoria no domínio em causa. No entanto, também é realçado o facto desta técnica poder ajudar nos casos onde não existe um modelo suficientemente sustentado teoricamente, dando indicações ao investigador acerca das hipóteses colocadas. Seja qual for a perspectiva de utilização da técnica, a ideia base da AFC é procurar verificar se para um determinado conjunto de variáveis existem factores latentes, em menor número, que ajudem a organizar com sentido teórico esses dados.

Assim sendo, a versão da EMLD com 49 itens foi analisada através do programa LISREL 8.53 (Jöreskog & Sörbom, 1993b), seguindo-se alguns procedimentos que explicamos a seguir.

6.2. Indicadores de ajustamento considerados

A análise efectuada, utilizou um conjunto de indicadores que ajudaram a decidir quanto ao ajustamento do modelo preconizado, nomeadamente,

a) O valor de χ^2 que indica o ajustamento global do modelo aos dados, significando um valor não significativo ($p \geq .05$) a aceitação do modelo, ou seja, que a matriz do modelo de medida e do modelo estrutural não se diferenciam de forma estatisticamente significativa. No entanto, deve ser considerado o facto deste índice ser influenciado pelo tamanho da amostra e pelo número de parâmetros a estimar, sendo quase sempre significativo em situações com mais de 300 sujeitos não devendo, nestes casos, interpretar-se os valores como falta de validade e consistência do modelo em análise (Bollen & Long, 1993; Hu & Bentler, 1995; Marsh, Balla & McDonald, 1988). Pelo contrário, este aspecto apenas reforça a necessidade de levar em linha de conta outros indicadores menos sensíveis à dimensão da amostra, de que são exemplos os descritos a seguir;
b) O valor do RMSEA ("root mean square error of approximation"), que representa uma medida do erro de aproximação entre a matriz de covariância da população e a matriz de covariância que representa o melhor ajustamento do modelo à população, tendo em conta os graus de liberdade do modelo. Assim, valores do RMSEA inferiores a .05 são sinais de um bom ajustamento em termos de aproximação à população, enquanto subidas para .08 já sugerem um razoável erro de aproximação e resultados acima de .10 implicam a reespecificação do modelo em causa (ver Browne & Cudek, 1993; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996; Steiger, 1990). Adicionalmente, foi apreciado o intervalo de confiança de 90% do RMSEA que indica a precisão da discrepância estimada, não devendo o intervalo ser demasiado elevado relativamente ao valor do RMSEA. Por último,

considerou-se o resultado do teste da hipótese do erro de aproximação entre a matriz de covariância da população e a matriz de covariância que representa o melhor ajustamento do modelo à população ter uma probabilidade associada de ser <.50. Quando tal sucede (pRMSEA inferior a .50), isso sugere que a discrepância devido à aproximação não resulta do acaso mas sim de razões substantivas, implicando uma reformulação ou rejeição da proposta (Diniz, 2001);

c) Os índices de ajustamento do modelo, nomeadamente o GFI ("goodness-of-fit index") que assinala até que ponto o modelo é "melhor" ajustado do que a ausência de qualquer modelo, fornecendo informações acerca da variância-covariância de dados da amostra original que é predita pela variância-covariância da matriz de dados estimada; e o AGFI ("Adjusted "goodness-of-fit index") que adequa o GFI aos graus de liberdade do modelo (Jöreskog & Sörbom, 1993a; Kelloway, 1998). Estas medidas têm a vantagem adicional de não dependerem de forma explícita do tamanho da amostra. Os valores de ambas as medidas variam entre zero e um, significando um melhor ajustamento à medida que os resultados se aproximam de um. Convém referir que, em termos teóricos, é possível obter valores negativos nestes parâmetros, significando que o modelo formulado apresenta um pior ajustamento do que a ausência de modelo;

d) O valor do ECVI ("expected single sample cross-validation index") que se assume como uma medida da discrepância da matriz de dados original (da amostra) e a matriz da covariância expectável que seria obtida numa outra amostra da mesma dimensão (Brown & Cudeck, 1993; Diniz & Almeida, no prelo). O pressuposto geral deste indicador refere que os modelos bem ajustados e parcimoniosos apresentam uma maior possibilidade de ajustamento a uma nova amostra do que modelos não tão simples e ajustados. Neste sentido, quando mais baixos os valores do ECVI maior a possibilidade do modelo se verificar noutros conjuntos de amostras devendo-se, para tal, ter em consideração os valores obtidos neste parâmetro e no modelo saturado do ECVI, de acordo com o intervalo de confiança de 90%, que nos ajuda a ter uma ideia sobre a precisão do nosso conhecimento

acerca do ajustamento do modelo a novos conjuntos de sujeitos (Loehlin, 1998). Em termos mais concretos, quando os limites superior e inferior deste intervalo estão, respectivamente, acima e abaixo do ECVI do modelo saturado então estamos perante uma razoável aproximação à população. Para obtermos uma boa aproximação, o limite superior do intervalo deve ser inferior ao ECVI do modelo saturado (ver Diniz & Almeida, no prelo);

e) Adicionalmente, foi também observado o valor obtido para o "N crítico" ("critical N"), que nos informa até que ponto o tamanho da amostra foi suficiente para realizar um teste de χ^2 que pudesse traduzir um ajustamento adequado do modelo (Hoelter, 1983; citado por Diniz, 2001). Neste caso, quando o CN é superior a 200 isso significa que o modelo representa adequadamente os dados da amostra.

Definidos os critérios considerados, os procedimentos da análise seguiram um conjunto de etapas distintas. No que diz respeito ao tratamento dos valores omissos, adoptaram-se dois critérios distintos: eliminação dos protocolos cujo número de não respostas fosse superior a 50% (dois casos) e substituição dos valores omissos em cada item pelo valor resultante do cálculo dos M-Estimators ("Tukey`s Biweight") a partir do programa estatístico SPSS. Assim, para a análise factorial confirmatória fizeram parte 1712 atletas. Partindo do PRELIS, foi preparada a matriz de covariância assimptótica das correlações policóricas dos itens, que foi depois lida e trabalhada pelo LISREL 8-SIMPLIS (Joreskög & Sörbom, 1993a). Neste sentido, foi utilizado o método de estimação dos mínimos quadráticos ponderados ("Weighted Least Squares"), pois estávamos a trabalhar com uma escala métrica ordinal, tipo likert, com cinco opções de resposta (ver Jöreskog, 1990; Jöreskog & Sörbom, 1993b). A criação das matrizes foi efectuada recorrendo à técnica de "bootstrap", que é a média das estimativas obtidas pelas "n" amostras "bootstrap" definidas e uma matriz empírica de covariância das "n" estimativas "bootstrap" (ver Diniz & Almeida, no prelo; Joreskög & Sörbom, 1993a).

O teste de identidade dos modelos foi realizado de acordo com o método de geração de modelos (Jöreskog, 1993), de modo a avaliar a validade de constructo de cada uma das seis sub-escalas da EMLD. Para o autor, esta opção é

particularmente adequada quando o investigador preconiza um modelo que, na sua essência, é uma proposta inicial de explicação dos dados, não se podendo garantir à partida o tipo de relações existentes entre as variáveis. Em termos práticos, é permitida a modificação e novo teste do modelo até ser encontrado um ajustamento considerado adequado, não só do ponto de vista estatístico, mas também de acordo com os pressupostos gerais da teoria. Isto significa que ao encetar-se um processo de análise deste tipo deve-se procurar ter, no final, um modelo "fiável" em termos psicométricos, mas que contenha informação relevante no domínio conceptual em causa. Os passos seguidos na análise foram estabelecidos de acordo com as indicações de Jöreskog e Sörbom (1993b), estimando-se inicialmente os valores para cada um dos constructos separadamente e depois para combinações dois-a-dois. Após esta etapa é que se procede à estimação das medidas do modelo para todos os constructos e, se tal funcionar, estimam-se as respectivas equações estruturais.

A análise do ajustamento do modelo foi baseada na observação dos resíduos estandardizados que, sendo elevados (superiores a Z=1.96, p<.05 ou Z=2.58, p<.01), remetiam para a necessidade da sua reespecificação (Alzina, 1989; Diniz & Almeida, no prelo; Sörbom, 1989). Assim, foram adoptados dois critérios na análise da matriz da covariância dos resíduos estandardizados entre pares de variáveis: i) número de ocorrências e magnitude dos problemas apresentados pela variável em causa; e ii) os novos índices de modificação com os valores de ajustamento sem a variável problemática em causa. Sempre que estes pressupostos se verificavam a variável era eliminada e procedia-se a um novo teste do modelo. Adicionalmente, procuramos também atender à relação entre a variância dos itens bem predita pelo respectivo factor, considerando como valor ideal um R^2 superior a .50 eliminando-se itens cujo valor fosse inferior a .15, independentemente da significância do valor de t.

6.3. Valores de ajustamento obtidos

Tal como foi referido, a primeira etapa deste processo apurou a possibilidade de estabilização das seis dimensões do modelo, tendo-se conseguido efectuar

com sucesso esta tarefa. Numa segunda etapa, verificamos as possíveis relações existentes entre os factores, observando o ajustamento das dimensões duas-a-duas. O resultado deste processo tornou evidente a impossibilidade de conseguir obter um único modelo que congregasse todas as dimensões, não sendo possível a combinação entre os diferentes factores de segunda ordem de acordo com os respectivos factores. Dito por outras palavras, após testarmos com sucesso o primeiro par de medidas (transformacional e apoio social) com um factor latente de segunda ordem, todos os indicadores de ajustamento e parcimónia (RMSEA, AGFI e ECVI) baixavam para valores inaceitáveis ao introduzir novos pares de dimensões.

Por isso, a nossa opção foi seguir as directivas enunciadas anteriormente da organização das dimensões pelos respectivos factores latentes, testando cada um dos casos individualmente e procurando verificar a existência de factores latentes de segunda ordem para cada um dos pares das dimensões. Este processo deu origem a cinco modelos distintos embora, como explicaremos a seguir, apenas quatro foram considerados (ver Quadro 7).

Quadro 7

Dados relativos às medidas de ajustamento dos modelos analisados

MOD.	χ^2	g.l.	p do χ^2	AGFI	RMSEA	90% do RMSEA	p do RMSEA	ECVI	90% do ECVI	ECVI do M. Sat.
1	97.74	56	.00	.99	.030	(.019- .039)	1.00	.20	(.17-.23)	.21
2	41.28	19	.00	.99	.037	(.021- .053)	.91	.088	(.071- .11)	.084
3 (*)	102.86	19	.00	.98	.072	(.059- .086)	.00	.16	(.13-.20)	.084
4	1.56	2	.46	1.00	.00	(.00-.063)	.88	.021	(.021- .029)	.023

Legenda: Mod. 1 = Modelo hierárquico da liderança transformacional; Mod. 2 = Modelo oblíquo da liderança democrática e "laissez-faire"; Mod. 3 = Modelo de comunicação e reacções avaliativas (*) - não utilizado no estudo; Mod. 4 = Modelo dos comportamentos de "feedback" positivo do treinador

Um primeiro caso, refere-se à "motivação/inspiração" (denominada por transformacional na análise factorial exploratória) e ao "apoio social" que se ajustaram em função de um factor de segunda ordem, designado por transformacional, estando-se assim na presença de um modelo hierárquico. No sentido de estabelecer a equivalência de mensuração dos factores de primeira

ordem no modelo, foi igualizada a um (1) a saturação de cada um deles num dos seus itens. Os valores de AGFI situaram-se muito perto de 1.00 (.99), sugerindo um ajustamento quase perfeito, enquanto o RMSEA foi inferior a .05 e o valor de p superior a .50, indicando uma boa especificação do modelo. Quanto à possibilidade do modelo se verificar noutros conjuntos de amostras, os valores de comparação dos limites superior (.23) e inferior (.17) do intervalo de confiança do ECVI com o modelo saturado (.21) indicam uma razoável aproximação na população. Deve ainda ser referido o facto de terem sido encontrados erros de covariância entre alguns parâmetros dos factores latentes (itens 13, 27, 32, 76, 84, 92 e 100 da motivação/inspiração e itens 5, 25, 59 e 64 do apoio social), tendo-se solicitado a estimação dos valores do erro entre cada um dos pares, verificando-se uma melhoria do ajustamento do modelo. Este tipo de actuação deve basear-se idealmente na identificação de correlações entre os erros de mensuração estabelecidos previamente, do ponto de vista conceptual mas quando esta informação não se encontra disponível, o procedimento é efectuado no sentido de procurar melhorar os níveis de ajustamento. Como refere Alzina (1989) não é fácil responder à questão de saber quais os parâmetros que devem passar de “fixos” a “livres” quando o investigador se confronta com mais de uma possibilidade, devendo a decisão considerar as indicações existentes sobre a matéria em estudo e os possíveis novos contributos a dar sobre o tema em causa. Assim, no nosso caso, os erros de intercorrelação entre os itens podem relacionar-se com o facto de representarem diferentes facetas do mesmo constructo.

Um segundo modelo, considerado bidimensional oblíquo (”laissez-faire” e democrático) demonstrou estar bem ajustado aos dados empíricos e representar uma razoável aproximação na população: AGFI = .99; RMSEA = .037, com o intervalo de confiança de 90% = .021 e .053, com o *p* do RMSEA < .50 = .91; ECVI = .088, com o intervalo de confiança de 90% = .071; .11 e com o ECVI do modelo saturado = .084. Os valores apontam para uma correlação negativa entre ambas as dimensões (-.27), originando o modelo oblíquo, mas não foram suficientes para poder justificar a existência de um factor de segunda ordem que os congregasse.

Relativamente aos comportamentos de “feedback” negativo e positivo, não foi possível organizá-los da forma prevista, ou seja, com duas dimensões manifestas e um factor latente de segunda ordem relacionado com o tipo de comunicação estabelecida entre treinador e atletas e/ou a liderança transaccional. Tais resultados também estão ilustrados no Quadro 7, verificando-se problemas de ajustamento aos dados empíricos e de aproximação na população. Como forma de tentar melhorar o ajustamento deste modelo ainda se procedeu a uma análise da correlação entre os erros de mensuração dos itens, tendo-se conseguido obter valores muito aceitáveis de ajustamento através da observação das covariâncias de erro entre dois itens do “feedback” negativo, mas um deles deixava praticamente de apresentar saturação com o factor respectivo, inviabilizando assim este procedimento. Por esta razão, as dimensões foram tratadas de forma independente, resultando em dois modelos distintos.

Os dados relativos ao “feedback” positivo indicam um bom ajustamento aos dados empíricos e representam uma razoável aproximação na população: valores máximos no que respeita ao AGFI, o RMSEA abaixo de .05 o *p* de RMSEA acima de .50, certificam uma boa especificação do modelo. Quanto ao ECVI, verificou-se que o valor do limite inferior do intervalo de confiança estava abaixo do ECVI do modelo saturado enquanto o limite superior representava um valor mais elevado do que o ECVI do modelo saturado certificando, por isso, uma razoável representação do fenómeno em causa.

Finalmente, no que respeita ao modelo dos comportamentos de “feedback” negativo do treinador, os valores resultantes apontaram no sentido de estarmos na presença de um modelo saturado com um ajustamento perfeito não sendo, por isso, fornecidos pelo programa os outros indicadores em análise (“The model is satured, the Fit is perfect!”). Este tipo de indicação resulta fundamentalmente de uma equivalência entre o número de parâmetros estimáveis e estimados, preconizando-se um modelo “somente identificado” (“just identified”/”just determined”) (ver Byrne, 1998; Loehlin, 1998).

Também deve ser referido o facto de termos atendido aos valores de *t*, procurando analisar se estes se situavam acima do ponto crítico de 1.96 nos quatro modelos descritos (ver Kelloway, 1988), tendo tal situação sido verificada

em todos os casos observados. Por fim, e fazendo referência aos valores do *p* do χ^2, constatou-se para dois dos modelos encontrados resultados significativos (hierárquico e bidimensional oblíquo) mas, tal como mencionamos anteriormente, tal facto pode ser considerado previsível face à dimensão da amostra e ao número de parâmetros estimados. Quanto aos valores do "N crítico" em todos os modelos foram verificados resultados superiores a 200.

As Figuras 12, 13, 14 e 15 apresentam o esquema de organização dos factores pelos modelos, indicando-se os pesos β (coeficientes de regressão estandardizados que podem ser interpretados como saturações dos itens nos respectivos factores), os valores de correlação entre os factores e, entre parêntesis, são incluídos os respectivos termos de erro.

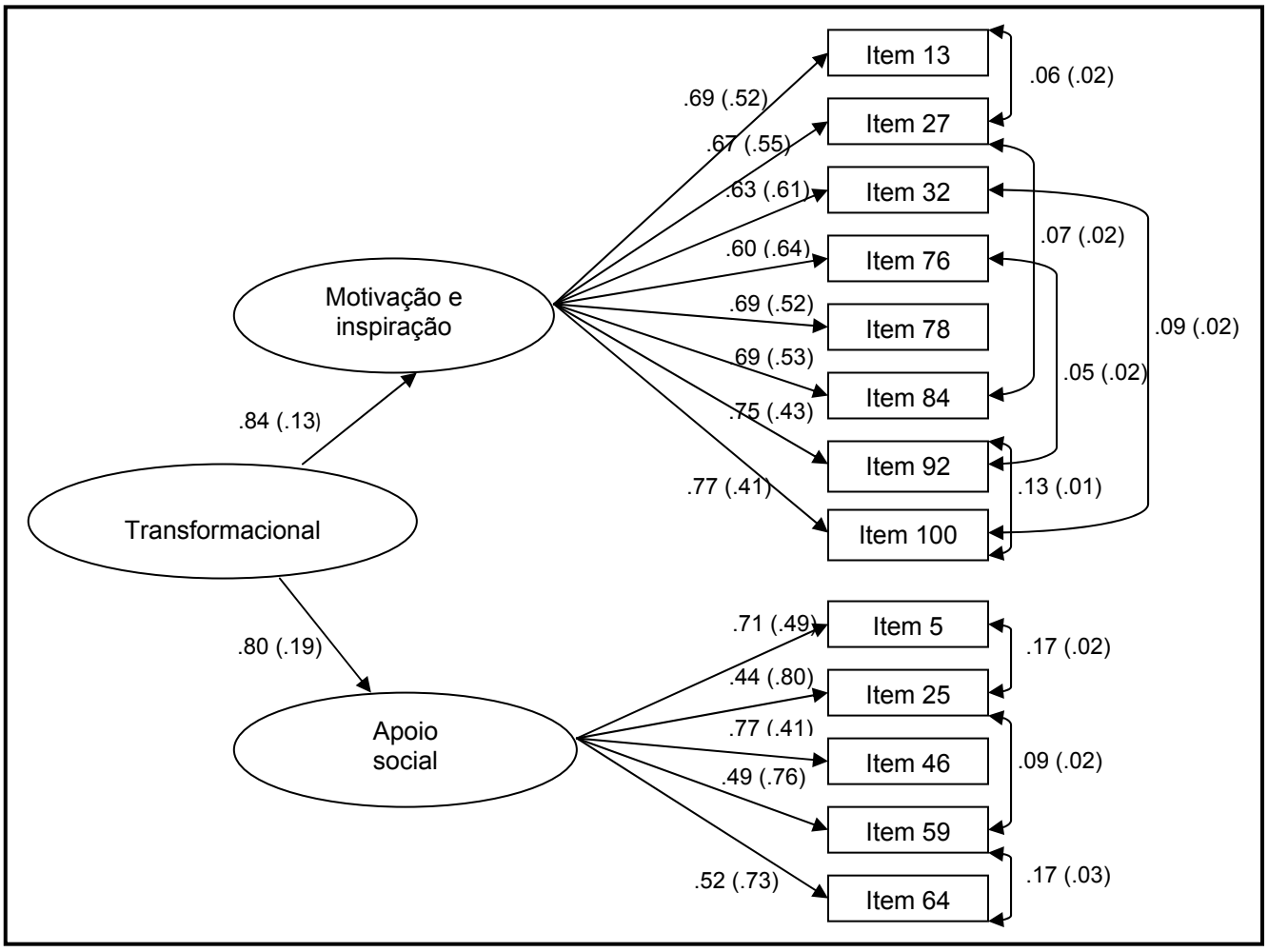


Figura 12 - Modelo hierárquico da liderança transformacional

Nota: os valores da saturação dos itens no factor dizem respeito à solução estandardizada; (termos de erro)

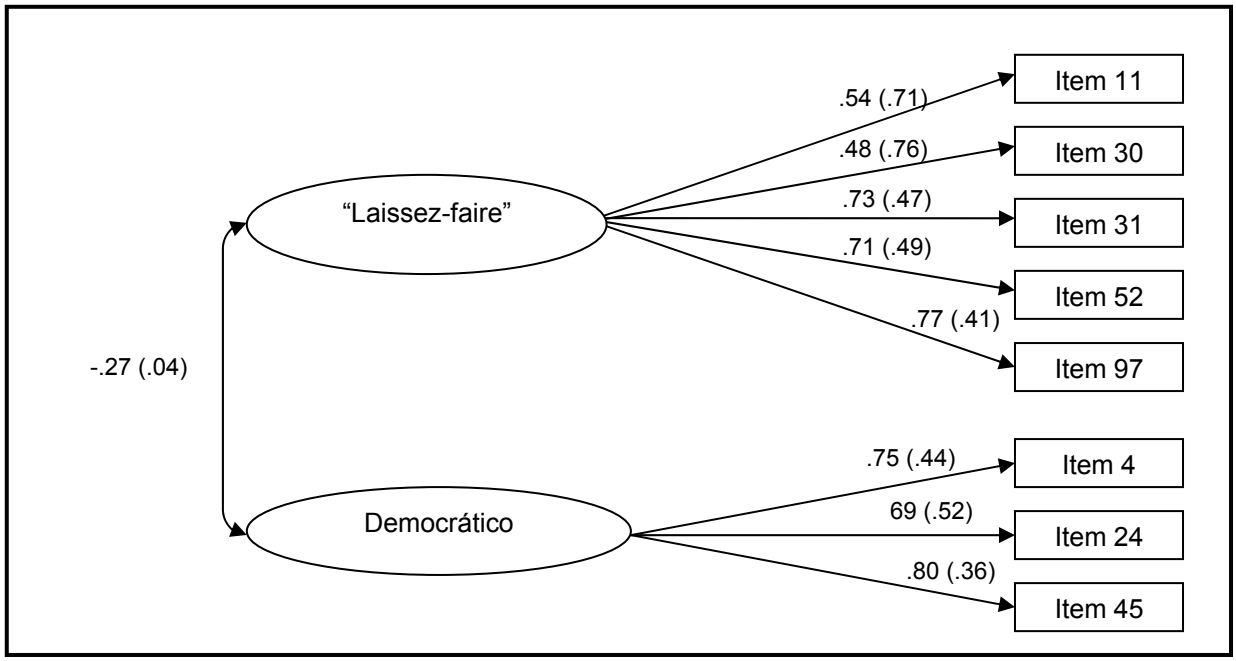


Figura 13 - Modelo oblíquo da liderança democrática e "laissez-faire"

(termos de erro)

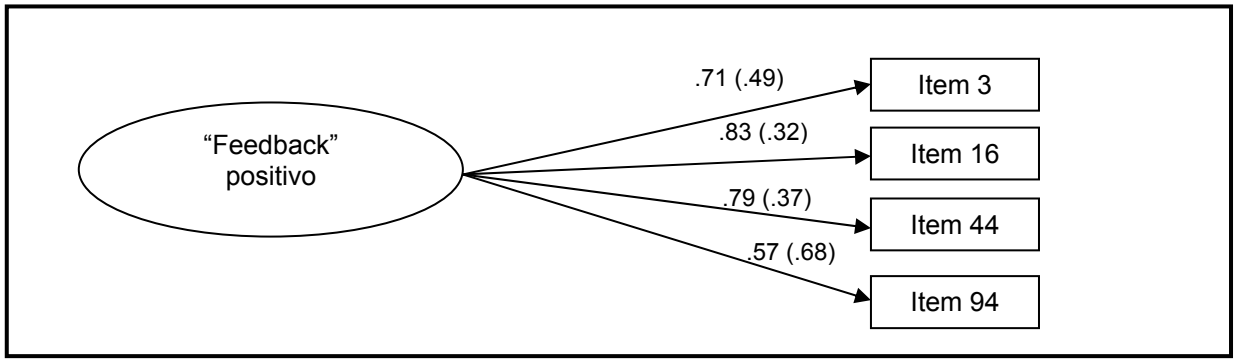


Figura 14 - Modelo dos comportamentos de "feedback" positivo do treinador

(termos de erro)

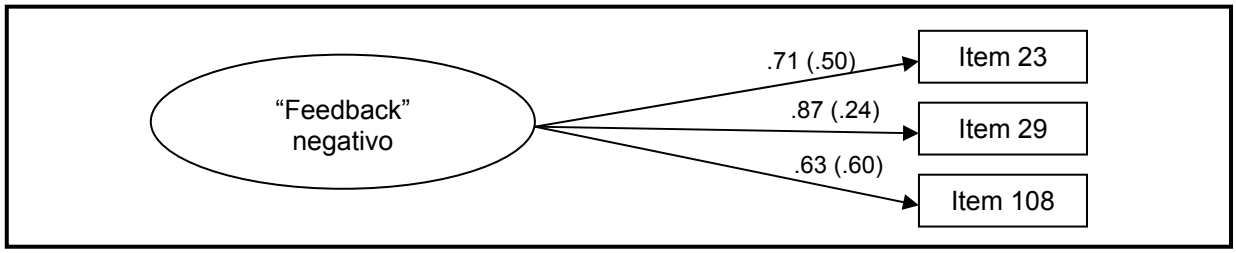


Figura 15 - Modelo dos comportamentos de "feedback" negativo do treinador

(termos de erro)

O resultado das análises realizadas apontaram para uma versão do instrumento com 28 itens, assim distribuídos: i) “feedback” positivo, quatro itens e um valor de “alpha” de Cronbach de .77, referindo-se aos comportamentos de reforço e reconhecimento do treinador face ao bom rendimento e esforço dos atletas; ii) motivação/inspiração, oito itens e um valor de “alpha” de .86, dizendo respeito aos comportamentos do treinador no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos atletas na realização das tarefas e na concretização dos objectivos, assumindo-se como um modelo a seguir, em termos de optimismo, confiança e respeito; iii) apoio social, cinco itens e um valor de “alpha” de .70, reflectindo os comportamentos do treinador orientados para o bem-estar dos atletas, demonstrando uma preocupação pessoal com os problemas dos membros da equipa bem como um interesse em desenvolver relações pessoais francas e informais; iv) democrático, três itens e um valor de “alpha” de .75, manifestando-se através das acções no sentido de se promover um maior envolvimento dos atletas no processo de tomada de decisão, nomeadamente em aspectos relacionados com o treino e a competição; v) “laissez-faire”, cinco itens e um valor de “alpha” de .73, identificando o evitamento na tomada de decisão e o distanciamento dos técnicos face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes e, finalmente, vi) “feedback” negativo, com três itens e um valor de “alpha” de .74, dizendo respeito à utilização de comportamentos de punição e castigo no sentido de gerir ou controlar os comportamentos inadequados dos atletas.

O Quadro 8 expõe uma descrição final dos itens da EMLD resultantes da AFC pelas seis sub-escalas.

Em termos globais, estes resultados sugerem a manutenção de níveis aceitáveis de consistência interna, isto apesar de verificarmos uma redução significativa de itens (21 itens).

Quadro 8

Descrição dos itens pelas dimensões da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto, após a análise factorial confirmatória

Dimensão	Itens
"Feedback" positivo	3. Felicita um atleta em frente dos outros pelo seu bom rendimento 16. Diz ao atleta quando é que ele fez um trabalho muito bom 44. Exprime a sua satisfação quando um atleta joga/compete bem 94. Recompensa os atletas quando o merecem
Motivação Inspiração	13. Fala de forma entusiástica acerca do que é necessário fazer 27. Sugere novas formas de realizar as tarefas 32. Actua de forma a ganhar o respeito dos atletas 76. Demonstra um sentimento de poder e confiança 78. Procura dar o exemplo e ser um modelo a seguir pelos atletas 84. Leva-nos a olhar para um problema de diferentes pontos de vista 92. Promove nos atletas um desejo de sucesso 100. Promove nos atletas a vontade de se esforçarem cada vez mais
Apoio social	5. Ajuda os atletas nos seus problemas pessoais 25. Faz favores pessoais aos atletas 46. Exprime o afecto que sente pelos atletas 59. Encoraja os atletas a fazer-lhe confidências 64. Encoraja as relações íntimas e informais com os atletas
Democrático	4. Pede a opinião dos atletas para as estratégias a seguir em determinadas competições 24. Deixa que os atletas participem nas decisões a tomar 45. Pede a opinião dos atletas em assuntos importantes relacionados com o treino
"Laissez-faire"	11. Procura não se envolver quando os assuntos se tornam muito importantes 30. Recusa soluções de compromisso 31. Evita tomar decisões 52. Adia responder a questões urgentes 97. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa
"Feedback" negativo	23. Define vários tipos de castigos e punições para os atletas que não cumprem com o que está estabelecido 29. Privilegia a utilização de punições e castigos para mudar os comportamentos dos atletas 108. Costuma punir frequentemente os atletas

7. DISCUSSÃO

Os resultados decorrentes da AFC permitem-nos retirar algumas conclusões relacionadas não só com o tipo de modelos formulados, mas também acerca dos pressupostos teóricos e conceptuais que lhes estão subjacentes. Um primeiro ponto fundamental, prende-se com a impossibilidade de confirmar a existência de um único modelo integrador de todas as dimensões previstas, impedindo assim a observação das relações entre os diferentes factores de primeira e segunda ordem. Esta circunstância, acaba por sugerir que o tipo de variáveis incluídas no modelo reflectem diferentes orientações no estudo da liderança e não tanto uma única abordagem congregadora do fenómeno.

Assim, no modelo hierárquico de liderança as aproximações relativamente às sugestões do modelo de Bass (1985) são evidentes, preconizando-se as transformações introduzidas pelo treinador junto dos atletas, que se fazem sentir pelo seu carisma (ex: “o treinador procura dar o exemplo e ser um modelo a seguir pelos atletas”), pela forma como estimula intelectualmente os membros da equipa (ex: “o treinador sugere novas formas de realizar as tarefas”), e pelo tipo de motivação e desejo de sucesso que transmite (ex: “o treinador promove nos atletas a vontade de se esforçarem cada vez mais”).

Este factor foi designado por “motivação/inspiração” pelo facto destes dois termos reunirem, genericamente, as ideias que mais prevalecem nesta área de acção (“apontar novas formas de realizar as tarefas”, “estimular a vontade de sucesso e persistência face às dificuldades”, “ganhar o respeito dos atletas e demonstrar-lhes confiança” e “ser um modelo a seguir pelos outros”). Em todos os indicadores desta dimensão pode ser identificado um “fio condutor” relacionado com as mudanças propostas pelos líderes na forma como os membros do grupo encaram o trabalho, encorajando-os para a realização das tarefas e transmitindo-lhes confiança quanto à possibilidade de atingirem as metas e os desafios estabelecidos (Seltzer & Bass, 1990). De facto, esta ideia de “transformação” e “mudança” é aquilo que melhor identifica o carácter inovador e original da proposta de Bass, ao ponto do autor ter acabado por sugerir a divisão da

liderança transformacional em diferentes dimensões (influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual). Tais dimensões estão também reflectidas no modelo hierárquico transformacional, organizando-se pela "motivação/inspiração", que reúne os contributos de áreas relacionadas com o carisma, a estimulação intelectual e a motivação inspiradora, a que se deve juntar o apoio social, muito próximo da consideração individual do modelo de Bass.

Quanto às dificuldades em obter uma discriminação dos factores da liderança transformacional, estas acabam por reflectir alguns dados já referidos anteriormente que apontaram problemas a este nível (ver Bass, 1998; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Druskat, 1994; Lievens, Ross & Offerman, 1997; Van Geit & Coetsier, 1997). No entanto, e talvez mais significativo no nosso caso, foi possível estabelecer esta dimensão na realidade portuguesa e em diferentes contextos desportivos, não sendo do nosso conhecimento estudos portugueses de validação deste constructo no meio empresarial (de onde provém originalmente) nem tão pouco ao nível desportivo. Por isso, este trabalho acaba por confirmar uma premissa fundamental de sustentação do modelo, que afirma a possibilidade dos indivíduos, independentemente do local e da realidade cultural, conseguirem descrever e identificar características transformacionais aos seus responsáveis (ver Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1989).

De igual modo, ficam confirmadas as sugestões de Chelladurai (1993b) que alertava para a necessidade de levar a cabo estudos que respondessem de forma inequívoca acerca da possibilidade de integrar a dimensão transformacional na explicação dos comportamentos de liderança dos treinadores. De facto, aceita-se esta possibilidade e atribui-se a esta área de acção um forte destaque no contexto das outras dimensões do instrumento, possuindo boas características psicométricas e um ajustamento aceitável em termos do modelo hierárquico transformacional.

Um outro factor a ponderar neste processo de análise prendeu-se com a falta de evidência para a manutenção dos itens relacionados com as acções técnicas dos treinadores ("treino e instrução") que, apesar de também implicarem a introdução de mudanças nos comportamentos e atitudes dos atletas, não foi

sustentada como fazendo parte do mesmo tipo de constructo de liderança, nem tão pouco como uma dimensão independente. Este aspecto não invalida, do nosso ponto de vista, a relevância da área técnica no entendimento dos estilos de liderança, bastando para tal relembrar toda a investigação conduzida no âmbito do modelo multidimensional, onde se afirma que este domínio caracteriza um dos principais comportamentos assumidos pelo treinador na relação com os atletas (ver Chelladurai, 1981; Chelladurai & Reimer, 1998; Chelladurai & Saleh, 1980; Riemer & Chelladurai, 1995). Talvez valha aqui a pena salientar a opção seguida por Thite (1999) que acabou por confirmar as vantagens de avaliar separadamente do MLQ (5X) os aspectos técnicos da acção de um conjunto de gestores australianos de diferentes áreas económicas, pois esta área acabava por contribuir significativamente para a explicação dos resultados obtidos na condução e implementação de novos projectos de trabalho. Como refere o autor, os dados finais do estudo serviram, pelo menos, para levantar a hipótese da investigação futura desenvolver modelos conceptuais e validar novos instrumentos de avaliação sobre a "liderança técnica", pois certos contextos de trabalho parecem desencadear um maior apreço, por parte dos funcionários, sobre os conhecimentos técnicos dos seus responsáveis que, em termos práticos, implicam um conjunto de comportamentos específicos que não são contemplados pelas dimensões "tradicionais" de liderança. É precisamente nesta perspectiva que concebemos as funções dos treinadores, onde para além das áreas transformacional, tomada de decisão e comunicação (que veremos a seguir) envolvem também uma acção técnica na preparação e orientação dos atletas durante os treinos e competições. Aliás, não é totalmente evidente que uma única sub-escala de "treino e instrução" incluída num questionário mais global de liderança (ex: LSS) consiga, com toda a objectividade, agregar as várias actividades implícitas nas fases de planeamento, desenvolvimento, execução das estratégias e métodos de trabalho utilizados pelos treinadores...

A segunda dimensão constituinte do modelo transformacional relaciona-se com a atenção pessoal e o apoio dado pelo treinador aos atletas, caracterizada pela disponibilidade na resolução de questões particulares (ex: "o treinador ajuda

os atletas nos seus problemas pessoais"), pela capacidade de expressar as emoções (ex: "o treinador exprime o afecto que sente pelos atletas") e pela valorização da existência de um bom relacionamento entre todos os elementos da equipa (ex: "o treinador encoraja as relações íntimas e informais com os atletas").

Em termos gerais, a definição desta dimensão acaba por reflectir as orientações seguidas, tanto por Bass (1985) e Bass e Avolio (1997) no modelo transformacional, como por Chelladurai (1984, 1993b) no modelo multidimensional, existindo um acordo quanto à importância dos aspectos pessoais no relacionamento dos gestores/treinadores com os seus colaboradores/atletas. Neste sentido, a designação sugerida (apoio social) respeita a maior aproximação dos itens da sub-escala da EMLD com os propostos na LSS, adoptando-se a mesma terminologia de identificação.

Um segundo modelo, estruturado de forma oblíqua e negativa, põe em conjunto duas dimensões relacionadas com a tomada de decisão e a partilha do poder por parte do treinador. A dimensão democrática descreve a disponibilidade do responsável para auscultar outros pontos de vista, tanto ao nível dos treinos (ex: "o treinador pede a opinião dos atletas em assuntos importantes relacionados com o treino") como em termos da competição (ex: "o treinador pede a opinião dos atletas para as estratégias a seguir em determinadas competições"). No geral, esta maior abertura reflecte-se pelo papel atribuído aos atletas quanto às decisões a tomar (ex: "o treinador deixa que os atletas participem nas decisões a tomar"), que assim se tornam figuras relevantes nos momentos em que é necessário escolher um determinado rumo de acção. O inverso deste processo de decisão é representado pelo segundo factor, "laissez-faire", que exprime a tendência dos responsáveis deixarem que os problemas se prolonguem antes de assumirem qualquer posição ("o treinador adia responder a questões urgentes"), evidenciando um certo afastamento perante a necessidade de discutir questões relevantes ("o treinador procura não se envolver quando os assuntos se tornam muito importantes"). O aspecto mais saliente desta dimensão, prende-se com a natureza claramente evitante com que pode ser caracterizada, deixando praticamente de existir indicadores originalmente provenientes da área

autocrática, saindo três dos quatro itens resultantes da análise factorial exploratória (“o treinador não explica as suas acções”, “o treinador mantém-se afastado dos atletas” e “o treinador fala de forma a desencorajar perguntas dos atletas”).

Em termos práticos, isto significa que o questionário faculta um entendimento de duas opções de decisão pelo treinador, uma privilegiando a negociação e o envolvimento de todas as figuras importantes e outra caracterizada pela ausência e evitamento do exercício da liderança. A combinação num único modelo das duas dimensões acaba por sugerir a importância dos processos de decisão na compreensão da liderança, existindo assim um afastamento da perspectiva de Bass (1985, 1990) que entendeu os estilos participativos (democráticos) e directivos (autocráticos) como inerentes a cada uma das dimensões do modelo, não sendo, por isso, necessário avaliá-los como entidades separadas. No entanto, convém recordar que esta ideia não foi aceite pacificamente por outros autores, que salientaram sempre a necessidade de compreendermos a forma como os líderes implementam as suas ideias e resolvem os problemas, observando-se os processos de tomada de decisão que lhes estão subjacentes (ver Shamir, 1999).

Partindo deste último ponto de vista, o modelo oblíquo preconiza uma estratégia de acção mais negociada e outra que pode ser encarada como a “negação” ou “recusa” em assumir uma posição (“laissez-faire”). Paralelamente, esta proposta acaba por ir de encontro a duas ideias distintas, uma resultante da investigação no desporto e outra, mais geral, relativa à conceptualização da liderança. Em primeiro lugar, a dimensão autocrática proposta por Chelladurai apresentou, de forma quase sistemática, problemas em diferentes estudos (ver Antunes & Cruz, 1997; Chelladurai e Reimer, 1998; Leitão, 1999; Salminen & Liukkonen, 1996), que foram atribuídos à construção da sub-escala, ao ponto de se colocar em causa a sua utilização do ponto de vista estatístico. Estas dificuldades também se fizeram sentir no nosso estudo, não tendo a liderança autocrática encontrado sustentação para a constituição como um factor único na análise factorial exploratória nem tão pouco para a manutenção de um factor conjunto com os restantes itens da dimensão ”laissez-faire” na análise factorial

confirmatória. Ora, este facto deve-nos fazer reflectir sobre o papel desta sub-escala no estudo da liderança no desporto, quando existem problemas atribuídos a esta área há já duas décadas, podendo assim levantar-se a hipótese de se aceitar que a compreensão dos processos de tomada de decisão possam ser entendidos sem esta dimensão, desde que, pelo menos, a vertente democrática esteja contemplada. Aliás, é de referir que qualquer um dos três itens que constituem os processos de decisão democráticos também podem ser entendidos como liderança autocrática, desde que se inverta o seu sentido (ex: "o treinador – não – pede a opinião dos atletas para as estratégias a seguir em determinadas competições; "o treinador – não – deixa que os atletas participem nas decisões a tomar" e "o treinador – não – pede a opinião dos atletas em assuntos importantes relacionados com o treino"). Em segundo lugar, desde as formulações iniciais do estudo da liderança, numa linha centrada sobre os estudos comportamentais, que Tannenbaum e Schmidt (1958) estabeleceram como um contínuo o exercício da liderança, variando entre um estilo mais directivo até um mais participativo, fazendo supor que não existiam duas dimensões independentes, mas sim uma única variando entre valores elevados e baixos de directividade. Uma vez mais, reforça-se a hipótese de que uma única faceta de liderança poderá representar de forma fidedigna este conceito. Aliás, isto mesmo veio mais tarde a ser abordado por Hersey e Blanchard (1977, 1988) no modelo situacional, onde níveis inferiores ou superiores de maturidade dos membros poderiam corresponder à necessidade do líder exercer maior ou menor directividade, enquanto forma de orientar os que colaboram consigo.

Em síntese, os dados deste modelo apontaram para uma associação entre uma dimensão com origem no modelo transformacional e transaccional ("laisse-faire") e outra proveniente do modelo multidimensional de liderança no desporto (democrático), de um modo diferente do preconizado por ambas as propostas, podendo-se, naturalmente, levantar reservas sobre a pertinência e sustentação teórica para esta opção, mas os dados relativos ao ajustamento do modelo e à aproximação na população sugerem alguma confiança sobre esta possibilidade.

Finalmente, as áreas relativas aos comportamentos de “feedback” positivo e negativo. Aqui, verificou-se uma estruturação independente por dois modelos distintos, mantendo-se praticamente todos os itens resultantes da análise factorial exploratória. No caso das reacções negativas, a ênfase é sempre colocada nas acções e atitudes negativas assumidas pelo treinador para controlar ou mudar os comportamentos dos atletas (ex: “o treinador privilegia a utilização de punições e castigos para mudar os comportamentos dos atletas”). Inversamente, o “feedback positivo” caracteriza-se pela postura contrária, através de uma disponibilidade para reconhecer os esforços dos atletas, tanto em situações mais específicas do treino e competição (ex: “o treinador exprime a sua satisfação quando um atleta joga/compete bem”) como em contextos mais gerais do relacionamento entre ambos (ex: “o treinador recompensa os atletas quando o merecem”).

Os indicadores de ambos os modelos sugerem a sua importância, mas não foi possível confirmar a estrutura conceptual que antecipamos, onde ambas os domínios se relacionariam em função de um factor de segunda ordem relativo ao tipo de interacção estabelecida entre treinador e atletas. De qualquer modo, convém referir que o modelo tem potencialidades para ser melhorado no futuro, principalmente, através da junção de mais itens à sub-escala de “feedback” negativo, uma vez que o valor de RMSEA se situou abaixo do ponto crítico de um, indicando assim a necessidade da sua reespecificação (ver Browne & Cudeck, 1993; Byrne, 1998; Steiger, 1999).

Uma estrutura conjunta com os dois factores representaria um esforço em atribuirmos o devido peso aos aspectos comunicacionais na explicação da liderança no desporto, justificando-se ainda pelo facto de tanto a proposta transformacional como a multidimensional não incluírem várias competências de comunicação importantes, indo pouco além da inclusão do reforço contingente (primeiro modelo) e do “feedback” positivo (segundo modelo). Se a tudo isto juntarmos a perspectiva mediacional, que apesar de ter sido construída a partir do desporto juvenil e numa lógica conceptual e metodológica distinta da que usamos neste estudo, então percebemos a lacuna existente, ainda hoje em dia, neste domínio do estudo da liderança (ver Smith, Smoll & Hunt, 1977). De facto, apesar de termos de aceitar a chamada de atenção de Chelladurai e Riemer (1998) ao

referirem o facto dos instrumentos de avaliação utilizados por Smoll e Smith (1984) não terem ainda estabilizado as suas propriedades psicométricas, também não deixa de ser verdade que o sistema de avaliação proposto continua a ser a tentativa mais intencional de especificar e compreender melhor a variedade de comportamentos envolvidos na relação treinador-atleta, e isto quando já passaram praticamente trinta anos desde a formulação original do modelo…

Em conclusão, os seis factores de liderança incluídos na EMLD apresentaram boas propriedades psicométricas, servindo de base para o próximo capítulo deste trabalho.

CAPÍTULO VIII

RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA: ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA E IMPACTO NOS NÍVEIS DE COESÃO E SATISFAÇÃO

1. PRESSUPOSTOS SUBJACENTES AO ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E COESÃO

O interesse pelo estudo da liderança não decorre apenas da definição das áreas de intervenção dos treinadores, em termos da maior ou menor directividade, da valorização dos aspectos técnicos *versus* a promoção de ambientes positivos de trabalho e da utilização preferencial de estilos transformacionais ou transaccionais mas, sobretudo, dos potenciais efeitos sobre os indivíduos e organizações que estão "expostos" a estas formas de orientação. Como vimos, no modelo formulado por Carron (1982) os estilos de liderança são entendidos como um factor antecedente que pode condicionar a união e coesão nas equipas, decorrendo daqui experiências mais positivas nos atletas ao nível da satisfação, da vontade em permanecer na modalidade e do rendimento desportivo (ver Carron, 1993; Shields et al*., 1997;* Spink, 1995).

Em Portugal, os dados produzidos também dão indicações neste sentido, sugerindo-se as consequências benéficas de determinados padrões de acção dos treinadores sobre o ambiente de funcionamento das equipas, caracterizadas essencialmente pelas maiores frequências de treino e instrução, pela abertura aos processos negociais (evitando-se a tomada de decisão unilateral) e pela maior tendência da utilização do "feedback"positivo como reacção ao desempenho dos atletas (ver Antunes & Cruz, 1997; Leitão, 1999).

Partindo destes dados, torna-se agora necessário analisar o impacto de outras dimensões da liderança neste tipo de variáveis, nomeadamente os contributos dados no âmbito do modelo transformacional e transaccional de liderança (Bass, 1985). Tendo por base o desenvolvimento da EMLD, apresentada no capítulo anterior, procuramos avançar neste sentido, propondo-se uma análise das relações estabelecidas entre os estilos de liderança e os níveis de coesão e satisfação dos atletas.

Que seja do nosso conhecimento, este trabalho corresponde ao primeiro esforço de colocar em conjunto estas variáveis, não só em Portugal mas também no estrangeiro, pois como referimos anteriormente não encontramos trabalhos

especificamente elaborados numa lógica de observar a forma como os atletas percepcionam a influência "transformacional" dos seus treinadores. Tal interesse não se justifica apenas pelas mudanças positivas introduzidas pelos líderes com estas características (isso ficou bem demonstrado no Capítulo III) mas principalmente pelo facto de, como admitem Chelladurai e Riemer (1998), ser bastante plausível a adequação destas dimensões na compreensão do funcionamento de determinados treinadores que se tornaram figuras extremamente conhecidas, podendo estabelecer-se uma correspondência entre as suas acções e as que são preconizadas pelos movimentos mais recentes do estudo da liderança.

Neste sentido, este capítulo observa os efeitos interactivos entre os estilos de liderança e os níveis de coesão e satisfação dos atletas e pretendeu atingir os seguintes objectivos:

a) Analisar as relações entre a liderança, a coesão e a satisfação com a prática desportiva;
b) Explorar a existência de diferenças na avaliação dos estilos de liderança e dos níveis de coesão e satisfação experienciados por atletas de diferentes modalidades e níveis competitivos;
c) Analisar as variáveis demográficas e indicadores objectivos da prática desportiva associados à percepção dos estilos de liderança e à experiência da coesão e satisfação; e
d) Procurar recolher dados fundamentais para o futuro desenvolvimento e implementação de estratégias de intervenção junto desta classe profissional.

De realçar que os dados utilizados para este estudo já foram descritos no capítulo anterior, considerando-se agora a totalidade da amostra (N=1714) e as sub-escalas resultantes das análises exploratórias dos instrumentos de coesão e satisfação (GEQ e SS) e as dimensões da liderança obtidas nas análises confirmatórias realizadas à EMLD.

2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E DEFINIÇÃO DOS GRUPOS DE COMPARAÇÃO

O estudo dos efeitos interactivos entre as dimensões foi realizado de acordo com três tipos de procedimentos estatísticos: “t-testes” para amostras independentes, análises de variância multivariada (MANOVA's) e análises de regressão múltipla.

A constituição dos diferentes grupos de comparação foi determinada com base nas categorias de resposta das variáveis respectivas. Mais concretamente, assumimos cinco possibilidades de agrupamento dos atletas, efectuando-se a distribuição de acordo com o género (masculino e feminino), o escalão competitivo (juniores e seniores), a modalidade praticada (individual e colectiva), o tempo de trabalho com o actual treinador (mais e menos de um ano) e os títulos e/ou principais resultados alcançados (com e sem títulos ou resultados de destaque).

No que se refere ao tempo de trabalho, convém esclarecer que se assegurou um período mínimo de contacto entre o treinador e os respectivos atletas antes de se propor o preenchimento dos instrumentos de avaliação (pelo menos dois meses), possibilitando aos praticantes pertencentes ao grupo “até um ano” a oportunidade de conhecerem suficientemente o responsável pela equipa. Aliás, o tempo aguardado excedeu o mínimo indispensável avançado por outros autores para se poder avaliar aspectos relacionados com a liderança e os processos de grupo e coesão (ver Loughead & Carron, 2004).

Para os títulos e resultados conseguidos, foram adoptados quatro grandes critérios para a inclusão dos atletas no grupo com registos de relevo: i) ter obtido as classificações com o actual treinador; ii) ter alcançado resultados máximos ao nível nacional nos respectivos escalões e divisões competitivas principais (ex: campeão nacional da 1ª divisão, campeão nacional absoluto); iii) apresentar títulos de campeão ou vice campeão europeu e mundial e iv) ter estado presente em jogos olímpicos.

Quanto ao tipo de modalidade praticada, também deve ser assinalada a nossa decisão em incluir para os praticantes dos desportos individuais, a análise

dos aspectos relacionados com a coesão (descrita pelos quatro factores do GEQ) e com a satisfação (representada pela sub-escala do ambiente e rendimento colectivo). Esta opção é justificada por duas razões fundamentais: i) estes atletas fazem parte de equipas desportivas constituídas formalmente, convivendo no dia-a-dia com um conjunto de outros colegas de equipa, praticantes do mesmo desporto; ii) em várias modalidades individuais incluídas neste estudo (ex: natação, atletismo, ciclismo, patinagem, ginástica, remo) existem, para além da componente de performance individual de cada atleta, provas ou "estratégias" de equipa que implicam a interacção entre dois ou mais atletas no sentido de alcançar, tanto objectivos individuais (ex: conseguir levar um colega de equipa a uma determinada classificação ou tempo competitivo) como colectivos (ex: a realização de estafetas na natação representa uma prova de grupo com características semelhantes das existentes nas modalidades colectivas). Neste sentido, partilhamos a opinião de Williams e Widmeyer (1991) que, apesar de assumirem a maior importância dos factores de grupo no rendimento dos atletas integrados em modalidades colectivas, alertam para a importância da coesão em desportos onde não é exigida essa interdependência entre os praticantes, admitindo-se assim o papel importante que pode desempenhar sobre o sucesso desportivo.

De seguida, analisamos até que ponto as possibilidades de agrupamento dos atletas poderiam distinguir-se entre si de acordo com as variáveis demográficas da amostra, tendo-se observado diferenças significativas em três dos agrupamentos (género, modalidade e tempo de trabalho com actual treinador). Mais concretamente, na idade dos atletas existiam diferenças em função do género, $F(27, 1616) = 2.56$, $p<.001$ e do tipo de modalidade, $F(27, 1616) = 1.83$, $p<.01$, sendo o grupo masculino mais velho do que o feminino e os atletas dos desportos colectivos mais velhos do que os dos individuais. Paralelamente, também se verificaram diferenças significativas nos anos de prática desportiva, em termos do tempo de trabalho com o actual treinador, $F(26, 1576) = 1.60$, $p<.05$ e da modalidade praticada, $F(26, 1595) = 2.43$, $p<.001$, tendo menos anos de actividade os atletas incluídos no grupo até um ano de contacto

com o actual treinador bem como os praticantes das modalidades individuais. Embora o tamanho da amostra represente uma dimensão considerável em qualquer um dos grupos determinados, não podem deixar de ser referidas estas desigualdades nas características demográficas bem como no balanceamento total dos sujeitos pelas cinco categorias descritas.

3. RESULTADOS

3.1. Resultados globais obtidos nas sub-escalas dos instrumentos (EMLD, GEQ e SS)

Um primeiro conjunto de dados a observar prende-se com os resultados registados nas sub-escalas dos questionários utilizados, considerando a totalidade da amostra.

O Quadro 9 apresenta os dados médios, o desvio padrão e os valores mínimos e máximos da escala de liderança, de coesão e de satisfação. No que respeita à primeira, são sobretudo os aspectos relacionados com o "feedback" positivo, a motivação/inspiração, o apoio social e a tomada de decisão democrática que merecem as maiores apreciações dos atletas acerca dos comportamentos demonstrados pelos treinadores. Com valores inferiores, aparecem as dimensões do "feedback" negativo e do "laissez-faire", que representam as áreas de acção menos utilizadas pelos técnicos.

Os dados relativos ao GEQ indicam que são as percepções acerca do envolvimento pessoal, tanto ao nível social como em termos da tarefa, que mais se salientam, seguindo-se as opiniões sobre a semelhança da equipa como um todo (integração no grupo), em termos da tarefa e do social.

Quanto à satisfação, os atletas evidenciaram um maior bem-estar relativamente ao tipo de ambiente e rendimento colectivo existente no seio das suas equipas, seguindo-se as reacções face à liderança dos seus treinadores e, por fim, aparecem as avaliações positivas direccionadas para o rendimento individual.

Quadro 9

Estatísticas descritivas das dimensões de liderança, coesão e satisfação (amostra total)

Variável	*M*	*DP*	Min. - Max.
Liderança			
"Feedback" positivo	3.86	.69	1 5
Motivação/inspiração	3.77	.61	1 5
Apoio social	3.11	.69	1 5
Democrático	3.10	.84	1 5
"Feedback" negativo	2.54	.85	1 5
"Laissez-faire"	2.33	.65	1 5
Coesão			
Atracção indiv. para o grupo - social	7.29	1.44	1 9
Atracção indiv. para o grupo - tarefa	6.93	1.72	1 9
Integração no grupo - tarefa	6.76	1.49	1 9
Integração no grupo - social	6.23	1.89	1 9
Satisfação			
Sat. com o amb./rendimento colectivo	5.51	1.07	1 7
Satisfação com a liderança	5.31	1.25	1 7
Sat. com o rendimento individual	4.64	1.33	1 7

3.2. Impacto da percepção dos estilos de liderança nos níveis de coesão e satisfação

Tendo em vista analisar as relações estabelecidas entre as medidas de avaliação psicológica utilizadas (EMLD, GEQ e SS) efectuamos três tipos de procedimentos. Assim, apresentamos em primeiro lugar os valores relativos às correlações entre as sub-escalas dos instrumentos, seguindo-se uma observação dos níveis de coesão e satisfação dos atletas em função dos valores obtidos nas seis dimensões da liderança e, por último, examinamos as variáveis da EMLD que ajudam a predizer melhor as várias facetas do GEQ e da SS.

As análises das associações e correlações existentes entre as variáveis em estudo foram realizadas através do cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson, descrevendo-se os valores encontrados no Quadro 10.

Quadro 10

Inter-correlações entre os factores de liderança (EMLD), coesão (GEQ) e satisfação (SS)

	Liderança (EMLD)						Coesão (GEQ)				Satisfação (SS)		
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
1. "Feedback" positivo	----												
2. Motivação/inspiração	.61**	----											
3. Apoio social	.44**	.39**	----										
4. Democrático	.44**	.41**	.44**	----									
5. "Laissez-faire"	-.38**	-.45**	-.17**	-.16**	----								
6. "Feedback" negativo	-.06**	.05*	.04	-.04	.22**	----							
7. Atracção para o grupo - social	.15**	.22**	.17**	.13**	-.18**	-.04	----						
8. Atracção para o grupo - tarefa	.33**	.35**	.22**	.19**	-.30**	-.08**	.38**	----					
9. Integração no grupo - tarefa	.22**	.30**	.12**	.20**	-.25**	-.03	.43**	.43**	----				
10. Integração no grupo - social	.19**	.20**	.15**	.18**	-.17**	-.04*	.42**	.36**	.52**	----			
11. Satisfação amb./rend. colectivo	.28**	.37**	.17**	.25**	-.21**	-.01	.47**	.46**	.70**	.51**	----		
12. Satisfação com liderança	.59**	.71**	.42**	.42**	-.44**	-.06*	.26**	.53**	.37**	.25**	.54**	----	
13. Satisfação com rend. individual	.16**	.20**	.12**	.13**	-.05*	-.01	.18**	.35**	.24**	.16**	.38**	.36**	----

* p < .05; ** p < .01

Começando pela escala de liderança, foram observadas correlações positivas, bastante significativas, entre quatro das dimensões do instrumento ("feedback" positivo, motivação/inspiração, apoio social e democrático) e todas as sub-escalas da coesão e da satisfação, fazendo supor que a avaliação dos atletas acerca da maior frequência destes comportamentos nos treinadores aparece associada a níveis mais elevados de união nas equipas e de satisfação com a prática desportiva. No sentido inverso, a liderança "laissez-faire" apresentou correlações negativas com praticamente todas as dimensões da liderança, coesão e satisfação, exceptuando-se o caso do "feedback" negativo, onde se verificaram correlações positivas entre ambas. Deste modo, é sugerido que o evitamento da tomada de decisão pelos técnicos aparece associado a percepções mais baixas de coesão, satisfação, "feedback" positivo, motivação/inspiração, apoio social e comportamentos democráticos e, pelo contrário, a avaliações mais elevadas de utilização do "feedback" negativo.

Menos evidentes foram as relações estabelecidas entre esta última dimensão e as outras áreas da liderança, assistindo-se a correlações negativas com o "feedback" positivo e a liderança democrática (embora os valores só sejam significativos para a primeira dimensão) e a associações positivas com o "laissez-faire" mas também, de forma algo inesperada, com a motivação/inspiração e o apoio social embora, neste último caso, os valores não sejam estatisticamente significativos.

Quanto à relação com as restantes áreas do estudo, constataram-se sempre associações negativas entre o "feedback" negativo e todas as dimensões da coesão e da satisfação, embora alguns resultados não sejam significativos (atracção social para o grupo, integração na tarefa, satisfação com ambiente/rendimento colectivo e satisfação com rendimento individual). Estes dados apontam fundamentalmente para o efeito mutuamente exclusivo entre o "feedback" positivo e negativo e para a relação negativa desta última dimensão com duas áreas da coesão (atracção para a tarefa e integração social) e uma da satisfação relacionada com forma como a equipa é gerida.

Relativamente à satisfação e coesão, é possível observar relações positivas entre si em todas as dimensões dos instrumentos, admitindo-se assim que

avaliações mais elevadas da união no seio das equipas estejam associadas a uma maior satisfação nos atletas.

No geral, estes dados parecem sugerir a validade do novo instrumento de avaliação da liderança, que apresentou um comportamento esperado na relação com as outras duas áreas do estudo sendo, no entanto, menos claro o padrão de relacionamento do comportamento punitivo com as dimensões da motivação/inspiração e do apoio social.

Finalmente, há que registar dois resultados elevados de correlações entre as medidas colocando, por um lado, a motivação/inspiração e a satisfação com a liderança (*r*=.71) e, por outro, a integração na tarefa e a satisfação com ambiente/rendimento colectivo (*r*=.70). Estes valores estão ligeiramente acima dos limites considerados aceitáveis por Pedhazur (1982), que sugere a presença de multicolinearidade a partir de resultados iguais ou superiores a .70, embora indicações mais recentes de outros autores aumentem um pouco este intervalo para .80 e, mesmo, .90 (Carter, 1997; Kachigan, 1991; Tabachnick & Fidell, 2000). Neste sentido, todas as variáveis foram mantidas nas análises apresentadas a seguir, não existindo globalmente indicações de problemas de multicolinearidade nas dimensões consideradas.

Um segundo conjunto de análises procurou compreender até que ponto os atletas se diferenciavam entre si em termos da coesão e satisfação, consoante as pontuações obtidas nas seis sub-escalas da escala de liderança. Assim, através do método dos “grupos extremos”, efectuamos uma distribuição dos atletas por dois grupos distintos (altas e baixas pontuações em cada uma das dimensões da EMLD), através do cálculo do valor inferior e superior do “cut-off” das variáveis, observando para tal o resultado médio das seis sub-escalas, subtraindo-se (grupo com baixas pontuações) e somando-se (grupo com altas pontuações) .25 desvios-padrão (ver Hill & Hill, 2002). Criados os valores de definição dos dois grupos para as seis dimensões da liderança, analisamos as diferenças dos efeitos

principais em termos de coesão e satisfação, utilizando "t-testes" para amostras independentes.

Os resultados encontrados apontam um padrão consistente nos efeitos entre as variáveis (ver Quadro 11), obtendo-se diferenças bastante significativas na esmagadora maioria das sub-escalas da coesão e da satisfação. Também é importante assinalar que alguns dos dados relativos ao *t* dizem respeito aos valores corrigidos, uma vez que se observaram resultados significativos no teste de "Levene" em cinco das dimensões da EMLD, nomeadamente no "feedback" positivo e no apoio social (atracção individual para o social e para a tarefa e satisfação com a liderança); na motivação/inspiração e laissez-faire (em todas as variáveis exceptuando a satisfação individual) e nos comportamentos democráticos (atracção individual para o social e para a tarefa, integração social no grupo e satisfação com a liderança) sugerindo-se assim diferenças nas variâncias associadas a cada um dos grupos definidos.

Numa observação mais detalhada das informações descritas no Quadro 11, verificou-se que as dimensões mais "positivas" da acção dos treinadores ("feedback" positivo, motivação/inspiração, apoio social e comportamentos democráticos) estavam relacionadas com percepções mais significativas de coesão nas equipas (nas quatro sub-escalas do GEQ) e experiências mais favoráveis de satisfação (nas três sub-escalas da SS), obtendo-se em todos os casos valores de significância extremamente elevados ($p<.001$). Já para o "laissez-faire" e "feedback" negativo foi encontrado um padrão de resultados inverso, uma vez que os atletas que referiram um menor envolvimento dos treinadores no processo de tomada de decisão foram os que evidenciaram, por um lado, menor atracção individual para o grupo (tarefa e social) e menor integração no grupo (tarefa e social) e, por outro lado, sentimentos menos positivos em todas os domínios da satisfação. Uma vez mais, estas diferenças foram altamente significativas para seis das sete sub-escalas dos instrumentos ($p<.001$) representando a satisfação com o rendimento individual o valor de significância menos elevado, mas ainda assim dentro dos níveis a considerar ($p<.01$). Quanto ao "feedback" negativo, os dados apontaram no mesmo sentido,

embora os efeitos só se fizessem sentir em "apenas" duas áreas da coesão (atracção individual para o grupo na tarefa e no social) e numa da satisfação (percepção sobre a liderança assumida pelos treinadores).

Quadro 11

Diferenças significativas em função das sub-escalas de liderança, nas variáveis de coesão e satisfação: *t*-teste para amostras independentes

Variável	Pontuações baixas		Pontuações elevadas		*t*
	M	*DP*	*M*	*DP*	
"FEEDBACK POSITIVO"					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.01	1.51	7.58	1.28	-6.60***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.14	1.83	7.56	1.40	-14.15***
Integração no grupo – tarefa	6.29	1.55	7.13	1.45	-9.15***
Integração no grupo – social	5.78	1.91	6.64	1.88	-7.45***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.12	1.10	5.84	1.00	-11.25***
Satisfação com a liderança	4.38	1.33	6.02	.87	-23.38***
Sat. com o rendimento individual	4.35	1.33	4.88	1.31	-6.58***
MOTIVAÇÃO/INSPIRAÇÃO					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	6.84	1.64	7.59	1.27	-8.46***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.07	1.80	7.52	1.46	-14.71***
Integração no grupo – tarefa	6.24	1.53	7.20	1.35	-10.97***
Integração no grupo – social	5.76	1.96	6.53	1.83	-6.82***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.01	1.16	5.86	.87	-13.58***
Satisfação com a liderança	4.19	1.25	6.04	.79	-28.63***
Sat. com o rendimento individual	4.24	1.34	4.93	1.28	-8.81***
APOIO SOCIAL					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.09	1.48	7.61	1.31	-6.46***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.55	1.81	7.35	1.57	-8.21***
Integração no grupo – tarefa	6.59	1.54	6.98	1.50	-4.43***
Integração no grupo – social	5.97	1.90	6.57	1.86	-5.51***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.32	1.08	5.74	1.01	-6.95***
Satisfação com a liderança	4.73	1.38	5.80	.99	-15.29***
Sat. com o rendimento individual	4.48	1.29	4.80	1.34	-4.33***

*** $p < .001$

Quadro 11 (continuação)

Diferenças significativas em função das sub-escalas da liderança, nas variáveis de coesão e satisfação: *t*-teste para amostras independentes

Variável	Pontuações baixas		Pontuações elevadas		*t*
	M	*DP*	*M*	*DP*	
COMPORTAMENTOS DEMOCRÁTICOS					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.06	1.58	7.49	1.34	-5.29***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.53	1.79	7.25	1.64	-7.65***
Integração no grupo – tarefa	6.38	1.52	7.04	1.44	-8.23***
Integração no grupo – social	5.79	2.01	6.53	1.82	-6.98***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.19	1.12	5.75	.99	-9.60***
Satisfação com a liderança	4.69	1.37	5.74	1.01	-15.33***
Sat. com o rendimento individual	4.40	1.36	4.80	1.31	-5.46***
"LAISSEZ-FAIRE"					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.62	1.27	7.00	1.52	7.71***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	7.54	1.40	6.40	1.84	12.17***
Integração no grupo – tarefa	7.20	1.36	6.34	1.57	10.05***
Integração no grupo – social	6.62	1.82	5.86	1.98	6.98***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.80	.94	5.27	1.15	8.81***
Satisfação com a liderança	5.93	.89	4.74	1.38	17.80***
Sat. com o rendimento individual	4.76	1.31	4.55	1.37	2.71**
"FEEDBACK" NEGATIVO					
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.39	1.41	7.22	1.49	2.00*
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	7.10	1.69	6.76	1.79	3.03**
Satisfação					
Satisfação com a liderança	5.38	1.34	5.21	1.27	2.21*

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

Dito por outras palavras, estes dados sugerem um efeito entre a forma como os atletas avaliam os estilos de liderança e o tipo de experiências desportivas demonstradas, pois os que manifestam apreciações mais favoráveis acerca dos comportamentos assumidos pelos treinadores são os que apresentam uma maior valorização das interacções sociais no seio das equipas e vontade em alcançar os

objectivos definidos. Por outro lado, também é possível identificar nestes praticantes mais sentimentos positivos, não só em termos do rendimento individual e colectivo obtido mas também acerca da forma como o treinador exerce o poder.

No geral, estes resultados sustentam a possibilidade da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto diferenciar os atletas que pontuam mais e menos no instrumento, em termos da coesão que apontam às suas equipas e da satisfação que sentem nos vários domínios da prática desportiva.

Por fim, as análises de regressão múltipla, tipo "stepwise", foram realizadas no sentido de verificar quais as variáveis da liderança que melhor prediziam os níveis de coesão e satisfação dos atletas.

Os resultados são ilustrados nos Quadros 12 e 13, constatando-se, no caso da coesão, que são os aspectos relacionados com a tarefa onde se assistem a maiores percentagens de variância explicada pelas dimensões da liderança. Mais concretamente, na atracção individual para o grupo (tarefa) todos os domínios da liderança, exceptuando os comportamentos democráticos, constituíram-se como variáveis preditoras, com um total de 17% de variância explicada. De seguida, temos a integração no grupo (tarefa), com a motivação/inspiração, o "laissez-faire" e os comportamentos democráticos a contribuir para a explicação de 12% da variância. Já com valores entre os 6 e 7% de variância, surgem os aspectos sociais da atracção e da integração no grupo, entrando na análise a motivação/inspiração, o "laissez-faire" e o apoio social (para as duas áreas da coesão), acrescido dos comportamentos democráticos no caso da integração social.

Quanto à satisfação, todos os domínios da liderança foram importantes para compreender cerca de 60% da variância associada à satisfação com a liderança, decrescendo estas percentagens nas outras duas áreas, nomeadamente na satisfação com o ambiente e rendimento colectivo (15%), entrando na análise a motivação/inspiração, os comportamentos democráticos e o "laissez-faire" e na satisfação com o rendimento individual (4%), constituindo-se como variáveis preditoras a motivação/inspiração e os comportamentos democráticos.

Quadro 12

Sumário das análises de regressão múltipla: Dimensões da coesão

Variáveis Observadas	Variáveis Preditoras	R^2	Beta	*t*	*F*
Atracção indiv. para o grupo – social	Motivação/inspiração	.04	.21	8.44	71.24***
	"Laissez-faire"	.05	-.11	-4.11	44.44***
	Apoio social	.06	.09	3.58	34.15***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	Motivação/inspiração	.13	.36	15.10	228.11***
	"Laissez-faire"	.15	-.17	-6.44	137.87***
	""Feedback" positivo	.17	.16	5.45	103.59***
	Apoio social	.17	.06	2.62	79.72***
	"Feedback" negativo	.17	-.04	-2.02	64.72***
Integração no grupo – tarefa	Motivação/inspiração	.09	.30	12.20	148.96***
	"Laissez-faire"	.11	-.15	-5.69	92.28***
	Democrático	.12	.11	4.18	68.03***
Integração no grupo – social	Motivação/inspiração	.04	.21	8.42	71.02***
	Democrático	.05	.12	4.41	45.68***
	"Laissez-faire"	.06	-.11	-4.12	36.45***
	Apoio social	.07	.05	1.99	28.39***

*** $p < .001$

Quadro 13

Sumário das análises de regressão múltipla: Dimensões da satisfação

Variáveis Observadas	Variáveis Preditoras	R^2	Beta	*t*	*F*
Satisfação com a liderança	Motivação/inspiração	.50	.71	39.22	1538.74***
	"Feedback" positivo	.55	.27	12.48	927.44***
	Apoio social	.56	.11	5.93	644.25***
	"Laissez-faire"	.57	-.12	-6.19	504.93***
	Democrático	.58	.08	4.24	412.20***
	"Feedback" negativo	.58	-.03	-2.20	345.21***
Sat. com o ambiente e rendimento colectivo	Motivação/inspiração	.13	.37	15.53	241.32***
	Democrático	.15	.13	5.08	135.57***
	"Laissez-faire"	.15	-.07	-2.82	93.47***
Sat. com o rendimento individual	Motivação/inspiração	.04	.21	8.34	69.58***
	Democrático	.04	.05	2.01	36.88***

*** $p < .001$

3.3. Diferenças obtidas pelos atletas nas medidas psicológicas (liderança, coesão e satisfação) em função do género, da modalidade praticada, do escalão competitivo, dos anos de trabalho com o treinador e dos resultados obtidos

Para uma apreciação das oscilações verificadas nas médias dos sujeitos nas várias dimensões e tomando, em primeiro lugar, três das variáveis independentes (género, modalidade e escalão) assumiu-se um *design* factorial 2 X 2 X 2 de forma a proceder à observação dos efeitos principais e secundários (ou de interacção) associados às dimensões realizando-se, para tal, análises de variância multivariadas (MANOVA`s).

Relativamente ao segundo conjunto de variáveis (anos de trabalho com o treinador e títulos alcançados) adoptamos outro procedimento estatístico, explicando-se mais à frente as razões para esta opção. Os Quadros 14, 15 e 16 ilustram os valores da amostra, da média e do desvio padrão em função do primeiro (género, modalidade e escalão) e segundo (títulos obtidos e tempo de trabalho com actual treinador) agrupamentos de variáveis para cada uma das medidas utilizadas.

Começando pelas dimensões da liderança, verificamos um efeito de interacção entre as três variáveis independentes, com significado estatístico, nas dimensões do "feedback" positivo (F = 4.61; p<.05), da motivação/inspiração (F = 13.81; p<.001) e do apoio social (F = 4.26; p<.05).

Assim, no caso dos homens observa-se uma maior tendência dos atletas das modalidades individuais (juniores e seniores) percepcionarem mais comportamentos de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social por parte dos treinadores do que os seus colegas dos desportos colectivos (ver Gráficos 1, 2 e 3).

Já nas mulheres, é possível apontar o mesmo padrão de diferenciação ao nível das seniores mas não no que diz respeito às juniores (ver Gráficos 4, 5 e 6). De facto, no caso das atletas mais novas existe uma aproximação nos resultados obtidos entre as que estão integradas em actividades colectivas e individuais na forma mais favorável como se avaliam os responsáveis técnicos.

Quadro 14

Valores relativos às sub-escalas de liderança (frequência, média e desvio padrão) no primeiro e segundo agrupamentos de variáveis

	1º AGRUPAMENTO			**F. Positivo**		**Motivaç./Ins.**		**Apoio Social**		**Democrático**		**"L.-Faire"**		**F. Negativo**	
Género	**Modalid.**	**Escalão**	***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Masc.	Colectiva	Júnior	216	3.74	.63	3.72	.63	3.04	.67	3.00	.84	2.38	.68	2.77	.87
		Sénior	657	3.77	.67	3.75	.58	3.01	.65	3.15	.82	2.41	.62	2.62	.80
	Individual	Júnior	102	4.10	.63	3.95	.50	3.28	.65	3.18	.91	2.24	.73	2.28	.88
		Sénior	155	4.14	.63	3.99	.51	3.32	.69	3.29	.80	2.21	.64	2.28	.81
Fem.	Colectiva	Júnior	65	4.03	.60	4.06	.46	3.30	.73	2.88	.84	2.13	.56	2.96	1.01
		Sénior	303	3.64	.77	3.52	.75	3.00	.74	2.76	.83	2.41	.62	2.51	.85
	Individual	Júnior	76	4.24	.50	3.92	.50	3.40	.63	3.48	.79	2.02	.64	2.19	.93
		Sénior	101	4.28	.52	3.97	.50	3.51	.60	3.49	.67	1.98	.61	2.13	.74
	2º AGRUPAMENTO			**F. Positivo**		**Motivaç./Ins.**		**Apoio Social**		**Democrático**		**"L.-Faire"**		**F. Negativo**	
Títulos	**Tempo com treinador**		***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Sem	Até 1 ano		705	3.85	.64	3.80	.57	2.98	.67	3.10	.82	2.34	.60	2.57	.85
	Mais de 1 ano		608	3.81	.71	3.72	.64	3.16	.68	3.09	.87	2.35	.66	2.54	.88
Com	Até 1 ano		15	4.23	.60	4.00	.75	3.43	.63	2.91	1.05	2.13	.66	2.40	.68
	Mais de 1 ano		289	3.98	.74	3.83	.67	3.34	.72	3.14	.85	2.20	.70	2.42	.87

Quadro 15

Valores relativos às sub-escalas de coesão (frequência, média e desvio padrão) no primeiro e segundo agrupamentos de variáveis

1º AGRUPAMENTO				Atra.-Social		Atrac.-Tarefa		Int.-Tarefa		Int.-Social	
Género	**Modal.**	**Esc.**	***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Masculino	Colect.	Júni.	214	7.43	1.44	6.78	1.75	6.49	1.55	5.95	1.78
		Séni.	664	7.07	1.41	6.50	1.74	6.78	1.55	6.22	1.87
	Indivi.	Júni.	102	7.56	1.42	7.68	1.51	6.76	1.55	6.89	1.84
		Séni.	146	7.49	1.24	7.53	1.41	6.88	1.24	6.19	1.84
Feminino	Colect.	Júni.	66	7.50	1.45	7.14	1.80	6.97	1.37	6.25	2.02
		Séni.	307	7.12	1.58	6.82	1.72	6.63	1.47	5.80	1.90
	Indivi.	Júni.	75	7.89	1.25	7.78	1.28	7.07	1.36	7.23	1.67
		Séni.	101	7.85	1.33	8.06	1.08	7.10	1.41	6.75	1.94

2º AGRUPAMENTO			Atrac.-Social		Atrac.-Tarefa		Inte.-Tarefa		Inte.-Social	
Títulos	**Tempo c/ trein.**	***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Sem	Até 1 ano	704	7.09	1.47	6.79	1.76	6.73	1.51	6.00	1.86
	Mais de 1 ano	614	7.35	1.40	6.88	1.68	6.66	1.49	6.28	1.84
Com	Até 1 ano	15	7.53	1.76	8.11	.93	7.33	1.20	6.93	2.24
	Mais de 1 ano	283	7.74	1.35	7.35	1.63	7.03	1.48	6.65	201

Quadro 16

Valores relativos às sub-escalas de satisfação (frequência, média e desvio padrão) no primeiro e segundo agrupamentos de variáveis

1º AGRUPAMENTO				Sat. colectiva		Sat. liderança		Sat. individual.	
Género	**Modalid.**	**Escal.**	***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Mascul.	Colectivas	Júnior	214	5.41	1.06	5.33	1.22	4.56	1.37
		Sénior	659	5.45	1.03	5.19	1.18	4.55	1.25
	Individuais	Júnior	99	5.93	1.07	5.85	1.17	5.49	1.26
		Sénior	152	5.81	.96	5.84	1.04	4.83	1.41
Femin.	Colectivas	Júnior	65	5.58	.98	5.58	1.08	4.61	1.21
		Sénior	304	5.22	1.13	4.71	1.40	4.45	1.30
	Individuais	Júnior	75	5.94	.98	5.83	.98	4.99	1.43
		Sénior	102	5.79	1.08	5.90	1.08	4.52	1.44

2º AGRUPAMENTO			Sat. colectiva		Sat. liderança		Sat. individual	
Títulos	**Tempo com treinad.**	***n***	*M*	*DP*	*M*	*DP*	*M*	*DP*
Sem	Até 1 ano	698	5.49	1.03	5.30	1.21	4.62	1.30
	Mais de 1 ano	615	5.45	1.07	5.22	1.25	4.58	1.34
Com	Até 1 ano	15	5.58	1.45	5.65	1.69	5.07	1.51
	Mais de 1 ano	285	5.71	1.13	5.52	1.31	4.74	1.36

Gráfico 1

EMLD - "Feedback" positivo

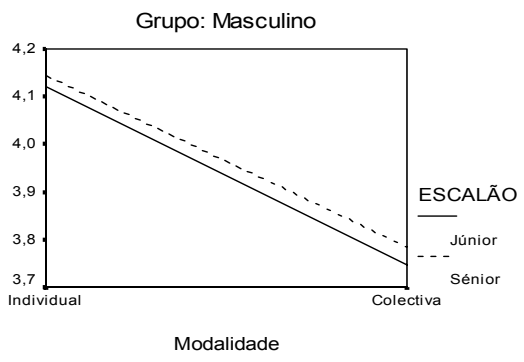


Gráfico 2

EMLD - Motivação/inspiração

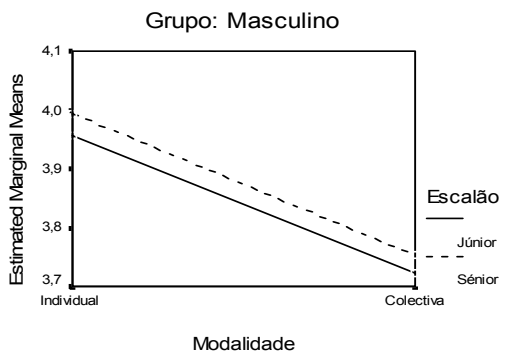


Gráfico 3

EMLD - Apoio social

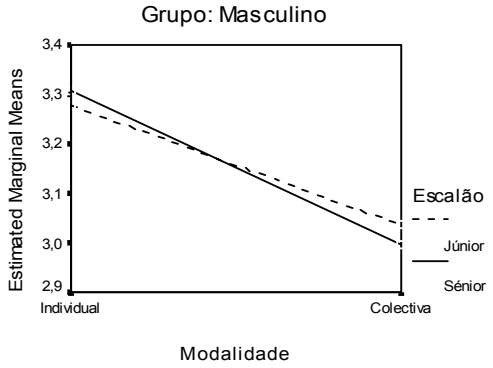


Gráfico 4

EMLD - "Feedback" positivo

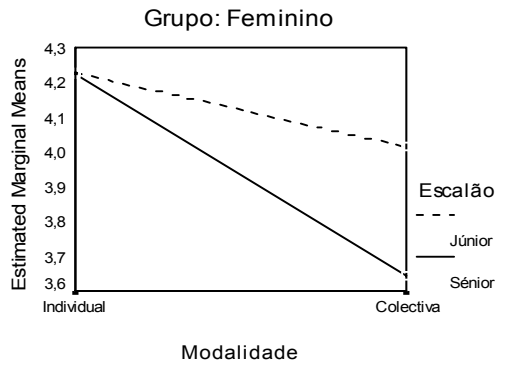


Gráfico 5

EMLD - Motivação/inspiração

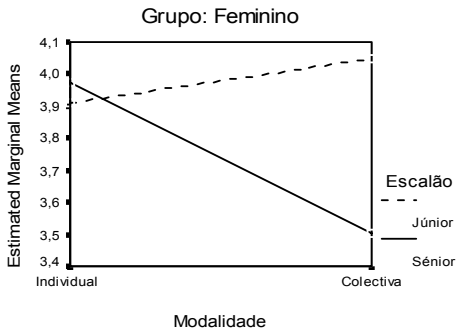
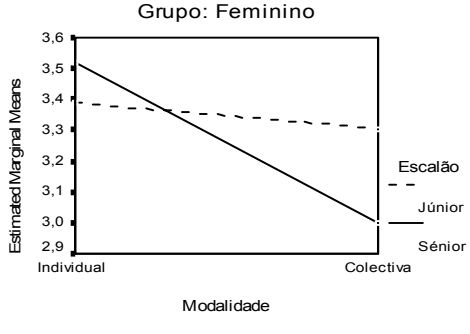


Gráfico 6

EMLD - Apoio social



De seguida, foram registadas três situações distintas de efeitos secundários de interacção tomando pares de varáveis. As duas primeiras dizem respeito à relação entre a modalidade e o escalão nas dimensões “laissez-faire” (F = 7.11; p<.01) e punição (F = 7.32; p<.01), tornando-se evidente o facto dos atletas incluídos nos desportos colectivos referirem um menor envolvimento dos

treinadores no processo de tomada de decisão (principalmente os seniores) bem como uma maior tendência para a aplicação de acções punitivas pelos técnicos (principalmente os juniores) (ver Gráficos 7 e 8). No terceiro caso, cruzam-se as variáveis género e modalidade (F = 20.47; p<.001) ao nível dos comportamentos democráticos, observando-se uma semelhança entre os atletas do sexo masculino de ambas as modalidades nas frequências da ocorrência destas acções dos treinadores. No entanto, isto já não acontece para as praticantes do sexo feminino, uma vez que as integradas nos desportos colectivos, quando comparadas com as suas colegas dos desportos individuais, assinalaram uma menor disponibilidade dos treinadores para envolvê-las na resolução das questões importantes da equipa (ver Gráfico 9). Por último há que registar o efeito principal da variável género (F = 16.69; p<.001) na sub-escala "laissez-faire", apurando-se pelos valores médios da cada grupo que os homens (2.36), comparativamente às mulheres (2.25), tendem a descrever uma conduta de maior desresponsabilização dos respectivos técnicos no assumir das suas funções.

Gráfico 7

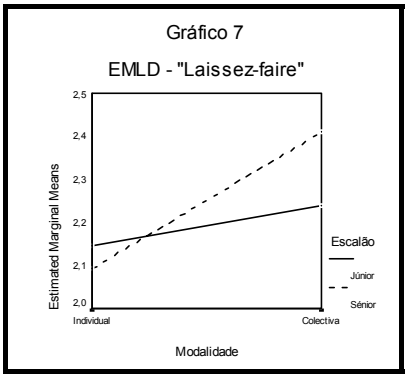


Gráfico 8

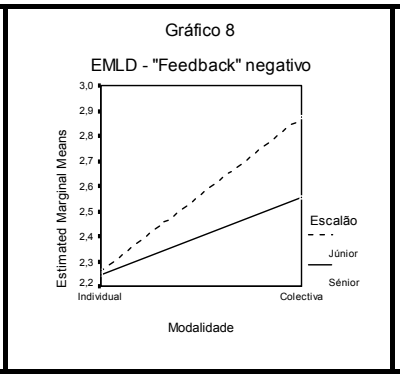
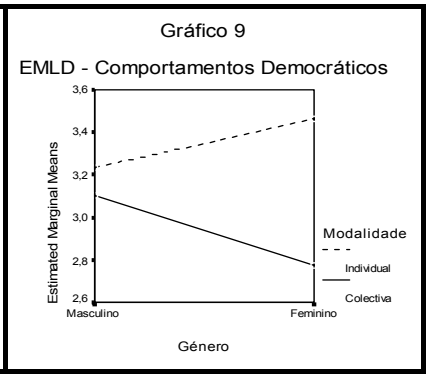


Gráfico 9



Devido à baixa frequência de atletas na condição "com títulos obtidos e até um ano de trabalho com o actual treinador" (n=15) (ver Quadros 14, 15 e 16) a nossa opção em termos de análise de variância foi pelo recurso ao "t-test" para amostras independentes, trabalhando separadamente cada uma das varáveis independentes.

Olhando para a variável relativa ao tempo de trabalho com o actual treinador, as diferenças de média obtidas apontam o facto dos atletas integrados

no grupo com “mais de um ano” referirem maiores níveis de apoio social do que os seus atletas que estão no primeiro ano de contacto com o responsável técnico, sendo esta diferença altamente significativa (p<.001) (ver Quadro 17).

Quadro 17

Diferenças significativas em função dos anos de trabalho com o actual treinador, nas variáveis de liderança, coesão e satisfação: t-teste para amostras independentes

Variável	Até 1 ano		Mais de 1 ano		*t*
	M	*DP*	*M*	*DP*	
Liderança					
Apoio social	2.99	.67	3.22	.70	-6.49***
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.10	1.48	7.48	1.40	-5.16***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.82	1.76	7.03	1.68	-2.43*
Integração no grupo – social	6.02	1.87	6.40	1.90	-4.02***

* p < .05; *** p < .001

Para a divisão dos grupos “com” e “sem resultados” desportivos obtidos sob a orientação do actual técnico, “entraram” mais dimensões da liderança na análise, uma vez que os praticantes com os melhores registos competitivos, quando comparados com os restantes, apontaram aos seus treinadores maiores frequências de “feedback” positivo, motivação/inspiração e apoio social e, inversamente, menos condutas de “laissez-faire” e punição (ver Quadro 18).

Uma vez mais, deve ser referido que alguns dos valores de *t* apresentados referem-se às estimativas corrigidas, pois observaram-se valores significativos do teste de “Levene”. Tais situações foram constatadas no “feedack” positivo, na motivação/inspiração, no “laissez-faire” e na atracção individual para o social na comparação relativa ao tempo de trabalho com o actual responsável e à integração no grupo (social) na distinção dos grupos em função dos resultados obtidos.

Quadro 18

Diferenças significativas em função dos resultados desportivos, nas variáveis de liderança, coesão e satisfação: t-teste para amostras independentes

Variável	Sem Títulos		Com Títulos		*t*
	M	*DP*	*M*	*DP*	
Liderança					
"Feedback" positivo	3.83	.67	3.99	.76	-3.55***
Motivação/inspiração	3.76	.61	3.84	.67	-2.13*
Apoio social	3.07	.68	3.34	.73	-6.15***
"Laissez-faire"	2.35	.64	2.19	.69	3.87***
"Feedback" negativo	2.56	.86	2.42	.86	2.52*
Coesão					
Atracção indiv. para o grupo – social	7.20	1.44	7.74	1.37	-5.91***
Atracção indiv. para o grupo – tarefa	6.83	1.73	7.39	1.60	-5.35***
Integração no grupo – tarefa	6.70	1.50	7.05	1.47	-3.69***
Integração no grupo – social	6.13	1.86	6.67	2.01	-4.29***
Satisfação					
Sat. com amb. e rend. colectivo	5.47	1.05	5.70	1.15	-3.51***
Satisfação com a liderança	5.26	1.23	5.52	1.33	-3.17**

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

Considerando agora as quatro áreas da coesão, devem ser apontados dois efeitos de interacção entre o género e o escalão competitivo ($F = 4.04$; $p<.05$) na dimensão da integração no grupo (tarefa) e entre o género e o tipo de modalidade ($F = 4.31$; $p<.05$) na dimensão da integração no grupo (social). Assim, no primeiro caso são sobretudo as desigualdades no género que importa considerar, uma vez que as atletas do escalão júnior referiram maiores percepções acerca da proximidade e união entre todos nas tarefas a realizar, do que os seus colegas juniores do sexo oposto (ver Gráfico 10). Na segunda situação, emergem as discrepâncias entre modalidades, uma vez que os homens e, principalmente, as mulheres dos desportos individuais evidenciaram níveis superiores de proximidade social na equipa, do que os seus pares dos desportos colectivos (ver Gráfico 11).

Paralelamente, há que registar cinco efeitos principais nas variáveis, nomeadamente nas diferenças de género ao nível da atracção individual para o grupo na tarefa ($F = 11.58$; $p<.01$) e no social ($F = 4.88$; $p<.05$); no tipo de modalidade em termos da atracção individual para o grupo no social ($F = 22.58$;

p<.001) e na tarefa (*F* = 81.22; *p*<.001) e, por último, no escalão competitivo na sub-escala da atracção individual para o grupo (social) (*F* = 5.87; *p*<.05). Numa análise mais detalhada dos valores médios, pode-se constatar o facto das mulheres apresentarem maiores índices de coesão, tanto na realização das tarefas como no envolvimento social com as equipas (7.22 no envolvimento pessoal na realização das tarefas e 7.40 na atracção social para o grupo *versus* 6.79 e 7.24 por parte dos homens, respectivamente). Um padrão semelhante de resultados foi verificado na diferenciação por modalidade, pois os atletas dos desportos individuais referiram uma maior atracção para o desempenho dos papéis sociais no seio das equipas do que os seus colegas das colectivas (7.66 *versus* 7.18) bem como uma maior disponibilidade para se envolveram na concretização dos objectivos definidos (7.69 *versus* 6.64). Na distinção por escalão, as médias dos grupos indicam no sentido dos juniores (7.55) assinalarem maior atracção individual para o grupo nas questões sociais do que os seus colegas mais velhos (7.20).

Gráfico 10

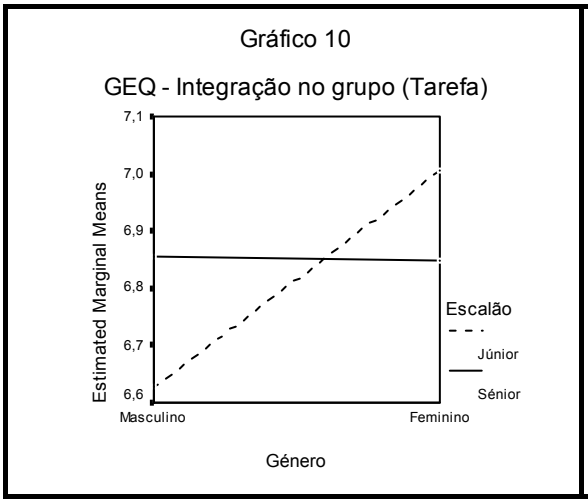
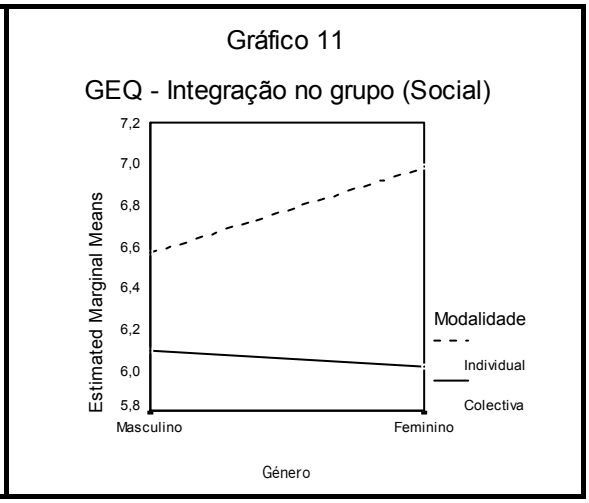


Gráfico 11



Na comparação relativa aos anos de trabalho com o treinador, verificaram-se maiores prevalências de atracção individual para o grupo (tarefa e social) e da integração no grupo (social) por parte dos atletas com períodos mais alargados de contacto com o actual técnico (ver Quadro 17).

Na divisão em função dos títulos obtidos, todas as dimensões da coesão (atracção e integração para a tarefa e para o social) foram úteis para diferenciar

os grupos, sendo sugerido o facto dos atletas com os melhores resultados desportivos alcançados com o actual técnico assumirem padrões de maior envolvimento nas interacções sociais dentro das equipas e na procura da concretização das metas estabelecidas (ver Quadro 18).

No último conjunto de medidas consideradas (sub-escalas da satisfação), devemos começar por descrever o efeito das três variáveis independentes na dimensão da satisfação com a liderança (F = 6.19; p<.05), constatando-se pelo Gráfico 12 que os homens (juniores e seniores) das modalidades individuais apresentam uma experiência mais positiva com a liderança dos treinadores do que os seus colegas dos desportos colectivos. Já para as mulheres, os resultados seguem um padrão bastante semelhante ao obtido nos estilos de liderança, pois enquanto as atletas seniores das individuais distinguem-se das suas colegas das colectivas pelo facto de referirem maior satisfação com os treinadores, as juniores integradas em ambas as modalidades aproximam-se bastante nesta faceta da satisfação, percepcionando positivamente a liderança fornecida pelos técnicos (ver Gráfico 13).

Assim sendo, as experiências menos satisfatórias com a liderança devem ser atribuídas aos atletas das modalidades colectivas do sexo masculino (juniores e seniores) e às atletas seniores do sexo feminino, tendo sido precisamente estes os grupos que tinham evidenciado as avaliações menos positivas acerca dos estilos de liderança dos respectivos treinadores.

Gráfico 12

SS - Satisfação com a liderança

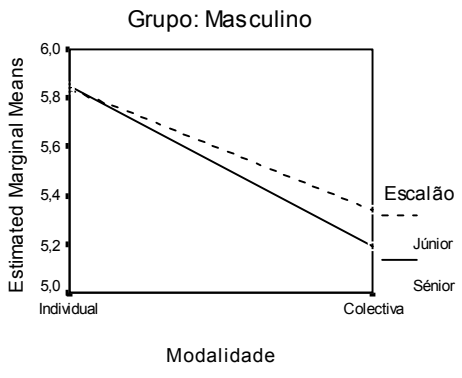
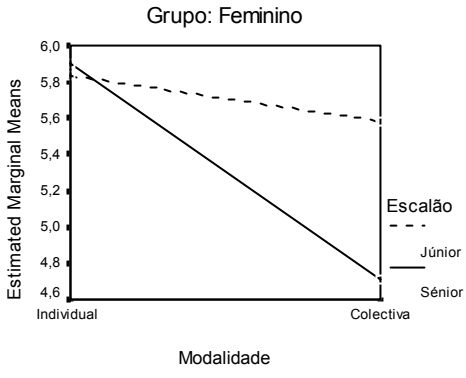


Gráfico 13

SS - Satisfação com a liderança



Num segundo conjunto de interacções temos, por um lado, as diferenças de género e o tipo de modalidade (F = 5.95; p<.05) e, por outro lado, as diferenças de escalão e o tipo de modalidade (F = 8.28; p<.01). Para o primeiro caso, constata-se que são os atletas das modalidades individuais a experienciar maior satisfação com o rendimento individual, sendo este padrão particularmente visível nos homens (ver Gráfico 14). Na segunda situação, o Gráfico 15 sugere o facto dos atletas juniores das modalidades individuais destacarem-se dos seus colegas integrados em contextos desportivos colectivos pelo facto de experienciarem uma maior satisfação com a performance individual obtida.

Finalmente, deve ser apontado o efeito principal da satisfação com o ambiente e rendimento colectivo nas variáveis modalidade (F = 45.93; p<.001) e escalão (F = 5.10; p<.05). Tais efeitos são confirmados pela observação dos valores médios de cada grupo, verificando-se uma maior satisfação com a equipa nas modalidades individuais (5.84) relativamente às colectivas (5.36) e dos atletas juniores (5.64) relativamente aos seus colegas do escalão seguinte (5.46).

Gráfico 14

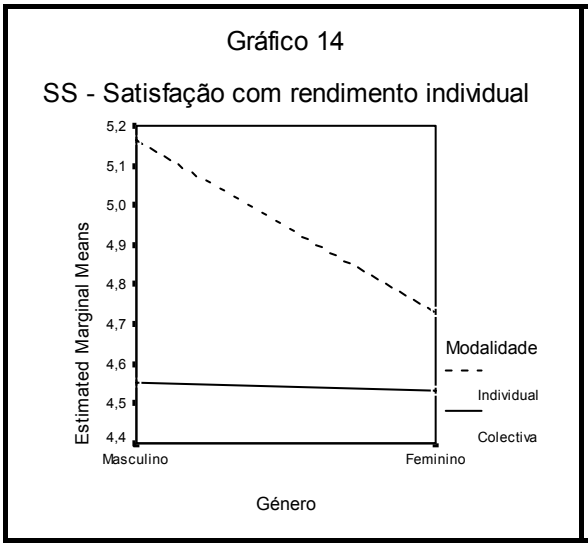
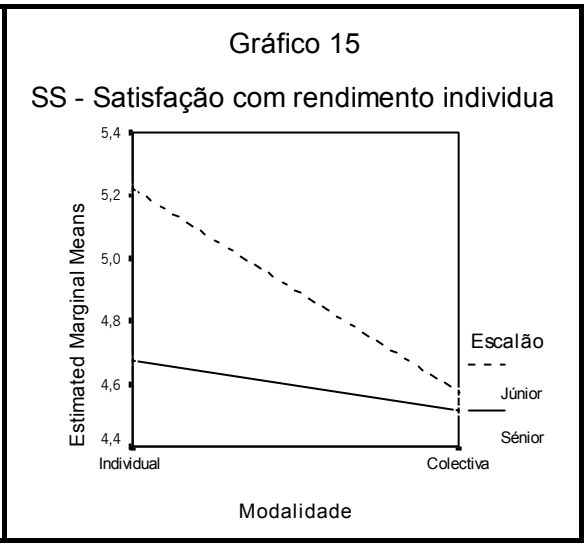


Gráfico 15



As diferenças entre grupos de acordo com o tempo de contacto com o actual técnico não revelaram diferenças significativas nas medidas de satisfação. Já na diferenciação por resultados alcançados, verificou-se que os atletas com os melhores resultados, por comparação com os restantes, foram os que assumiram uma maior satisfação com o ambiente e rendimento colectivo bem como uma

percepção mais favorável acerca da forma como é exercida a liderança pelos seus treinadores (ver Quadro 18).

4. DISCUSSÃO

Começando pelas análises entre os grupos de atletas com maiores discrepâncias nos seis factores da EMLD, os dados apontaram genericamente no mesmo sentido, pois os que pontuaram mais na escala, quando comparados com os que obtiveram pontuações mais baixas, assinalaram maiores níveis de coesão e satisfação, ressalvando-se, naturalmente, as áreas dos comportamentos de "laissez-faire" e "feedback" negativo, onde os dados devem ser interpretados no sentido inverso, ou seja, os atletas que atribuíram menos acções deste tipo aos seus treinadores foram os que referiram maiores valores no GEQ e na SS. Esta orientação é válida para cinco das dimensões da EMLD ("feedback" positivo, motivação/inspiração, apoio social, comportamentos democráticos e "laissez-faire"), representando o "feedback" negativo a única excepção pelo facto de tais efeitos terem sido "apenas" visíveis em termos da atracção para o grupo (social e tarefa) e da satisfação com a liderança. De algum modo, estes resultados do "feedback" negativo confirmam os dados das correlações entre as medidas, tendo-se observado algumas associações sem significado estatístico, constatando-se, inclusivamente, uma associação positiva com a motivação/inspiração. Por isso, pode-se colocar a hipótese deste comportamento produzir consequências diferenciadas nas experiências dos atletas parecendo, de acordo com as indicações que obtivemos neste estudo, prejudicar mais o envolvimento nas questões sociais e da tarefa e os sentimentos de satisfação com a liderança.

Considerando os resultados globais desta análise, pode-se afirmar que os atletas que tendem a percepcionar mais positivamente os seus treinadores são aqueles que demonstram uma maior união face ao grupo, em termos de tarefa e das actividades sociais e, simultaneamente, são os que assumem sentimentos mais positivos com a prática desportiva (maior satisfação com os aspectos individuais e colectivos e maior aceitação da liderança exercida pelos

treinadores). Embora numa lógica distinta, mas com um fundamento similar, Chelladurai (1984b) já tinha realçado que a existência de discrepâncias entre aquilo que os atletas desejam e percepcionam como efectivamente recebendo nos estilos de liderança podem explicar, em grande medida, a variância nos resultados dos instrumentos sobre a satisfação desportiva. No nosso caso, torna-se evidente que este tipo de disparidades acerca da forma como os praticantes avaliam os treinadores condicionam claramente a qualidade das experiências desportivas de cada um.

As análises de regressão evidenciaram a maior capacidade preditiva das dimensões da EMLD sobre a satisfação dos atletas com a liderança dos treinadores, correspondendo os valores mais elevados na motivação/inspiração, no "feedback" positivo, no apoio social e nos comportamentos democráticos, em conjugação, com as menores percepções de "laissez-faire" e de "feedback" negativo, os factores que melhor caracterizaram a variância associada ao constructo. Já com resultados a oscilar entre os 12 e os 17% de variância explicada, aparecem a satisfação com o ambiente e rendimento colectivo bem como a atracção e a integração face às tarefas a realizar, fazendo supor a maior capacidade preditiva da EMLD em áreas relacionadas com o envolvimento e valorização dos atletas acerca do rendimento colectivo a atingir, por contraponto, às questões mais sociais e do rendimento individual, onde os valores de variância não ultrapassaram os 7%. Um outro dado importante prende-se com o facto da motivação/inspiração ter sido a única variável que entrou em todas as análises, assumindo uma maior capacidade preditiva nas diversas dimensões da satisfação e coesão, dando assim indicações seguras acerca da sua relevância no estudo dos factores de grupo e individuais associados ao rendimento desportivo.

Alguns destes dados já tinham sido sugeridos por Weiss e Friedrichs (1986), num estudo com atletas universitários de basquetebol, verificando que todas as dimensões da LSS eram preditoras da satisfação com a liderança ao assumir-se a equipa como a unidade de análise. Quando optaram pela consideração do atleta isoladamente, apenas a tomada de decisão democrática e os comportamentos de "feedback" positivo apresentaram diferenças significativas, tendo-se curiosamente

observado uma relação inversa, e significativa, do apoio social com os níveis de satisfação dos praticantes. Este último resultado contrasta com as indicações obtidas por Horn e Carron (1985), com treinadores do Canadá, onde atribuíram às dimensões do treino e instrução, do "feedback" positivo e do apoio social uma maior tendência preditiva da satisfação dos atletas. Também Schliesman (1987) reforçou esta ideia ao assinalar os comportamentos democráticos e de apoio social como os melhores preditores da satisfação geral dos atletas com a liderança.

Quanto às diferenças nos estilos de liderança e nas experiências de coesão e satisfação em função dos cinco grupos considerados, os resultados permitem estabelecer algumas relações, mais ou menos evidentes, com os dados já existentes na literatura.

Iniciando pela modalidade praticada, os indicadores recolhidos sugerem a tendência dos atletas dos desportos individuais, por comparação aos das colectivas, avaliarem mais positivamente os estilos de liderança dos treinadores e experienciarem níveis mais significativos de coesão e satisfação. No entanto, alguns aspectos devem ser considerados. Assim, as percepções mais elevadas de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social são assumidas pelos atletas de ambos os sexos incluídos em actividades desportivas individuais, representando as juniores das modalidades colectivas a única excepção a esta orientação nos resultados. De facto, quando comparamos as atletas do sexo feminino dos desportos colectivos constata-se que as mais novas distinguem-se das mais velhas pelo facto de avaliarem mais favoravelmente a liderança dos respectivos treinadores nas três dimensões descritas, aproximando-se dos resultados obtidos pelos praticantes das individuais. De algum modo, estes dados levantam a hipótese do factor idade condicionar a forma como é entendido o exercício da liderança nas atletas que praticam modalidades colectivas, fazendo baixar a atribuição dos comportamentos positivos por parte dos técnicos, desde o escalão júnior até ao sénior. Estes padrões são depois confirmados pela observação dos valores da satisfação, pois os atletas das modalidades colectivas (juniores e seniores masculinos e seniores femininos) foram os que assinalaram

menor satisfação com os estilos de liderança, por contraponto, aos atletas das modalidades individuais (de ambos os sexos e escalões) e do grupo constituído pelas juniores do sexo feminino das colectivas, tendo sido precisamente estes os praticantes que avaliaram melhor os estilos de liderança dos treinadores (maiores prevalências de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social). Esta diferenciação por modalidade também coloca os atletas das modalidades individuais a indicar índices mais elevados de satisfação com o ambiente e rendimento colectivo e de satisfação com o rendimento individual (principalmente os homens nesta última variável). Os efeitos sobre a coesão seguem na mesma linha, sendo nos contextos individuais onde se observa um maior envolvimento pessoal relativamente aos aspectos sociais e ao cumprimento dos objectivos definidos (mais atracção individual para o grupo na tarefa e no social e maior integração social no grupo).

No seu conjunto, estes dados indicam as discrepâncias na avaliação dos comportamentos assumidos pelos responsáveis técnicos consoante o contexto desportivo em causa e sugerem, por isso, a importância destes profissionais consideram não só as características específicas do local onde vão exercer funções mas também o tipo de modalidade a orientar, procurando assim ir de encontro aos estudos que têm alertado para as diferenças entre a forma como os atletas das modalidades individuais e colectivas percepcionam (e preferem) a liderança exercida (ver Chelladurai, 1978, 1984; Crespo & Balaguert, 1994; Terry & Howe, 1984). Este cuidado dos treinadores justifica-se ainda pelos efeitos produzidos pelos estilos de liderança nas experiências desportivas dos atletas, tanto ao nível da satisfação (ver Cruz & Antunes, 1997; Riemer & Chelladurai, 1985; Weiss & Friedrichs, 1996) como da coesão (ver Gardner et al*.,* 1996; Leitão, 1999; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991).

Aplicando estas orientações ao nosso caso, é de destacar o facto dos atletas que apontaram maiores frequências de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social serem também os que evidenciaram maior satisfação com a liderança dos treinadores. Ao incluir-se neste conjunto de comportamentos a motivação/inspiração (originalmente proveniente do modelo transformacional) confirma-se, não só, a utilidade desta dimensão no contexto

desportivo mas também os resultados obtidos por Medley e Larochelle (1995), que constataram o facto dos responsáveis percepcionados como transformacionais tenderem a produzir níveis mais significativos de satisfação profissional nas suas equipas de trabalho.

Ao nível das diferenças de género, um dos aspectos mais salientes prende-se com a forma como é percepcionada a tomada de decisão dos treinadores. Assim, enquanto que os homens evidenciaram valores muito semelhantes na abertura dos responsáveis técnicos para a auscultação das suas opiniões, as mulheres distinguiram-se entre si na atribuição deste comportamento. De facto, as que fazem parte das modalidades individuais reportaram mais acções democráticas aos técnicos (superando inclusivamente os atletas do sexo masculino) do que as suas colegas das modalidades colectivas, que referiram menos oportunidades para a participação nas resoluções tomadas no seio das equipas. Tendo em consideração alguns dos dados produzidos pela investigação neste âmbito, onde se tem assinalado o maior interesse das mulheres pelos processos consultivos e de negociação (Chelladurai & Arnott, 1985; Chelladurai & Saleh, 1978), pode-se levantar a hipótese de ter sido precisamente esta uma das razões que terá levado o grupo das atletas seniores das modalidades colectivas a relatar os menores níveis de satisfação com a liderança no nosso estudo.

Um outro dado a considerar neste domínio da tomada de decisão relaciona-se com o facto dos homens, comparativamente às mulheres, terem atribuído mais comportamentos de “laissez-faire” aos seus treinadores, podendo esta ideia traduzir-se, em termos práticos, pela possibilidade de existirem mais situações onde podem dar o seu contributo na escolha das soluções a adoptar. Ao nível da coesão, é de registar a tendência das atletas do sexo feminino apresentarem os maiores níveis de atracção individual para o grupo (tarefa e social) fazendo assim supor um maior envolvimento nas dinâmicas sociais existentes nas equipas e uma maior disponibilidade para a execução das tarefas definidas. Este padrão é reforçado pelo facto de poderem ser atribuídas às atletas juniores as percepções mais elevadas acerca da integração no grupo ao nível da tarefa.

A relação destes dados com os estilos de liderança confirmam parcialmente as directivas enunciadas por Carron e Chelladurai (1981) ao afirmarem uma associação positiva entre os processos de decisão democráticos e a existência de níveis mais elevados de coesão nas equipas. No nosso caso, faz sentido aceitar esta predição para as praticantes do sexo feminino das modalidades individuais mas não para as das colectivas, uma vez que foram estas as atletas a relatar uma menor orientação dos técnicos para as estratégias consultivas. Talvez as razões para esta incongruência possam ser encontradas nas conclusões avançadas por Shield e colaboradores (1997) ao assinalarem o facto da coesão na tarefa ser promovida através de uma combinação entre as várias dimensões da liderança (maiores níveis de treino e instrução, de apoio social, de comportamentos democráticos e de "feedback" positivo e, inversamente, menor utilização de comportamentos autocráticos) e não resultar apenas da demonstração de uma das facetas descritas por parte dos treinadores.

Na diferenciação por escalão competitivo, uma das principais ideias prende-se com o facto dos atletas juniores e seniores incluídos nas modalidades individuais avaliarem mais positivamente os treinadores do que os seus colegas das modalidades colectivas, descrevendo níveis mais elevados de "feedback" positivo, de motivação/inspiração e de apoio social. Tal como já referimos, a única excepção a este padrão é representado pelas atletas juniores do sexo feminino dos desportos colectivos que tendem a aproximar-se dos seus colegas das individuais nas avaliações mais favoráveis dos respectivos técnicos. Assim sendo, devem ser atribuídas as percepções menos positivas acerca dos estilos de liderança aos praticantes das modalidades colectivas, nomeadamente as mulheres do escalão sénior e os homens de ambos os escalões (juniores e seniores). Em termos das consequências sobre os níveis de satisfação, verifica-se que são precisamente os atletas juniores das modalidades individuais, quando comparados com os das colectivas, a experienciar mais sentimentos positivos com o rendimento individual.

Numa comparação entre juniores e seniores, o ponto principal a reter prende-se com o facto de nas modalidades colectivas se ter assistido a uma

maior tendência dos juniores assinalarem mais comportamentos de punição aos treinadores, enquanto que os seniores assumem percepções mais elevadas acerca do evitamento da tomada de decisão pelos responsáveis técnicos. Ao nível dos efeitos sobre a coesão e a satisfação, verifica-se o facto dos juniores representarem um grupo mais coeso em termos da atracção individual para o grupo (social) e demonstrarem percepções mais positivas relativamente ao ambiente e rendimento colectivo das respectivas equipas. As informações na literatura sobre este tema não abundam, exceptuando a ideia dos atletas em fases de aprendizagem preferirem uma liderança mais centrada na relação e com a idade começarem a valorizar uma orientação dos técnicos para a tarefa (ver Chelladurai & Kuga, 1996). No entanto, os resultados obtidos neste estudo parecem confirmar mais a ideia de que tão importante como o escalão em causa, é o facto das dimensões "positivas" da liderança estarem associadas a avaliações mais favoráveis da coesão e da satisfação, sendo este cenário particularmente visível nos praticantes juniores e seniores dos desportos individuais. Isto mesmo pode ser reforçado pelo facto do modelo desportivo em Portugal não apresentar grandes distinções nas exigências e objectivos competitivos colocados aos dois escalões (juniores e seniores), ganhando importância o pressuposto de que mais comportamentos dos treinadores no sentido de motivar, reforçar e apoiar os atletas, em paralelo, com uma atitude activa nos processos de decisão, aparecerem relacionados com experiências desportivas mais positivas nos membros da equipa.

A divisão dos atletas de acordo com o tempo de trabalho entre o treinador e os atletas revelou os melhores resultados numa das escalas de liderança (apoio social) e três da coesão (atracção individual para o social e para a tarefa e integração social no grupo) ao grupo com mais de um ano de experiência com o actual responsável. Dito por outras palavras, os dados sugerem a importância do decorrer do tempo na promoção de opiniões mais favoráveis nos atletas acerca da ajuda pessoal e interesse manifestado pelos técnicos relativamente aos domínios extra-desportivos. Estes efeitos também são verificados na maior vontade manifestada por estes atletas para participar activamente nas interacções

sociais das respectivas equipas e contribuírem para a concretização dos objectivos definidos.

Alguns dos dados produzidos no âmbito do sistema conceptual de coesão em equipas desportivas de Carron (1982), já apontavam no sentido das vantagens da permanência dos atletas durante vários anos na mesma equipa como forma de se promover uma maior identificação entre todos e aumentar as condições para um rendimento óptimo (ver Carron, 1993; Widmeyer, Brawley & Carron, 1992), levantando-se agora também a possibilidade destes efeitos se estenderem à avaliação dos estilos de liderança, principalmente, no domínio da relação pessoal estabelecida entre treinador e atletas.

Na última variável considerada, verifica-se um acentuado acordo quanto ao facto dos atletas com os melhores resultados desportivos obtidos sob a orientação do actual técnico, por comparação com os restantes, descreverem padrões de liderança mais "positivos" (frequências superiores de "feedback" positivo, motivação/inspiração e apoio social e inferiores de "laissez-faire" e "feedback" negativo), em conjunto, com a demonstração de uma maior coesão (em todas as dimensões consideradas) e satisfação, nas facetas relacionadas com a liderança e com o ambiente e rendimento colectivo. Estes resultados não representam uma novidade, pois a investigação produzida neste domínio tem salientado, praticamente sempre, o facto dos atletas de elite tenderem a demonstrar uma maior satisfação com o rendimento da equipa e com a liderança dos treinadores (ver Antunes & Cruz, 1997; Horn, 1992; Leitão, 1999; Riemer & Chelladurai, 1995).

Para finalizar, apresentamos de seguida um conjunto de conclusões que ajudam a reflectir de uma forma mais resumida os resultados encontrados:

1) Os dados relativos às correlações entre as medidas utilizadas neste estudo permitem constatar a existência de associações positivas entre quatro comportamentos de liderança ("feedback" positivo, motivação/inspiração, apoio social e democrático) e percepções mais elevadas de coesão e satisfação nos atletas, observando-se um padrão inverso por parte dos

comportamentos de “feedback” negativo e, principalmente, do “laissez-faire”;

2) Os valores das frequências globais das sub-escalas dos instrumentos utilizados apontam para quatro dimensões mais representativas das acções dos treinadores (“feedback” positivo, motivação/inspiração, apoio social e democrático), independentemente do tipo de modalidade praticada (individual ou colectiva) ou do escalão competitivo (júnior ou sénior);
3) As análises das pontuações dos “grupos extremos” nas sub-escalas da EMLD, indicam que os atletas com avaliações mais positivas acerca dos estilos de liderança tendem a relatar níveis superiores de coesão e satisfação, sendo estas diferenças evidentes em cinco das sub-escalas do instrumento, representando os comportamentos de “feedback” negativo a única excepção pelos seus efeitos negativos se observarem em apenas duas sub-escalas da coesão (atracção para o grupo na tarefa e no social) e uma da satisfação (satisfação com a liderança);
4) A maior capacidade preditiva das dimensões da escala de liderança foram observadas na satisfação com a liderança bem como no envolvimento e valorização das tarefas a realizar, constituindo a motivação/inspiração a variável com mais contribuições para a explicação das percentagens de variância associadas à coesão e satisfação;
5) A análise das diferenças de género demonstra a tendência das mulheres que praticam modalidades colectivas percepcionarem menos comportamentos democráticos do que as suas colegas dos desportos individuais e do que os homens de ambas as modalidades. Paralelamente, também devem ser atribuídos às mulheres os maiores níveis de coesão, tanto ao nível da tarefa como social;
6) A modalidade praticada pelos atletas revelou-se uma fonte poderosa de distinção entre os grupos, uma vez que os praticantes dos desportos individuais foram os que percepcionaram mais positivamente os treinadores e os que assumiram maiores níveis de coesão e satisfação com a prática desportiva. No entanto, deve ser referido o facto das atletas juniores, pertencentes às modalidades colectivas, representarem a única excepção a

este padrão, pelo facto dos seus resultados se aproximarem dos valores obtidos pelos atletas das modalidades individuais;

7) Na comparação entre escalões verificou-se, ao nível das modalidades colectivas, que os juniores referiram mais comportamentos de punição aos seus treinadores, enquanto que os seniores assinalaram um maior evitamento na tomada de decisão. Já os níveis mais elevados de satisfação com o ambiente e rendimento colectivo e de atracção individual para o grupo (social) foram assumidos pelos juniores, quando comparados com os seus colegas do escalão seguinte;
8) O tempo de trabalho com o actual técnico sugere que os períodos mais alargados de contacto entre o treinador e os atletas têm um efeito particularmente positivo nos padrões de relacionamento pessoal (mais apoio social) e nos níveis de coesão (mais atracção individual para o grupo ao nível social e tarefa bem como maior integração social no grupo);
9) Os atletas que obtiveram os melhores resultados desportivos podem ser caracterizados pelo facto de apontarem aos treinadores mais comportamentos de “feedback” positivo, motivação/inspiração e apoio social e menos comportamentos de “laissez-faire” e de “feedback” negativo. Paralelamente, também é possível identificar nestes atletas maiores níveis de coesão (em todas as dimensões consideradas pelo GEQ) e de satisfação com a liderança e com o ambiente e rendimento colectivo.

CAPÍTULO IX

RELAÇÃO TREINADOR-ATLETA E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:
A PERCEPÇÃO DE QUATRO TREINADORES DE ALTA COMPETIÇÃO

1. PRESSUPOSTOS SUBJACENTES AO ESTUDO DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DE TREINADORES DE ALTA COMPETIÇÃO

A compreensão do papel dos treinadores na orientação das equipas é muito importante se aceitarmos que as suas acções implicam não só o ensino e aperfeiçoamento de competências físicas, técnicas e motoras, mas também envolvem um efeito sobre o desenvolvimento psicológico dos atletas, seja através da transmissão de um conjunto de princípios e valores acerca do desporto, seja pela forma como os ajudam a lidar cada vez mais eficazmente com as crescentes exigências da competição.

No entanto, segundo Côté e colaboradores (1995c) não deixa de ser estranho que, apesar de existirem imensas publicações sobre a liderança e a sua relação com a Psicologia e a Pedagogia, sejam tão poucos os trabalhos que se preocupem em analisar as tarefas mais habituais dos treinadores no dia-a-dia de trabalho bem como sobre os processos cognitivos envolvidos na forma como planeiam e implementam as estratégias de actuação. Para os autores, ainda faltam identificar os principais domínios de intervenção e os conhecimentos utilizados pelos técnicos no exercício das suas funções para podermos ter uma compreensão mais objectiva das implicações e exigências desta actividade, podendo a investigação sair beneficiada ao centrar-se sobre aqueles profissionais que constituem modelos de sucesso nas respectivas modalidades, uma vez que são estes que mais informações podem fornecer sobre as complexidades inerentes à gestão das equipas e o tipo de procedimentos mais eficazes ou aconselhados para a concretização dos objectivos definidos.

Foi precisamente considerando os contributos formulados por Côté (1998) que procuramos compreender os comportamentos e as estratégias utilizadas por um conjunto de treinadores portugueses, expressos em termos das ideias e princípios defendidos, dos estilos de liderança e relação mantida com os atletas e dos indicadores de eficácia e sucesso utilizados para avaliar o trabalho realizado. Segundo o modelo, a melhor forma de acedermos a estes domínios das funções e conhecimentos dos treinadores dá-se através do estudo das representações mentais que estes desenvolvem a partir de três fontes distintas, designadas como

"componentes periféricas": as capacidades profissionais e características pessoais, as características e potencialidades dos atletas e a avaliação das limitações e recursos disponibilizados pela organização. É com base na percepção destes aspectos que os treinadores vão fundamentar as decisões tomadas nas competições, nos treinos e no local de trabalho ("componentes centrais" do modelo), devendo-se também considerar os objectivos pretendidos que, segundo a proposta, passam pelo desenvolvimento dos atletas.

As investigações realizadas com vista a validar estes pressupostos foram efectuadas a partir de uma lógica qualitativa, considerando os contributos da "Grounded Theory" (ver Glasser & Strauss, 1967), visando-se definir as variáveis que mais poderiam afectar a acção dos treinadores de alta competição e a forma como estes utilizavam os seus conhecimentos para resolver os problemas e desenvolver os atletas. Os dados resultantes destes estudos já foram discutidos noutra parte deste trabalho, tendo ficado claro o acordo sobre um conjunto de estratégias utilizadas pelos profissionais entrevistados na orientação dos atletas (ex: dar-lhes responsabilidade na execução das tarefas e nas funções a assumir, fornecer apoio e tentar ganhar o respeito dos outros, estabelecer elevados padrões de qualidade no treino, manter uma certa distância pessoal mas demonstrar abertura à ajuda nos problemas pessoais, trabalhar com os familiares dos praticantes, etc.).

Tendo em atenção estes indicadores, o nosso interesse voltou-se para o estudo dos factores que poderiam influenciar os comportamentos dos treinadores, procurando-se identificar os estilos de liderança assumidos na interacção com os atletas, utilizando-se a entrevista como meio de recolha de informações. Esta opção também procurou complementar os dados recolhidos por questionário sobre a avaliação dos estilos de liderança (Estudo 2), tentando-se assim obter uma perspectiva mais alargada do tema, de modo a ultrapassar as críticas recorrentes ao carácter reduccionista e limitador dos modelos dos estilos de liderança (Chelladurai, 1984, 1993b) e dos comportamentos dos treinadores (Smoll & Smith, 1984; Smith & Smoll, 1996b), que se centram mais na análise da relação entre a liderança e variáveis de satisfação e rendimento dos atletas e na

observação dos efeitos dos comportamentos dos técnicos na auto-estima, auto-conceito e ansiedade experienciada pelos jovens na prática desportiva (ver Arripe-Longueville, Fournier & Dubois, 1998; Côté et al*.,* 1999). Por último, este estudo pretendeu contribuir para uma análise de alguns pressupostos formulados na parte quantitativa, relacionados com os modelos de liderança nas organizações (carismático e transformacional) e no desporto (multidimensional), observando-se a forma como os treinadores entendem o tipo de influência que exercem sobre os seus atletas.

2. A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS "APROFUNDADAS" E OS PRESSUPOSTOS DO DESENVOLVIMENTO DO GUIÃO

A utilização deste tipo de entrevistas permite ao investigador um conhecimento mais holístico e contextualizado acerca do problema em estudo, produzindo uma grande riqueza de informação que nem sempre é possibilitada por outros métodos de avaliação (Valles, 1999). Neste sentido, ao recorrermos a esta estratégia, procuramos obter dados sobre os pontos de vista dos treinadores em áreas distintas da sua actividade e analisar os estilos de liderança mais importantes na relação com os atletas.

Tendo por base estes objectivos, a construção do guião foi efectuada para ser utilizado de acordo com uma organização sequencial, onde as questões e os temas a abordar foram determinados previamente, mas deixando margem de manobra suficiente aos treinadores e ao entrevistador para explorar, o mais detalhadamente possível, aquilo que era referido em cada um dos domínios estabelecidos. Assim sendo, os pressupostos fundamentais seguidos na sua elaboração basearam-se primordialmente nas entrevistas não-estruturadas, uma vez que não partimos de um conjunto de categorias de respostas pré-definidas, nem de sistemas de codificação da informação estabelecidos à partida, que são dois dos procedimentos fundamentais das entrevistas estruturadas (ver Fontana & Frey, 1994; Kerlinger, 1986). De qualquer modo, isso não significa que a estrutura final representasse apenas um conjunto de temas gerais de discussão pois procurámos estabelecer bem os tópicos de debate, admitindo-se uma

combinação entre questões abertas e, se necessário, mais fechadas de modo a recolher os dados necessários sobre os objectivos da investigação acabando, deste ponto de vista, por aproximar o guião às entrevistas semi-estruturadas (Flick, 1998). Ou seja, apesar de alguns assuntos discutidos apontarem, “à priori”, para uma determinada área da liderança (ex: filosofia e princípios do treinador, competências do treinador, etc.) não foram delimitadas antecipadamente categorias de resposta dentro destes temas mais gerais, podendo a organização final dos dados reflectir, ou não, a estrutura definida anteriormente. Dito por outras palavras, a nossa preocupação foi no sentido de tentar que as indicações fornecidas pelos modelos teóricos subjacentes ao estudo da liderança não se sobrepusessem na recolha e organização dos resultados, uma vez que todas estas formulações conceptuais são baseadas em realidades diferentes da portuguesa, podendo não se adequar à experiência dos treinadores nacionais.

Quanto ao guião final propriamente dito, a sua construção teve em consideração os contributos fornecidos por Côté, Salmela e Russell (1995), Hughes, Ginnett e Curphy (1999) e Martens (1987a, 1990) bem como os objectivos subjacentes ao estudo, introduzindo-se questões consideradas pertinentes face à conceptualização e ao exercício da liderança.

2.1. A formulação das questões

O desenvolvimento das questões incluídas na entrevista procuraram abordar os temas de interesse do trabalho e atender a um conjunto de directivas enunciadas por diversos autores (ver Foddy, 1996; Kerlinger, 1986). Assim, os assuntos discutidos relacionaram-se directamente, e apenas, com os problemas estabelecidos na investigação e com os objectivos determinados antecipadamente, evitando-se entrar desnecessariamente em áreas do foro pessoal e íntimo; a formulação das questões foi efectuada de forma clara e objectiva, prestando-se particular atenção à não inclusão de perguntas com duplo sentido ou com algum tipo de ambiguidade; a elaboração dos tópicos em discussão não poderiam promover a condução das respostas nem a indução de

desejabilidade social nos entrevistados e, por último, a linguagem utilizada teria de ser simples e de acordo com o quadro de referência dos participantes.

Quanto à aplicação concreta das questões, procuraram-se cumprir as directivas enunciadas por Flick (1998) e Patton (1990), que aconselham a apresentação dos temas seguindo três fases distintas: começar por abordar os assuntos através de questões não-estruturadas, do tipo aberto, passando de seguida para uma abordagem semi-estruturada, onde se esclarecem melhor os tópicos e, por último, recolher informações mais específicas e clarificadoras através de perguntas estruturadas, do tipo fechado. Para os autores, o objectivo deste tipo de procedimento prende-se com a necessidade de prevenir a possibilidade do quadro conceptual de referência do investigador se acabe por impor aos participantes, uma vez que a opção pela maior directividade nas etapas iniciais do diálogo, através da formulação de questões estruturadas, poderá levar os sujeitos a orientar as suas respostas de acordo com as expectativas e interesses teóricos do responsável pelo estudo.

Transportando esta ideia para o guião utilizado, as questões iniciais foram do tipo aberto (ex: “que tipo de princípios/ideias são fundamentais para si enquanto treinador?”) para, só depois, se solicitar exemplos da aplicação prática de cada um dos pontos de vista formulados, através de questões semi-estruturadas (ex: “disse-me que a coesão de equipa é um princípio fundamental para si. Poderia dar-me exemplos da forma como transmite essa ideia junto dos seus atletas?”). Quanto às questões fechadas, foram introduzidas no sentido de ajudar a clarificar melhor determinadas ideias enunciadas, constituindo uma forma de estruturar e compreender adequadamente aquilo que era dito (ex: “disse-me que por vezes pode insistir muito na crítica aos atletas quando os está a corrigir mas também referiu que é importante reforçá-los antes de lhes chamar a atenção. Qual dos dois comportamentos é mais frequente?”).

Como forma de obtermos uma determinada lógica e consistência na condução das entrevistas, mantivemos a ordem das questões abordadas, evitando-se o mais possível a formulação de convicções pessoais na discussão

dos assuntos bem como a elaboração de interpretações face às respostas ou ideias dos treinadores. Isto significa que a atitude do entrevistador foi fundamentalmente centrada nos comportamentos verbais e não-verbais facilitadores do relacionamento interpessoal e promotores de um ambiente adequado à expressão das opiniões pelos participantes (Olabuénaga, 2003; Taylor & Bodgan, 1984). Paralelamente, houve a preocupação em cumprir alguns critérios básicos de uniformidade na utilização da entrevista, garantindo a possibilidade das perguntas serem aplicadas a todos os treinadores, independentemente do seu contexto e cultura de trabalho (modalidades colectivas "versus" individuais, trabalho com atletas femininas "versus" masculinos) e estabelecendo situações de aplicação similares, através da sua realização em locais próprios (Valles, 1999).

2.2. A estrutura e aplicação da entrevista

As questões formuladas foram centradas em quatro grandes domínios: i) obtenção de informações sobre a identificação, a formação anterior, a experiência e o currículo profissional dos treinadores; ii) análise das competências necessárias para exercer a actividade e discussão dos princípios e filosofia adoptada no trabalho; iii) descrição das principais áreas de acção e de exercício concreto da liderança, manifestadas através dos comportamentos e estratégias utilizadas no contacto com os atletas e na preparação das equipas e iv) valores defendidos na modalidade e na prática profissional, nomeadamente, ao nível da conceptualização do êxito e eficácia desportiva, da avaliação da carreira (no passado, presente e futuro) e das razões que contribuíram para o sucesso obtido.

Mais especificamente, a primeira parte da entrevista solicitou esclarecimentos sobre o trajecto dos treinadores, em termos do tempo de permanência na actual organização desportiva, dos anos de experiência na orientação das equipas e da formação profissional e académica obtida. De seguida, questionou-se o percurso anterior noutros clubes e escalões competitivos bem como os principais títulos e resultados desportivos alcançados.

A segunda parte inclui treze questões, distribuindo-se por três áreas distintas: i) competências, princípios e filosofia do treinador (três perguntas), analisando-se as competências e características que os treinadores devem possuir para poder trabalhar na alta competição; o tipo de ideias e pressupostos que habitualmente defendem junto do grupo de trabalho e a flexibilidade ou manutenção dos princípios ao longo da carreira; ii) estilos de liderança e relação com os atletas (quatro questões), abrangendo tópicos relacionados com o exercício da liderança bem como a reflexão sobre a mudança ou manutenção das práticas assumidas desde o início da actividade profissional até à actualidade. Nesta temática, são ainda abordadas as características que os treinadores preferem nos atletas e qual o seu papel no desenvolvimento de desportistas de elite e iii) eficácia da liderança e percepção da carreira (seis questões), discutindo-se os critérios utilizados para definir e avaliar o sucesso e a eficácia profissional, seguindo-se uma reflexão acerca das razões que melhor explicam os êxitos obtidos e terminando com uma análise sobre a carreira profissional, em termos do passado, dos desafios enfrentados na actualidade e das áreas ou competências que poderão ou deverão melhorar no futuro.

Ao nível da aplicação da entrevista propriamente dita, iniciámos com uma introdução genérica, realizada nos mesmos termos para todos os treinadores, fornecendo informações acerca dos objectivos subjacentes ao trabalho e descrevendo brevemente as etapas do projecto de Doutoramento. Procurou-se, deste modo, explicar aquilo que se pretendia na entrevista, motivando-os para a sua realização. Tal como assinala Olabuénaga (2003) o entrevistador deve ter o cuidado de envolver os participantes no trabalho a levar a cabo sem cair no erro de adoptar uma atitude de transcendência, passando a ideia de uma importância "fora do comum" da investigação, nem tão pouco colocar-se numa posição de subserviência, dando a entender que a colaboração dos sujeitos é um "acto de generosidade e compaixão". Nesta fase, também foi assegurado o anonimato dos entrevistados na apresentação dos dados no trabalho.

2.3. Critérios da selecção da amostra

A escolha dos treinadores que fizeram parte deste estudo foi efectuada de acordo com a análise das suas carreiras profissionais e dos resultados desportivos obtidos. Assim, os participantes deveriam representar, tanto quanto possível, figuras conceituadas e com prestígio na classe profissional, assumindo-se como modelos de sucesso e com larga experiência na orientação de equipas e/ou atletas individualmente. Para tal, foram estabelecidos dois critérios fundamentais para a selecção: i) possuir mais do que um título de campeão nacional e/ou pelo menos dois registos de resultados internacionais significativos (ex: presença em fases finais das provas europeias e/ou mundiais, participação em jogos olímpicos, títulos ou resultados internacionais) e ii) estar actualmente no activo, ocupando cargos em equipas de alta competição sénior há, pelo menos, cinco anos.

Tendo em atenção estes aspectos, este trabalho foi realizado junto de treinadores de alta competição de diferentes modalidades e pretendeu atingir os seguintes objectivos:

a) Analisar a percepção acerca das competências e dos princípios assumidos no exercício da liderança;
b) Descrever as áreas de acção no trabalho com os atletas/equipas;
c) Observar o posicionamento relativamente ao sucesso e eficácia profissional bem como sobre os factores que contribuíram para o êxito obtido e
d) Verificar a possibilidade de correspondência entre os dados obtidos nas entrevistas e os estilos de liderança abordados nas metodologias quantitativas.

3. MÉTODO

3.1. Amostra

Participaram neste estudo quatro sujeitos do sexo masculino, com uma experiência profissional que variava entre os 8 e os 29 anos (M=19.5), sendo três

de modalidades colectivas, ao nível masculino (T1, T2 e T3) e um de uma modalidade individual (T4). Convém referir que um dos treinadores das modalidades colectivas foi escolhido para este estudo devido à sua experiência anterior de trabalho com equipas femininas (T3), representando assim um ponto de vista algo distinto dos outros dois colegas das modalidades colectivas (T1 e T2). Em termos de formação académica, três possuíam graus académicos que variavam desde o Bacharelato (T1), Licenciatura na área da Educação Física (T4) e Mestrado em Alto Rendimento (T3). Ao nível da formação profissional, todos apresentavam os níveis exigidos pelas respectivas Federações Nacionais, tendo um também os cursos mais elevados ao nível internacional (T3).

No que respeita às classificações obtidas, foram cumpridos os critérios estabelecidos pois todos os treinadores das modalidades colectivas tinham três ou mais títulos de campeão nacional, a que se juntavam diversas taças e super-taças de Portugal e resultados importantes ao nível internacional (finais, meias-finais e quartos-de-final das principais provas europeias). Quanto ao treinador da modalidade individual, para além de títulos de campeão nacional no estrangeiro com outras equipas, obteve em Portugal classificações de relevo ao nível europeu (diversas presenças em finais e resultados acima do 3º lugar absoluto) bem como qualificações para os Jogos Olímpicos.

3.2. Pressupostos da análise dos dados

Após a recolha dos dados, procedemos à análise e tratamento da informação, tendo-se evitado a existência de períodos alargados de tempo entre os dois momentos.

A análise dos dados seguiu uma lógica interpretacional, uma vez que não foi assumido a existência de uma estrutura prévia de organização da informação, própria da análise estrutural. Neste sentido, os elementos e categorias de resposta bem como os padrões e as relações entre os dados recolhidos só emergiram após a observação posterior da informação, não sendo pré-determinados pelo investigador (Miles & Huberman, 1994; Tesch, 1990). Em termos práticos, o objectivo foi procurar encontrar o melhor sistema de

classificação que “encaixasse” nos resultados das entrevistas, com a menor sobreposição possível entre as categorias estabelecidas.

Este processo de análise incluiu quatro fases distintas (ver Côté & Salmela, 1994; Côté, Salmela, Baria & Russell, 1993; Côté, Salmela & Russell, 1995b; Tesch, 1990). Num primeiro momento, a preocupação centrou-se na “definição de etiquetas” (“creating tags”), agrupando-se a informação por conceitos que representavam adequadamente a transcrição das entrevistas, de modo a criar “unidades de significado” (US). As US são segmentos de texto suficientemente compreensíveis por si só e contêm uma ideia, episódio ou “segmento” de informação. Na segunda etapa, observaram-se as relações entre as unidades de significado, comparando-as e agrupando-as em áreas mais globais de informação, designadas por “propriedades”, tentando-se assim obter uma maior congruência entre as várias US, que passavam a partilhar uma determinada característica em comum. A fase seguinte segue uma lógica semelhante à anterior, realizando-se comparações e agrupamentos entre as propriedades, de modo a identificar pontos de contacto e especificidades que as diferenciassem entre si, dando assim origem ao estabelecimento de “categorias”. A criação de uma categoria implica aceitar que esta consegue englobar a informação fundamental incluída num determinado número de unidades de significado com uma propriedade em comum. Numa última fase, examinou-se o conteúdo de cada uma das categorias estabelecidas, prestando-se novamente atenção às semelhanças e diferenças entre elas, através da comparação das suas propriedades, averiguando-se a necessidade de as agrupar em “componentes” mais alargadas que explicassem de forma mais adequada os diferentes domínios da informação. Este processo também é conhecido como “método das comparações constantes” (Strauss & Corbin, 1990) correspondendo ao esforço permanente do investigador em comparar e contrastar os dados até ocorrer a saturação, ou seja, o ponto a partir do qual não surgem novas categorias nem é possível formular novos conceitos sobre os dados recolhidos.

Por questões de conveniência inerentes à realização deste estudo, relacionadas com a boa execução das diferentes etapas no tempo previsto, só foi possível efectuar quatro entrevistas, não se podendo, neste sentido, afirmar

peremptoriamente a ocorrência da saturação dos dados recolhidos. Por isso, devem-se assumir as devidas reservas quanto à real estabilização das componentes sugeridas bem como quanto à possibilidade de não se verificar uma representação plena dos temas abordados, em termos das categorias e componentes possíveis.

3.3. Procedimento

O processo iniciou-se com o contacto dos treinadores, explicando-se os objectivos e os temas gerais a abordar na entrevista, tendo-se também informado acerca da confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. Após a anuência em participar, foi combinado o local das entrevistas, tendo estas decorrido, na sua maioria, nos gabinetes de trabalho dos treinadores, exceptuando-se apenas uma que foi levada a cabo num espaço aberto, mas reservado. As entrevistas duraram entre 1h e 34m e 2h e 40m (M = 2 h e 05m). A posterior audição e transcrição das entrevistas foram efectuadas pelo mesmo investigador que as realizou.

3.4. Submissão dos dados a uma comissão de peritos

Tendo em vista verificar o grau de acordo quanto à organização da informação recolhida junto dos treinadores, foi constituída uma comissão de três especialistas, com Licenciatura em Psicologia e formação específica na área da Psicologia do Desporto, no sentido de observar as unidades de significado e classificá-las de acordo com a propriedade, categoria e componente respectiva. Para este procedimento foi adoptado um valor igual ou superior a 90% de acertos enquanto critério de aceitação do sistema de organização proposto pela nossa parte.

4. RESULTADOS

Os dados resultantes das quatro entrevistas realizadas permitiram a definição de 435 unidades de significado, divididas por 18 componentes, 67 categorias e 158 propriedades. O Quadro 19 ilustra com maior detalhe os valores

desta distribuição pelos diferentes domínios de informação, sendo de destacar a maior concentração de unidades de significado e propriedades (mais de 50%) bem como de categorias (mais de 30%) em cinco componentes distintas: a filosofia e os princípios do treinador, a conjuntura e cultura organizacional, as competências conceptuais e pessoais do treinador, a preparação psicológica dos atletas e, em quinto lugar, as questões relacionadas com a preparação física, técnica e táctica para a competição.

Quadro 19

Distribuição das unidades de significado, das propriedades e das categorias pelas componentes formuladas

COMPONENTES	Unidades Significado		Propried.	Categorias
	n	%		
Filosofia e princípios do treinador	44	10.1	15	4
Competências conceptuais e pessoais do treinador	48	11.0	12	3
Características preferidas e ideais dos atletas	29	6.7	7	2
Conjuntura e cultura organizacional	61	14.0	15	4
Percepção de carreira: alterações nas situações do passado	7	1.6	6	4
Percepção de carreira: desafios actuais e soluções	9	2.1	8	4
Percepção de carreira: desafios e limitações para o futuro	5	1.1	4	3
Gestão de conflitos e estratégias de resolução	17	3.9	5	5
Relação treinador-atleta ao nível pessoal e social	17	3.9	8	5
Promoção da coesão e união na equipa	10	2.3	7	3
Comunicação e relação treinador-atleta em treino e competição	30	6.9	8	3
Preparação psicológica dos atletas e importância dada aos factores psicológicos	42	9.6	17	8
Desenvolvimento de atletas de elite	7	1.6	6	3
Trabalho em equipa	16	3.7	3	3
Tomada de decisão e estratégias de influência	24	5.5	4	2
Preparação dos atletas e melhoria das capacidades físicas, técnicas e tácticas	32	7.4	17	3
Factores explicadores do sucesso profissional	16	3.7	9	3
Indicadores de sucesso e eficácia pessoal e profissional	21	4.9	7	5
TOTAL	435	100%	158	67

De seguida, procurou-se obter um enquadramento geral das componentes relativamente ao tema da liderança, representando a Figura 16 uma proposta, meramente indicativa, de organização da informação por três domínios distintos.

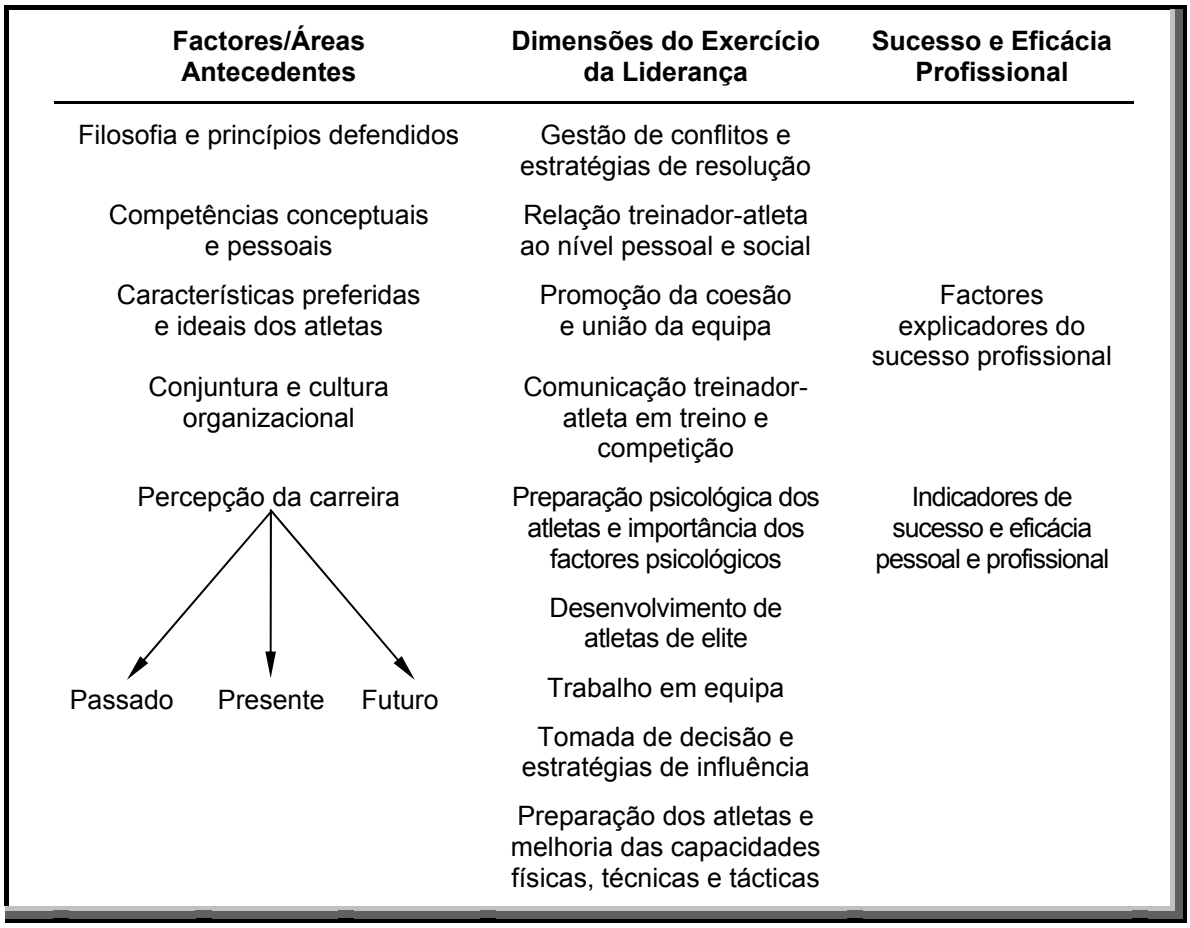


Figura 16 - Esquema de organização dos domínios da liderança

Em primeiro lugar, aparecem as áreas antecedentes, com sete componentes que se distribuem por questões mais internas ao treinador (princípios e valores defendidos, competências pessoais e profissionais necessárias para exercer as funções e a análise da carreira, em termos de passado, presente e futuro) até aos domínios de informação mais externos, relacionados com a análise acerca das características dos atletas e das circunstâncias contextuais.

Numa segunda parte do esquema, entramos nas variantes da intervenção dos treinadores, descrevendo-se nove possibilidades de acção, que vão desde a

relação com os atletas (profissional e pessoal), a tomada de decisão e gestão de conflitos, passando pela preparação dos atletas, em termos mentais e físicos, e terminando com os aspectos relacionados com a promoção da coesão nas equipas, o desenvolvimento de atletas de elite e o trabalho em equipa com outros profissionais.

No terceiro, e último conjunto de dados, foram incluídos alguns tópicos mais específicos do guião de entrevista, nomeadamente a percepção sobre o sucesso desportivo e a eficácia profissional bem como os factores que poderão ter contribuído para a obtenção do êxito e estatuto profissional alcançado.

No que se refere à descrição das categorias formuladas, o Quadro 20 expõe em maior detalhe a sua distribuição por componentes, especificando-se também as unidades de significado encontradas em função dos quatro treinadores entrevistados. Analisando mais pormenorizadamente estes dados, apresentamos de seguida as componentes estabelecidas, discriminando as propriedades de cada uma das categorias, fornecendo-se um exemplo de uma US por categoria descrita.

Começando pela componente da "filosofia e princípios do treinador", as US distribuem-se por quatro grandes categorias. A primeira identifica as ideias sobre o modelo de jogo e o papel dos atletas enquanto razão fundamental da promoção do espectáculo desportivo (T1, T2 e T4):

> "Por exemplo, eu valorizo muito a defesa pois é o que é menos valorizado em termos de opinião pública e de jornais. É sempre o que marcou mais (…) e aquele que não deixou marcar não presta ou então o adversário é que esteve mal". (T1)

Quadro 20

Distribuição das categorias formuladas em função dos treinadores e das unidades de significado

CATEGORIAS	Unidades de Significado				
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**Total**
C1 – Filosofia e princípios do treinador					
Modelo de jogo e idealização do atleta enquanto fonte de espectáculo	1	8	0	1	10
Valorização do trabalho e dos princípios pessoais na obtenção do sucesso e personalização dos insucessos	6	4	3	1	14
Princípios acerca da liderança assumida	6	4	4	2	16
Mudanças na filosofia e princípios adoptados	1	1	1	1	4
C2 - Competências conceptuais e pessoais					
Conhecimentos teórico-práticos sobre a preparação dos atletas e domínio das regras e exigências da modalidade	6	0	11	3	20
Características pessoais/personalidade e capacidade de reacção à adversidade	14	4	3	6	27
Áreas/competências consideradas deficitárias	0	0	1	0	1
C3 - Características preferidas/ideais dos atletas					
Características físicas, técnicas e tácticas adequadas	0	1	0	1	2
Características pessoais e psicológicas adequadas	8	5	7	7	27
C4 – Conjuntura e cultura organizacional					
Condições favoráveis à acção do treinador	13	4	2	0	19
Condições desfavoráveis à acção do treinador	10	1	12	9	32
Funcionamento eficaz e positivo da equipa	2	3	0	0	5
Regras e normas formais de funcionamento da equipa/atletas	0	0	5	0	5
C5 – Percepção de carreira: alterações nas situações ocorridas no passado					
Impossibilidade de alteração nas decisões tomadas	0	1	0	0	1
Manutenção das decisões tomadas	1	1	0	0	2
Mudanças nas opções tomadas nas competições	0	1	0	0	1
Mudanças na escolha da carreira profissional e melhoraria da gestão pessoal de vida	0	0	1	2	3

Legenda: C = Componente; T = Treinador

Quadro 20 (continuação)

Distribuição das categorias formuladas em função dos treinadores e das unidades de significado

CATEGORIAS	Unidades de Significado				
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**Total**
C6 – Percepção de carreira: desafios actuais e estratégias de resolução					
Preparar cada vez melhor os atletas e equipas	1	1	1	0	3
Manter elevados padrões de motivação	0	0	2	0	2
Melhorar o trabalho em equipa com outros profissionais	0	0	1	1	2
Estratégias para lidar com desafios actuais	0	0	1	1	2
C7 – Percepção de carreira: desafios e limitações para o futuro					
Procurar realizar contratos no estrangeiro	1	0	0	0	1
Melhorar as competências enquanto treinador e manter as mudanças já introduzidas	1	1	0	1	3
Concretizar os objectivos e resultados definidos	0	1	0	0	1
C8 - Gestão de conflitos e estratégias de resolução					
Criação de conflitos com atletas de forma a aumentar o seu empenho	2	0	0	0	2
Delegação da gestão de conflitos nos técnicos-adjuntos	1	0	0	0	1
Procurar soluções de compromisso com atletas	0	0	1	0	1
Fazer prevalecer a opinião na resolução dos conflitos	9	0	1	2	12
Aplicação do regulamento interno	0	1	0	0	1
C9 - Relação treinador-atleta ao nível pessoal e social					
Afastamento relativamente aos atletas	3	0	2	0	5
Valorização das relações positivas com os atletas	0	0	0	2	2
Disponibilidade para auscultar os atletas e ajudar na resolução dos problemas pessoais	4	2	0	0	6
Valorização e interesse pela carreira escolar dos atletas-estudantes	1	0	0	2	3
Interesse e apoio dado aos atletas com lesões	1	0	0	0	1

Legenda: C = Componente; T = Treinador

Quadro 20 (continuação)

Distribuição das categorias formuladas em função dos treinadores e das unidades de significado

CATEGORIAS	Unidades de Significado				
	T1	T2	T3	T4	Total
C10 – Promoção da coesão e união na equipa					
Promoção da coesão na tarefa (treino/competição)	3	0	1	0	4
Promoção da coesão social (contextos sociais)	1	2	0	0	3
Dificuldades e condições facilitadoras da coesão	0	1	2	0	3
C11 - Comunicação e relação treinador-atleta em treino e competição					
Reacções ao bom desempenho dos atletas	6	3	3	1	13
Reacções ao mau desempenho dos atletas	9	4	2	1	16
Utilização de linguagem própria da modalidade	0	0	0	1	1
C12 - Preparação psicológica dos atletas e importância dos factores psicológicos					
Promoção do empenho e motivação	8	3	1	4	16
Promoção da auto-confiança	1	0	0	1	2
Promoção das atribuições internas	0	0	1	0	1
Promoção da atenção/concentração	0	0	0	1	1
Controle da ansiedade e utilização do relaxamento, emparelhado com pensamentos positivos	0	0	0	1	1
Melhoria da capacidade de decisão	0	0	0	1	1
Utilização do treino enquanto local para a melhoria das capacidades psicológicas	0	1	3	0	4
Exigências psicológicas da alta competição e importância dos factores psicológicos	2	8	1	5	16
C13 – Desenvolvimento de atletas de elite					
Fornecer apoio pessoal, reforçar e demonstrar abertura ao diálogo	3	1	0	0	4
Promover a condição física e fornecer indicações técnicas dirigidas ao aperfeiçoamento motor	0	1	1	0	2
Ensinar/desenvolver as capacidades e preparação para a competição	0	0	0	1	1

Legenda: C = Componente; T = Treinador

Quadro 20 (continuação)

Distribuição das categorias formuladas em função dos treinadores e das unidades de significado

CATEGORIAS	Unidades de Significado				
	T1	T2	T3	T4	Total
C14 - Trabalho em equipa					
Trabalho com treinadores-adjuntos, preparadores físicos, médicos e fisioterapeutas	2	3	3	2	10
Trabalho com psicólogos e distribuição de funções	2	0	1	0	3
Valorização do trabalho em equipa e necessidade de integrar mais profissionais	0	0	0	3	3
C15 - Tomada de decisão e estratégias de influência					
Estratégias de influência centradas na liderança democrática e consultiva	13	1	4	1	19
Estratégias de influência centradas na liderança autocrática	3	1	1	0	5
C16 – Preparação dos atletas e melhoria das capacidades físicas, técnicas e tácticas					
Preparação para a competição e melhoria das capacidades desportivas	9	10	2	7	28
Gestão do esforço e recuperação física	0	2	0	1	3
Utilização nas competições de jogadas não planeadas nos treinos	1	0	0	0	1
C17 – Factores explicadores do sucesso profissional					
Factores profissionais e pessoais e atitudes perante a modalidade	3	1	2	4	10
Organizações estáveis e promotoras do sucesso	1	1	2	0	4
Qualidade dos atletas disponíveis	0	1	1	0	2
C18 - Indicadores de sucesso/eficácia pessoal e profi.					
Obtenção das metas e objectivos estabelecidos	3	3	2	3	11
Qualidade e rigor de jogo demonstrado	0	3	1	0	4
Implementação das ideias e princípios defendidos junto dos atletas nos treinos	0	1	0	0	1
Análise pessoal positiva do trabalho realizado e valorização do desenvolvimento pessoal	1	0	3	0	4
Perspectiva crítica à noção estrita de sucesso relacionada com os resultados desportivos	0	0	1	0	1

Legenda: C = Componente; T = Treinador

A segunda categoria corresponde à valorização do rigor e qualidade do trabalho efectuado enquanto factores preponderantes na preparação dos atletas/equipas (todos os treinadores), assumindo-se que esta condição, conjugada com a firmeza na defesa dos princípios adoptados (T1), serão as que mais poderão contribuir para a obtenção do sucesso pelos praticantes. Neste sentido, quando os treinadores sentem que estas ideias são aceites no seio das equipas então também tendem a considerar que o esforço realizado deve ser reconhecido, mesmo quando os resultados atingidos não são os desejados (T1), podendo levar a uma atitude de assumir pessoalmente as derrotas e atribuir as vitórias aos atletas (T2):

> (…) "E se queremos chegar longe no [clube] e ganhar jogos, [os jogadores] têm que se superar e superar é nos treinos. Se chega aos treinos e não treina bem, chega aos jogos e não consegue fazer nada. Por isso, tem que treinar, na minha opinião, a um ritmo superior àquele que se joga. Só assim poderemos entrar em jogo e sermos superiores aos adversários, pois caso contrário não temos hipóteses nenhumas". (T2)

A terceira categoria enumera um conjunto de princípios identificadores da forma como os treinadores sentem que devem gerir o trabalho com os atletas e as equipas, sendo de salientar a afirmação da separação entre o domínio profissional (treino e competição) e as áreas pessoal e social (T2, T3 e T4), a valorização do espírito de grupo relativamente aos aspectos individuais (T1, T2 e T3), a defesa do processo de decisão poder ser partilhado com os atletas, mas deixando claro que a decisão final será da responsabilidade do treinador (T3), a disponibilidade para aceitar os erros cometidos e valorizar os esforços efectuados na tentativa de melhorar constantemente (T4), o defender que as relações dentro da equipa, entre atletas e equipa técnica, devem ser construídas numa base de "dar e receber", com disponibilidade de todos para contribuir para o bem colectivo (T1) e, por fim, o adoptar uma postura de valorização das capacidades e potencialidades da equipa, por contraponto a uma atitude comparativa com as equipas adversárias (T1):

> “Eu explico aos atletas que quando trabalhamos, trabalhamos; quando brincamos, brincamos. Eu não misturo as coisas. (…) Dentro [do local de treino] sou um profissional, fora [do local de treino] somos amigos”. (T4)

A última categoria, posiciona os treinadores relativamente à estabilidade temporal da filosofia adoptada, sendo praticamente aceite por todos o facto das ideias assumidas terem evoluído ao longo da carreira, podendo existir algumas que se mantiveram mais constantes no tempo e outras que foram emergindo ou ganhando mais preponderância. De qualquer modo, a ideia de mudança é um conceito presente nos discursos dos vários treinadores, seja através do desenvolvimento dos princípios defendidos ou através da necessidade de aplicar novos métodos para implementar as ideias:

> “Eu sinto que não podemos parar, o processo de treino é dinâmico, um projecto desportivo destes é dinâmico. Portanto, não é possível pararmos e pensarmos que isto é uma “chapa” que aplicamos e seguimos em frente. Tudo o que envolve relações humanas nunca é matemático e a nossa capacidade de gerir as diferenças que vão surgindo é que poderá ser uma mais-valia ou “menos-valia” em relação ao que fazemos. Agora, não acredito em processos estáticos”. (T1)

Na segunda componente (competências conceptuais e pessoais do treinador), são três as categorias a registar. A primeira diz respeito aos conhecimentos, teóricos e práticos, sobre a preparação dos atletas/equipas para a alta competição, em paralelo, com o domínio das regras e exigências da modalidade. Em termos mais específicos, para além da importância dos aspectos conceptuais (T1 e T3) também foi salientada a capacidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia do treino e competição (T1, T3 e T4), a aptidão para representar um modelo de execução dos gestos e movimentos da modalidade (T4), a atenção dada à introdução de novos conteúdos e à melhoria dos processos de trabalho (T4) e a adaptação do treino e do estilo de liderança em função de se trabalhar com atletas do sexo masculino ou feminino (T3):

> “Por um lado, acho que a competência técnica [do treinador] é essencial, o conhecimento do jogo é fundamental. O conhecimento da metodologia de treino também penso que é absolutamente fundamental”. (T3)

A categoria seguinte, salienta a importância das características pessoais e de personalidade dos treinadores bem como a necessidade de possuírem determinadas competências psicológicas que os ajudem a uma melhor adaptação às exigências da alta competição, constituindo aspectos centrais, a manifestação de elevados níveis de motivação (todos os treinadores), a capacidade de controlo emocional e de reacção perante as adversidades (T1 e T3), a humildade e disponibilidade para a aprendizagem constante (T1 e T2), o assumir-se como um modelo de comportamentos e atitudes correctas perante os atletas (T1 e T3), a confiança pessoal no trabalho desenvolvido e perseverança face à possibilidade de progressão dos atletas (T1 e T4) e a capacidade para estabelecer relacionamentos interpessoais positivos (T4):

> *(gerir a equipa em competição)* (…) “tranquilo, sempre bastante tranquilo. Isso também é um percurso, estou cada vez menos a “ferver” no momento, cada vez mais a controlar as emoções. Tranquilo, cada vez mais tranquilo, até porque é um percurso pessoal, as seguranças que a pessoa vai tendo com a idade, há uma série de coisas que vão mudando ao longo da vida tornando-me uma pessoa cada vez mais tranquila na gestão de uma equipa. Mesmo perante as derrotas não entrar em “parafuso”, fico mais tranquilo”. (T3)

Na última categoria, são salientados os aspectos onde o treinador se sente menos competente, reconhecendo-se as dificuldades em termos da capacidade para motivar e estabelecer relações de proximidade com os atletas (T3):

> “Julgo que as áreas onde me sinto menos seguro é na área da motivação e da relação, penso que não serão o meu lado forte como treinador”. (T3)

A terceira componente, “características preferidas e ideais dos atletas” encontra-se dividida em duas categorias. Num primeiro caso, descrevem-se os aspectos físicos, técnicos e tácticos que os atletas devem possuir (T2 e T4) e, num segundo domínio, são referidos os factores mais pessoais e psicológicos dos atletas, nomeadamente a motivação e capacidade de trabalho (todos os treinadores), a utilização de atribuições internas perante os fracassos desportivos e erros cometidos (T1, T3 e T4), a tendência para adoptarem as ideias e comportamentos defendidos pelo treinador e representarem um modelo para os colegas (T1 e T3), apresentarem um estilo de vida pessoal de acordo com as exigências da alta competição (T2), a conduta ética e honesta perante os adversários e os árbitros (T3) e a preocupação em fornecerem apoio e confiança ao treinador em momentos difíceis da época desportiva, como seja, após um mau resultado desportivo (T1):

> [mas para ser o atleta ideal e de elite tem de ter boa] “capacidade motora, coordenação, orientação, sentidos bem desenvolvidos…” (T4)

> “Eu gosto de jogadores empenhados em melhorar, diria que esta seria a característica distintiva. Jogadores que todos os dias vão à procura de qualquer coisa”. (T3)

Para a conjuntura e cultura organizacional, que representa a quarta componente, foram estabelecidas quatro categorias. Uma primeira situação prende-se com as condições favoráveis à acção dos treinadores, sendo de salientar o poder possuído em áreas estratégicas da organização (ex: selecção e recrutamento de atletas, planeamento dos escalões de formação, gestão do orçamento relativo ao salário dos atletas, intervenção na aplicação do regulamento interno da equipa, etc.) (T1, T2 e T3), a existência de uma cultura de clube que proporciona a presença dos jogadores durante vários anos no plantel da equipa, mantendo-se assim os valores da organização (T2 e T3), a eficácia, competência e apoio dado pelos dirigentes (T1) e as boas condições de trabalho, em termos dos recursos financeiros, materiais e médicos (T1):

> "Agora, em termos de organização, do apoio que dá aos treinadores é um bocado parecido com o *(clube anterior do treinador)*. Aqui, a filosofia do clube é o treinador que nunca está em causa, são sempre os jogadores que não sei o quê… ou é porque falta isto ou aquilo… Arranja-se sempre um "bode expiatório", mas o treinador não é colocado em causa. Felizmente nunca houve momentos muitos maus, mas quando há qualquer situação estão sempre ali ao lado a ver se é preciso alguma coisa. Já no *(clube anterior)*, valha a verdade, tive a sorte de ter sempre gente excepcional, mesmo quando aquilo correu mal". (T1)

A segunda categoria discrimina os aspectos desfavoráveis da acção dos treinadores, que passam pela inexistência de condições de trabalho adequadas devido à falta de recursos financeiros, materiais, logísticos e médicos (T1, T3 e T4), pela ineficácia, incompetência e falta de apoio dado pelos dirigentes (T1, T3 e T4), pelo baixo desenvolvimento e competitividade da modalidade e do contexto que rodeia o treinador (T2 e T3), pelas alterações normais no plantel das equipas que ocorrem em todas as épocas desportivas (T3), pela inexistência de uma cultura de clube que promova normas e valores desejáveis no seio da equipa (T3) e pelas decisões dos dirigentes acerca da continuidade dos projectos de trabalho, levando ao encerramento do clube (T1):

> "E quando [os dirigentes] dizem que não há dinheiro, eu digo "tudo bem, mas se não há dinheiro o que querem que eu faça? Mais vale sermos só amadores…" Se não houver dinheiro para treinar nem para ir às provas onde é que está a motivação dos atletas?" (T4)

Uma terceira categoria descreve os sinais de funcionamento eficaz e positivo da equipa, marcados pela inexistência de motivos para a aplicação de multas e do regulamento interno face às infracções dos atletas (T1 e T2) e pela possibilidade de se poder atribuir responsabilidade pessoal aos atletas (T2):

> "Nunca houve um acto de indisciplina. Aos anos que eu estou no clube e nunca houve problemas. As pessoas já sabem, é desta forma que

trabalhámos, é assim que a gente tem de se manter e nunca houve problemas". (T2)

Na última categoria, estamos perante as regras e normas formais do funcionamento da equipa, englobando as situações onde os atletas necessitam de apoio médico (T3), os comportamentos a adoptar durante os treinos (T3) e nos momentos de pausa durante as competições (T3):

"Quanto ao treino, a ideia base é maximizar o tempo de treino. E, portanto, é apanhar e dar bolas; (…) evitar pausas devido a faltas de concentração e cumprir o ritmo dos exercícios. O beber água é quando nós dissermos e não quando lhes apetece. Depois, devem dar um destino útil à bola, pois às vezes pode haver falta de bolas e um gajo dá um murro na bola e depois todos nós é que temos de apanhar essa bola". (T3)

Relativamente à retrospectiva sobre a carreira, foram enquadradas quatro categorias de informação que passam pelos sentimentos sobre a impossibilidade de alterar os acontecimentos negativos ocorridos (T2), pela manutenção das decisões tomadas, encarando-se o passado como uma mera referência para o presente (T1 e T2), pelas alterações nalgumas decisões assumidas em momentos cruciais de competições importantes (T2) e pelas situações relacionadas com a gestão da carreira, nomeadamente a necessidade de conseguir um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a recusa de aceitação de contratos de trabalho no estrangeiro em fases muito prematuras da carreira (T3 e T4):

"Nesta [última prova], fiquei chateado porque perdi, perdi. Achei que houve mais demérito nosso do que mérito do adversário. Mas aí senti-me um bocadinho impotente, porque o mal foi geral…" (T2)

(…) "acho que o passado é importante para termos uma referência, não é? O presente é importante para termos futuro. Esta é a minha filosofia de vida. O passado é uma referência, as experiências adquiridas são importantes, ver onde errámos e onde acertámos mais,

etc.. O presente é para trabalhar com essa referência do passado mas sempre a olhar para o futuro, tentando ser sempre melhor". (T1)

"Olhe, uma taça (…), quanto a mim perdi mal. Perdi na final em penalties em *(país estrangeiro)*. Se voltasse atrás teria optado por outra situação. Foi uma taça mal perdida do meu ponto de vista. Tivemos ali algumas situações onde alguns jogadores não estiveram fisicamente ao seu melhor nível… Se voltasse atrás, aí fazia umas alterações". (T2)

"Nunca tinha pensado [no que alteraria se voltasse atrás]… É uma questão nova! (pausa) Talvez não propriamente na carreira de treinador, pois tudo isto passa por fases, e eu acho que as fases são naturais… Pronto, algumas coisas serão aceleradas por nós reflectirmos mais sobre elas, mas eu acho que uma das coisas que eu gostaria de ter feito numa fase mais precoce da minha carreira seria ter um equilíbrio pessoal maior, conseguir um equilíbrio pessoal maior. Mas não sei se isto também não seria natural, próprio do processo, mas gostaria de ter encontrado um equilíbrio maior entre a minha actividade como treinador e a minha vida pessoal, os meus "hobbies", as minhas coisas. Penso que hoje sou melhor nessa área. (…) a minha vida pessoal e afectiva teve o seu embate… Se eu tivesse tido um maior equilíbrio, conseguido gerir a minha vida pessoal de uma forma diferente poderia ter sido melhor". (T3)

No que respeita à avaliação da carreira na actualidade, foram identificadas quatro categorias, estando três relacionadas com os desafios actuais e uma com as estratégias de resolução. No primeiro caso, são fundamentalmente as questões da maior qualidade na preparação dos atletas e equipas como forma de se responder eficazmente às exigências crescentes da alta competição, que mais centram a atenção dos treinadores (T1, T2 e T3), seguindo-se a importância de manterem elevados padrões de motivação pessoal nas funções desempenhadas (T3) e, em terceiro lugar, a capacidade de trabalhar em equipa, conseguindo integrar novos elementos na estrutura técnica (T4) ou então rentabilizando ao

máximo as potencialidades das pessoas que já se encontram a auxiliar (T3). No que respeita às soluções adoptadas para lidar com alguns dos desafios actuais, as respostas passaram pela capacidade de introduzir mudanças efectivas nos processos de treino, demonstrando assim aos atletas uma vontade em querer melhorar constantemente (T3) e pela utilização da experiência anterior como forma de reconhecer e resolver mais rapidamente os problemas surgidos (T4):

> "Os desafios [actuais] são treinar melhor, no sentido da qualidade. Acho que é muito importante. Hoje em dia o progresso no rendimento não passa por treinar mais, pelo volume de treino, mas sim por treinar melhor, esse é um desafio que se coloca ao treinador". (T3)

> "Eu acho que este é o desafio mais importante de todos que se coloca a um treinador, sobretudo a um que tenha sido bem sucedido, que tenha tido êxitos. Renovar motivações e continuar a estar na "crista da onda" é um trabalho pessoal muito importante". (T3)

> (…) "eu penso que já mostrei muitas vezes o meu valor e agora quero mais ajuda, pois sozinho não posso, não posso. Não quero lutar mais sozinho. Eu quero ajuda para trabalhar, pois acredito que ainda consigo fazer mais". (T4)

> "Tentei fazer coisas novas, o que nem sempre foi fácil. Tentei fazer coisas diferentes, ou seja, juntar novas componentes como, por exemplo, ter mais gente na equipa técnica, gerir e organizar o trabalho de modos diferentes, desafiar-me a manter a motivação. Por exemplo, eu questionava-me sobre o que tinha de fazer, incentivava-me a ter energia para estar na luta". (T3)

Quanto às perspectivas para o futuro, foram três as categorias encontradas, referindo-se às crenças dos treinadores sobre a possibilidade de continuarem a melhorar as competências ou manterem as mudanças introduzidas em fases mais recentes do trabalho com os atletas (T1, T2 e T4), à vontade em desenvolverem a carreira noutros países onde as exigências competitivas são superiores (T1) e à

possibilidade de permanecerem ao mais alto nível em termos nacionais e poderem atingir títulos máximos ao nível europeu (T2):

> (…) “andamos sempre a aprender, a gente até a ver os outros aprende. Eu acho, na minha perspectiva, que ninguém pode dizer “eu sei tudo”. Há coisas novas… É importante haver as reciclagens, os cursos de formação e os treinadores falarem (…) era fundamental haver formações novas, até com gente de fora, pois a gente anda sempre a aprender. Há novos métodos, coisas inovadoras, até para alterar algumas coisas no treino em termos de inovação. Vamos lá ver, eu estou há (…) anos com a equipa e tem de haver inovação senão os jogadores já sabem o que se pede. Isso também é saturante, por isso, é fundamental haver sempre uma inovação para não existir saturação na equipa”. (T2)

> “Em termos pessoais gostava [no futuro] ainda de ser melhor, sou ambicioso, não escondo isso. Gostava de me pôr à prova noutros campeonatos mais exigentes. Gostava de saber se em *(países estrangeiros)* aquilo que eu sei, aquilo que eu consigo transmitir aos atletas, se aquilo que eu consigo fazer aqui conseguiria fazer noutro lado, com outras dificuldades provavelmente…” (T1)

> (…) “eu pessoalmente gosto mais de ver o presente. Futuro vamos a ver… O nosso objectivo passará sempre por ganhar qualquer coisa, todas as provas em que entrarmos é para discuti-las. Ponto número um, é o campeonato nacional. Gostaria imenso de ganhar uma prova europeia, já estivemos próximo disso, fomos à final com uma equipa “super”, que é o (…). Podíamos ter ganho, não concretizámos as oportunidades que tivemos, não fomos felizes, não tivemos a “estrelinha” da sorte, que é importante nestas situações, mas é uma prova que eu gostaria de ganhar. Mas, como digo, para já é pensar sempre ganhar o próximo jogo”. (T2)

No que se refere ao exercício da liderança, foram constituídas 36 categorias, distribuídas por nove componentes.

Começando pela gestão de conflitos, as opções de acção centraram-se em cinco categorias distintas. Assim, uma das possibilidades caracterizou o próprio treinador enquanto fonte intencional de geração de tensões no seio da equipa, tendo como objectivo aumentar o empenho dos atletas (T1). Perante o problema, as estratégias de resolução foram englobadas em quatro categorias, passando pelo remeter para os treinadores-adjuntos a delegação da responsabilidade de ajudar os atletas a lidar com o conflito criado pelo treinador principal (T1), o procurar soluções de compromisso que agradem às duas partes envolvidas (T3), a aplicação do regulamento interno (T2) ou então, como situação mais frequente, fazer prevalecer a posição dos treinadores junto dos atletas, tornando-se os seus pontos de vista a versão final na resolução da situação problemática (T1, T3 e T4):

> "Muitas vezes, temos de criar conflitos para "abanar" o grupo. Temos de ter à vontade para fazer isso, nem que seja com os melhores jogadores que é para "abanar" o grupo". (T1)

> "Um deles *(treinador-adjunto)* tem a função de "contra-ponto" da relação treinador e atletas, ou seja, (…) quando há algum conflito este treinador faz o "contra-ponto", não no momento do treino mas antes ou depois da situação vai falar com o atleta e diz-lhe "pronto, ele hoje deve estar mais mal disposto, não desatines! Prova é que queres fazer parte disto e que mereces mais consideração". Pronto, faz esta aproximação aos jogadores". (T1)

> "Eu dei-lhes *(aos atletas)* até o meu exemplo, pois são conhecidos os meus conflitos antigos com [um jogador] da equipa. Nós nem sequer falávamos e entendemo-nos para este ano eu assumir a equipa. Tivemos uma conversa em que acordámos que estávamos aqui para servir a equipa, servir o clube e colocámos os nossos conflitos atrás disto". (T3)

> "Pode haver atrasos pontuais, mas para isso temos multas, estipuladas entre os jogadores. Essas multas revertem a favor de um jantar no final, uma mariscada". (T2)

> “E uma altura, houve uma situação com o nosso melhor jogador. Ele é o melhor não só pelos resultados, pois é o mais consistente, mas também é aquele que dá o exemplo quando é necessário, que contribui para o grupo. (…) Então houve uma falta de consideração por mim por parte desse jogador e aí eu também já não tive consideração… Nestes casos, a resposta tem de ser imediata. Eu nunca levo nada para casa, gosto de chegar a casa e dormir sossegado. Por isso, se tenho que dizer alguma coisa a alguém eu digo, não tenho problemas, sou muito frontal. Às vezes, a gente tem dissabores, mas eu prefiro tê-los e dizer o que tenho a dizer”. (T1)

Num segundo domínio de acção, temos a relação treinador-atleta em termos pessoais e sociais, com cinco categorias diferentes. Em primeiro lugar, verificou-se uma tendência dos treinadores não procurarem, de forma intencional, contactos com os atletas além do estritamente necessário, deixando que as relações se vão desenvolvendo naturalmente (T1 e T3). Numa segunda alternativa, assume-se a necessidade do estabelecimento de relações positivas com os praticantes, devido ao facto de passarem muito tempo juntos (T4). A terceira categoria representa uma atitude de abertura à auscultação dos membros da equipa quando estes apresentam problemas, passando a acção dos treinadores pelo transmitir a ideia de que estão disponíveis sempre que estes pretendam falar sobre algum assunto particular (T1 e T2) bem como pela ajuda efectiva na resolução das dificuldades pessoais, assumindo-se uma preocupação na melhoria do seu bem-estar (T1). As últimas duas categorias dizem respeito ao interesse e apoio dado à carreira escolar dos atletas-estudantes (T1 e T4) e aos atletas com lesões desportivas mais graves (T1):

> (…) “não procuro grandes aproximações [com os atletas], deixo que as coisas corram normalmente. (…) Raramente vou almoçar com os jogadores, nunca fui a casa deles, nem eles vêm à minha. Não há uma aproximação por aí além” (…) (T1)

(…) “eu sou a pessoa com quem eles passam mais tempo, até mais do que com os pais. Por isso, é importante a nossa relação”. (T4)

(…) “mas eles sabem que se precisarem de alguma coisa têm sempre alguém que pode ajudar, mesmo nas questões pessoais. Não é “faz isso e mais nada! Faz o teu trabalho e não me chateies!” (T1)

“Preocupo-me com os mais novos, quero saber que notas é que têm. Não me importo que não venham treinar quando têm um exame mas quero saber se o tempo que tiveram não foi ocupado a ver televisão ou a passear. Quero saber que nota é que tiveram. Eu dou mas também quero receber e o que eu quero receber é uma boa nota” (…) (T1)

“Pronto, se um jogador está lesionado gosto de saber como é que ele está, se é operado vou a casa dele. No ano todo que passou fui a casa de dois jogadores que foram operados aos joelhos mas não fui a mais lado nenhum”. (T1)

No que respeita ao papel dos treinadores na melhoria da coesão e união nas equipas, as categorias distribuíram-se pelas tradicionais áreas da coesão na tarefa e social. No primeiro caso, a intervenção é manifestada através da estimulação dos atletas no sentido de assumirem comportamentos de solidariedade e ajuda mútua durante as competições (T1) e pelo planeamento de exercícios no treino que impliquem a junção dos esforços dos jogadores tendo em vista a realização dos objectivos definidos (T3). Ao nível social, as actividades passam pela participação em jantares, que podem ser só com os atletas (T2) ou com um conjunto mais alargado de pessoas, como sejam, os dirigentes e os familiares dos atletas (T1). Uma outra categoria, inclui os factores que poderão potenciar ou prejudicar estas acções dos treinadores, nomeadamente a existência de diferenças naturais entre atletas estrangeiros e portugueses ou entre atletas jovens e em final de carreira (T3), a inclusão de atletas nas equipas que apresentam uma tendência natural para o respeito e valorização das relações em grupo (T2 e T3) e a possibilidade da equipa poder passar por experiências

positivas ao nível dos resultados desportivos no início das épocas desportivas (T3):

> "Penso que alguns exercícios do treino podem contribuir para isso *(melhorar a coesão da equipa)*, do género, ter actividades colectivas com "scores", de modo a que as pessoas se unam em torno de um objectivo. Por exemplo, a equipa tem de fazer cinco situações bem sucedidas e se não conseguir volta a zero, isto obriga as pessoas a unirem-se para cumprir as tarefas. Penso que tudo isto é um processo conjugado". (T3)

> "Aliás, já há muitos anos que no [clube] há um jantar mensal na equipa durante a época toda. É fundamental para o espírito de grupo, para o conjunto ser forte". (T2)

> "Bom, a dinâmica [de grupo] é importante, mas é claro que só falar não chega, "palavras leva-as o vento", como se costuma dizer. Aqui é muito importante a formação do atleta, a sua personalidade, o seu carácter. Por exemplo, eu costumo dizer que o princípio da época é o tempo da paixão e quando se acaba a paixão vem o carácter, tal como nos casamentos, é a mesma coisa. Ter atletas com bom carácter é muito importante, os resultados também são muito importantes, a competência da equipa também é importante (o jogar bem, etc.). Isto são coisas que vão contribuindo… para além do esforço que cada um tem de fazer no sentido de se aproximar dos outros". (T3)

Ao nível da comunicação estabelecida durante os treinos e competições, as categorias foram separadas em termos das reacções e comportamentos dos treinadores face ao bom e ao mau desempenho dos jogadores e, numa terceira possibilidade, encontra-se a utilização de linguagem própria definida entre ambos. Perante o bom rendimento, as opções enunciadas caracterizaram-se fundamentalmente pelo reforço e pelos incentivos dados, tanto em privado como em público (T1, T2 e T3) bem como pelo adoptar uma abordagem positiva na relação com os jogadores, valorizando-se os seus bons desempenhos (todos os treinadores). Na situação inversa, as estratégias são mais variadas, incluindo o

evitamento de manifestações públicas imediatas após os erros cometidos, optando-se por uma estratégia de resolução em privado com o atleta em causa (T1, T2 e T3), a punição dos comportamentos incorrectos (T1 e T4), a utilização do ânimo e incentivo nos momentos de menor rendimento nas competições ou após cometerem algum erro (T1 e T2) e, como última opção, o reforço negativo, através da exposição do atleta à mesma situação até adoptar o comportamento correcto (T3). A terceira categoria representa uma área mais específica, relacionando-se com a utilização de linguagem de "código" só perceptível entre o treinador e os atletas da mesma equipa, procurando-se assim evitar a antecipação das decisões de jogo pelos adversários (T4):

> "A qualidade da intervenção em termos de "feedback" é melhor, não quer dizer que seja perfeita, mas é melhor, ou seja, sou capaz de reforçar mais ("essa foi boa"), e não tanto berrar e dizer que foi uma porcaria, dizer-lhes que estão sempre a fazer mal". (T3)

> [o apontar o erro] "em grupo, nunca faço. Aliás, nunca fiz em grupo. Faço em particular. Em grupo posso dizer [no intervalo de um jogo] "estivemos mal" ou "estivemos bem" ou "perdemos bolas", mas individualizar a pessoa, dizer "foste tu", não, isso não". (T2)

> "Depois também há a linguagem de código, onde uso palavras de código. Por exemplo, eu digo "sapato" e não significa que o atleta não tem sapatos, mas sim que ele deve parar e olhar o que acontece, como jogar. Sempre usei este método. Isto serve para os outros não perceberem o que eu digo aos atletas (…). Por isso, esta linguagem de código é importante, pois só nós é que percebemos". (T4)

No que respeita à preparação psicológica dos atletas, verificou-se uma significativa diversidade de categorias, distribuindo-se por oito domínios diferentes. A categoria principal, em termos de US enunciadas, refere-se à motivação dos atletas, observando-se um conjunto distinto de acções, nomeadamente a estruturação do treino enquanto fonte de prazer e empenho, procurando-se a variedade e novidade nos exercícios (T1, T2 e T4), a formulação

de objectos individuais e de equipa acerca do rendimento a obter (T1 e T4), a motivação dos atletas para atingirem padrões de rendimento superiores aos adversários (T1), o incentivar os atletas para pensarem na sua carreira profissional, mesmo quando as coisas não correm muito bem em termos do colectivo (T3), o desafiar as suas capacidades para vencerem determinados adversários, insinuando que serão derrotados (T4) e a afixação nos balneários de frases de autores conhecidos no sentido de estimular a equipa (T1). Na auto-confiança, a atenção dos treinadores centrou-se no levar os atletas a acreditarem nas suas capacidades devido ao bom trabalho de preparação realizado (T4) e na recuperação dos níveis de confiança após um mau resultado, estimulando os pensamentos positivos e a convicção no ultrapassar da situação negativa (T1). Em termos das atribuições para o rendimento, a acção passou pelo transmitir a ideia de que perante situações difíceis deve-se pensar em ultrapassá-las com sucesso, não se aceitando as justificações externas para explicar eventuais maus rendimentos (T3). Já na melhoria da atenção e concentração, foi sugerida a estimulação da capacidade dos atletas observarem e memorizarem características ou comportamentos específicos dos adversários que depois poderiam ajudar no posterior confronto directo (T4). Quanto ao controle da ansiedade, foi referido fundamentalmente o treino de relaxamento emparelhado com os pensamentos positivos como forma de promover a auto-regulação dos praticantes (T4). Uma outra área de intervenção, apontou a necessidade de melhorar a capacidade de decisão e "inteligência" de jogo, utilizando-se a observação dos gestos e opções dos adversários em competição como método para procurar ganhar vantagens no posterior confronto (T4). A penúltima estratégia coloca uma grande ênfase no processo de treino enquanto local privilegiado para a melhoria das competências psicológicas (T3), procurando-se antecipar e simular algumas condições negativas da competição (T2 e T3). Quanto à última categoria, esta refere-se à necessidade de ajustamento das capacidades psicológicas dos atletas às exigências do alto rendimento, sendo importante que estes possuam determinadas características pessoais e competências mentais que os ajudem a lidar com as várias dificuldades colocadas na competição (todos os treinadores):

“Eu penso que se nós queremos ser melhor todos os dias, se procuramos a auto-superação, se queremos evoluir é fundamental sabermos o que estamos a fazer. Portanto, em determinada altura da época as pessoas são confrontadas com uma folha de objectivos individuais e colectivos. Dou a minha ideia, digo os objectivos para equipa e para o atleta, quais as funções a desempenhar dentro da equipa e oiço a outra opinião”. (T1)

“Mas há outra coisa importante que eu já consigo fazer, que é dar confiança aos atletas. Eu posso dar confiança ao atleta. Eu uso a frase “eu mato!”. Quando o atleta trabalha no duro, tem de acreditar que pode conseguir. Mas, no início, quando íamos a provas internacionais os atletas escondiam-se num canto, eu procurava pelos atletas, “onde estão?” perguntava. Isto acontecia porque eles não tinham confiança, tinham medo!” (T4)

“A pergunta que eu faço aos [atletas] é: “nós vamos jogar à Roménia e quando chegarmos temos de fazer sete horas de autocarro. O que vai acontecer? Vamos estar cansados! E o que temos de fazer? Temos de jogar e ganhar na mesma! Portanto, para que é que vamos estar a dizer que não ganhámos por causa disto ou daquilo?...”. Ou vamos jogar ao Japão, temos o “Jet-Lag”, o que vamos fazer? Vamos mudar o mundo e trazer o Japão para aqui? Quer dizer, vamos lidar com as situações e não vamos usá-las como desculpas”. (T3)

(…) “devemos preparar psicologicamente os atletas, mas a nossa preparação é muito simples. Aprendi alguns exercícios nos livros de Psicologia. Para melhorar o “focos” do atleta… *(melhorar a concentração)* Por exemplo, o atleta entra aqui no gabinete antes do treino e sai. Chegámos à sala e eu pergunto-lhe “como estava vestido quando me viste ao bocado?” Ele normalmente diz que não se lembra. Então eu explico-lhe que quando ele vai jogar deve observar o adversário antes do jogo, o que ele faz. “Se tu fizeres isso, já tens

informações quando fores jogar com ele. Se tu fores capaz de lembrar… entrar, observar, chegar à sala, e estar atento e depois lembrar". Numa outra altura, eu pergunto-lhe novamente "quantas bandeiras estavam dentro do *(pavilhão)*?" e ele diz "fogo, eu estive a observar o gabinete…". No dia seguinte, eu chamo-o ao gabinete e faço-lhe perguntas até ele saber responder. Assim, quando vamos fazer um jogo, eles começam a observar, depois a lembrar. (…) Isto serve para ajudar a concentrar". (T4)

"Um outro exercício [de preparação psicológica dos atletas] é dizer-lhes para se deitarem ao comprido no final do treino. Em primeiro lugar, têm de respirar fundo, para acalmar. Quando não sentirem o estímulo do chão, começam a acalmar e peço para pensarem que o sangue vai primeiro para as pernas e depois para cima… Nestes momentos eles pensam que são fortes, que estão bem. Depois nas provas, quando há uma situação crítica (…) eu digo para ele se sentar e fazer os exercícios e pensar que vai ganhar. Depois se ganharem uma vez, começam a acreditar que é possível ganhar mais". (T4)

"Eu peço sempre uma coisa aos atletas, também na área da Psicologia, que saibam responder a três questões: "o que fizeste; como fizeste e o que o outro fez? Se tu conseguires responder às três perguntas, sabes tudo". Se falta uma das respostas, ele vai falhar, se ele não sabe o que fez para [ganhar] não vai saber como conseguiu [ganhar]. Se ele sabe o que o outro fez, então ele sabe o que deve fazer (…). Ele tem sempre soluções para resolver os problemas. A *(modalidade)* funciona assim...." (T4)

"Muitas vezes, é preciso "picar" o pessoal. É por exemplo tomar uma decisão injusta numa situação competitiva no treino (…). O objectivo é criar uma situação parecida ao jogo, para provocar uma contenção, um controle emocional que é importante ter no jogo". (T3)

(…) “e a gente nesses jogos depois de grandes vitórias tentámos que eles não se deslumbrem muito. Isto porque é gente nova, sem a experiência daqueles jogadores veteranos que conseguem manter o mesmo nível. Penso que foi isto que falhou um bocadinho na parte final do campeonato”. (T2)

Para o desenvolvimento de atletas de elite foram identificadas três categorias, que passam pela demonstração de uma atitude positiva face ao bom desempenho (ex: reforço, apoio pessoal e abertura ao diálogo) (T1 e T2), pela preocupação em melhorar a condição física e dar indicações específicas dirigidas ao aperfeiçoamento das potencialidades que já possuem como desportistas de elite (T2 e T3) e pelo trabalho mais geral dirigido ao ensino e desenvolvimento das capacidades desportivas e na preparação para a competição (T4):

[para desenvolver atletas de elite deve-se] “reforçar positivamente todo o seu empenho, é moralizá-los (…)” (T1)

[para desenvolver atletas de elite deve-se] “acima de tudo, dar-lhes condição física, pois sem isso não se consegue nada”. (T2)

“Sinto que em Portugal o meu papel [para desenvolver atletas de elite] é mais importante, pois no início estavam “escondidos”, não sabia dos atletas nas provas. Não tínhamos nada. (…) No início até tinha de ensinar os atletas [em aspectos técnicos básicos], agora já não”. (T4)

No domínio do trabalho em equipa, as acções vão no sentido de rentabilizar as competências dos treinadores-adjuntos, preparadores físicos, médicos e fisioterapeutas, através da distribuição de funções (todos os treinadores), verificando-se também um interesse na colaboração com profissionais da área da Psicologia (T1 e T3). A última categoria refere-se às tentativas de integrar outros profissionais que complementem as suas competências (T4):

(…) “eu tenho um preparador físico que também foi antigo jogador da [modalidade]. Sabe perfeitamente aquilo que um jogador precisa para

ter uma boa condição física e depois planeámos a época entre nós". (T2)

"Ainda agora (…) voltei a meter lá esta rapariga *(psicóloga)* e esteve connosco cinco dias em estágio, fez uns inquéritos aos atletas, fez observação dos treinos e apresentou um documento de 4 ou 5 páginas com recomendações, por exemplo, acerca da comunicação dos treinadores com os atletas, acerca do que os atletas achavam dos treinos, etc. Eu dei-lhe tempo com os atletas para passar os inquéritos, para evitar de os mandar preencher para os quartos pois as coisas nunca são bem feitas… Esse é o trabalho de um psicólogo, é ajudar-nos, dar-nos pistas, escolher outros caminhos quando o que temos não está a ter sucesso". (T1)

"Hoje em dia, no desporto não é possível fazer-se resultados só com o treinador e o atleta. Ainda ontem ouvi nas notícias o atleta português que ficou em 8º lugar na maratona e disse "obrigado à família, ao treinador, ao médico, ao fisioterapeuta e aos amigos que me ajudaram". Isto no atletismo, na maratona onde o atleta corre sozinho contra o relógio durante 2h e 14m. Sem este apoio ele não consegue. No nosso desporto também não conseguem. No profissionalismo, é preciso um conjunto de pessoas, o treinador, o médico, o psicólogo, fisioterapeuta… Já não pode ser o treinador que sabe tudo! Há coisas novas muito importantes, a alimentação…" (T4)

Na componente da tomada de decisão, são fundamentalmente duas as estratégias de influência utilizadas, uma mais voltada para a liderança democrática e consultiva e outra fundamentada na liderança autocrática. A primeira manifesta-se de três modos: através da disponibilidade para ouvir as opiniões dos atletas de forma individual ou em reuniões de equipa (T1, T3 e T4), da formação de alianças com determinados atletas que assumem funções importantes no seio da equipa (T1 e T2) e da persuasão racional, que caracteriza os casos onde o treinador ouve outras opiniões mas tenta fazer com que todos

aceitem as vantagens das suas ideias (T1). Na liderança autocrática, os técnicos assumem individualmente as decisões, sem auscultarem ou discutirem previamente os assuntos, legitimando as suas acções no poder formal inerente ao cargo que ocupam (T1, T2 e T3):

> "Digamos que há líderes *(atletas)* que eu oiço com regularidade e isso significa que eu não tenho uma ideia do líder como tendo o poder absoluto, que quer fazer tudo e assume-se como tal pois tem o poder. É mais ser um líder que é aceite, com base no diálogo e na definição de princípios, de regras, de metodologias de funcionamento e de organização de todo o grupo". (T1)

> "Portanto, quando em determinados momentos nós dizemos "não vamos fazer assim, faz assim pois assim é que vai dar resultados". Eu é que digo isto, não tem muita discussão, a estratégia temos que ser nós a dá-la. Há um ou outro momento em que aceitámos uma "nuance", uma alteração. Agora aquilo que é a nossa ideia [da modalidade], a nossa estratégia, a nossa linha condutora, que me levou a ganhar (…) anos seguidos, não vou alterá-la porque chega aqui um jogador e diz que é melhor de outra forma. Isso não!" (T1)

No domínio da preparação física, técnica e táctica dos atletas, foram distinguidas três categorias. Num primeiro caso, temos a vontade dos técnicos prepararem bem os atletas/equipas para a competição, manifestando-se através de treze propriedades distintas: o planeamento cuidado do treino dirigido à melhoria da condição física, das capacidades coordenativas e da força (T2 e T4); a organização do treino tendo em vista a preparação específica da competição com o próximo adversário (T1 e T4); a realização de treino específico aos jogadores que necessitam de melhorar determinadas capacidades (T1 e T2); a preocupação em planear devidamente os aspectos funcionais do treino, em termos de sessões realizadas e horários (T1 e T2); a preparação dos atletas para lidarem com as novas regras e exigências constantes da modalidade (T2 e T4); o fornecimento de instruções tácticas relacionadas com o posicionamento durante

as competições (T2 e T3); a estimulação de alguns jogadores para controlarem o peso corporal (T1); a introdução de variedade nos exercícios do treino e na preparação das equipas (T2); o fornecimento de instruções dirigidas à correcção dos aspectos técnicos do desempenho motor, dada de forma positiva (T1) ou negativa (T4); a necessidade de diferenciar as instruções fornecidas em função do género dos atletas (T3); a realização de jogos-treinos com outros adversários durante a época e entre os atletas do plantel daí para a frente (T1) e, por último, a justificação e esclarecimentos dados aos atletas acerca da realização dos exercícios propostos (T4). A segunda categoria remete para a atenção dos treinadores relativamente à gestão do esforço e recuperação física dos atletas, atribuindo folgas aos treinos em momentos de maior saturação na época (T2), realizando corridas de recuperação no final dos treinos (T4) e recusando planear a época para "picos" de forma (T2). Numa última categoria, incluem-se as situações onde se admite a utilização de jogadas ou movimentos tácticos nas competições não antecipadas ou utilizadas nos treinos (T1):

> "Havia treinadores que neste clube faziam jogos-treino para aí duas vezes por semana, com equipas mais fracas. Eu sou absolutamente contra os jogos-treino, não faço! Faço jogos de pré-época e a partir daí acabou os jogos-treinos. Eu garanto que os nossos jogos-treino aqui são muito mais intensos, com confrontos tremendos do que outros jogos-treino que possam haver por aí. (…) Eu prefiro isto do que estar com outras pessoas, sem árbitros, tudo à toa". (T1)

> (…) "mas atenção que isto *(treinar com um ritmo superior ao do jogo)* não é ao longo de toda a época, pois vamos adaptando consoante o momento da época e dos adversários. Quando jogámos ao sábado, 4ª e sábado folgámos sempre duas vezes". (T2)

> "Só raramente, excepcionalmente, é que podemos fazer algo para o último segundo que não esteja devidamente trabalhado, que nunca tenha sido feito no treino, admito, mas é excepcionalmente e muito raramente é que acontece". (T1)

Na terceira parte da informação recolhida, são propostas duas componentes principais, relacionadas com os factores que contribuíram para o êxito desportivo dos treinadores e o tipo de indicadores que utilizam para avaliar o sucesso e a eficácia do seu trabalho, no final da época desportiva.

Quanto aos factores de sucesso foram três as categorias enunciadas. O primeiro domínio refere-se às questões pessoais e profissionais e às atitudes perante a modalidade, englobando seis propriedades distintas: o possuir elevada motivação pessoal para trabalhar e demonstrar uma vontade contínua em melhorar as competências profissionais (T1, T3 e T4), a capacidade para levar os atletas a atingirem patamares elevados de rendimento (T2), a existência de outros significativos que fornecem apoio emocional e compreendem as exigências de ser treinador de alta competição (T3), o ter percebido a importância de assumir uma maior abertura à comunicação com os atletas (T4), o demonstrar confiança acerca dos conhecimentos possuídos (T4) e a possibilidade de dedicação a tempo inteiro à carreira de treinador (T1). A segunda categoria aponta para a importância das organizações desportivas serem estáveis de modo a potenciarem o sucesso, caracterizando-se pelo poder, apoio e confiança que transmitem aos treinadores (T1 e T3) bem como pelo trabalho eficiente de todas as estruturas, ou seja, dos dirigentes, médicos e outros membros da equipa técnica (T2). A última categoria remete para a existência no plantel de atletas com efectiva qualidade e que apoiam e aceitam positivamente o próprio treinador (T2 e T3):

> [os factores que me levaram a ter sucesso foi] “a grande possibilidade de me dedicar a isto a tempo inteiro. Foi um passo decisivo, que me permitiu ter muito tempo para estudar, permitiu-me ter tempo para alinhavar ideias, para reforçar outras, para corrigir ideias, para investir na auto-formação. Penso que foi este o factor decisivo”. (T1)

> (…) “os factores que levaram ao sucesso foi estar num clube que tinha perspectivas de crescimento, tinha um bom suporte económico, tinha as condições, dava o complemento ao treinador para ele poder estar nessas condições”. (T3)

> "E, por último, acho que é ter bons jogadores, porque sem jogadores não vamos a lado nenhum! Ter jogadores de qualidade! Claro que depois a estrutura organizativa do clube propicia isso. É preciso ter aqueles jogadores que fazem a diferença, pois sem eles nós não vamos a lado nenhum, não é? Portanto, diria que treinador de sucesso sozinho não há!" (T3)

Na última componente, relativa aos indicadores de sucesso/eficácia pessoal e profissional, são propostas cinco categorias, que se distribuem pela obtenção das metas e objectivos competitivos estabelecidos (todos os treinadores), pela qualidade do jogo e objectividade demonstrada pela equipa em competição (T2 e T3), pela análise positiva e satisfatória do trabalho realizado bem como pela valorização do desenvolvimento pessoal, tanto no treinador como nos atletas (T1 e T3), pela efectiva implementação das ideias e princípios defendidos pelos treinadores junto dos atletas, durante os treinos (T2) e, finalmente, pela recusa em aceitar que o sucesso esteja unicamente relacionado com a obtenção de vitórias e resultados desportivos satisfatórios (T3):

> "Somos eficazes se atingirmos os resultados a que nos propusemos. Acredito que o resultado que toda a gente ambiciona é ganhar mas acredito que o resultado mínimo de um projecto como este é estar entre os primeiros quatro lugares, estar nos momentos de decisão. Portanto, desde que esteja aí já me sinto um bocadinho satisfeito. Chegar à final já é bom, mas ganhar não tem nada a ver…" (T1)

> "Olhe, fomos mais eficazes porque fomos mais rigorosos que todos os outros anos. Isto porque nos outros anos tínhamos uma equipa mais veterana e este ano, como tínhamos menos traquejo, resguardamo-nos mais um bocadinho. Fomos mais rigorosos a defender. Começámos os jogos a defender. Enquanto que no ano passado, às vezes, davamos três de vantagem nalguns jogos e depois recuperávamos, este ano foi o contrário, estivemos quase todos os jogos em vantagem. Falhámos menos e, se calhar, desgastámo-nos menos. E lá está, porque

sabíamos que era uma equipa nova, não tínhamos experiência, não havia conjunto, cada jogador pensou “alto, tenho que me comportar como deve ser, temos que ter cuidado pois em qualquer sítio podemos escorregar”. (…) fomos rigorosos, entrámos em campo, demos o nosso máximo e fomos rigorosos”. (T2)

[Sinto que fui eficaz ao] “sentir-me bem comigo próprio, é uma coisa importante, sentir que fiz aquilo que devia ter feito, que posso fazer uma análise boa, isto são tudo coisas que são importantes”. (T3)

“E, depois, a tal cultura de trabalhar nos treinos com grande intensidade. Foi isso que eles compreenderam e a gente nova que chegou cá compreendeu essa situação (…) e já estamos a meter coisas novas. Ainda agora, este ano, arranjamos uns halteres e no final do treino, nem é preciso dizermos nada, eles já sabem que têm de fazer tantas flexões, abdominais, etc. (…) É fundamental. Ganhar esta cultura e depois as pessoas chegam lá e fazem naturalmente”. (T2)

(…) “eu sou muito crítico em relação ao que é ter sucesso, pois não concordo nada com esse princípio de que tudo seja medido pelos resultados. Sou “anti” isso. E, embora esse seja o lado visível do “iceberg” e o senso comum só aponta para esse lado, eu acho que o sucesso se pode medir de muitas maneiras”. (T3)

Estabelecida a organização da informação, passou-se à fase seguinte relativa à avaliação da comissão de peritos. Neste sentido, foram submetidas à apreciação 181 US, correspondendo a 43% do total das codificações, sendo um valor superior ao utilizado noutros estudos com uma metodologia semelhante à utilizada neste trabalho (ver Côté, Salmela & Russell, 1995b; Côté et al*.,* 1995).

Os valores obtidos de acertos nas propriedades, categorias e componentes estabelecidas foram sempre superiores a 90% nos três especialistas consultados, cumprindo-se assim o critério de aceitação da estrutura da organização proposta.

5. DISCUSSÃO

5.1. Factores e áreas antecedentes da liderança

A primeira componente deste domínio de informação corresponde à filosofia e princípios defendidos, dando-nos indicações sobre a idealização da modalidade, a importância conferida ao treino e ao trabalho de preparação para a competição, a forma como é gerida a liderança com as equipas e a percepção de evolução nos princípios adoptados ao longo da carreira que, como vimos, implicam um sentimento de mudança e aperfeiçoamento daquilo que é valorizado.

No que se refere ao entendimento da modalidade há que destacar dois aspectos distintos. Por um lado, o modelo de jogo, marcado essencialmente pelos pensamentos dos técnicos das modalidades colectivas que salientam o papel fundamental das questões defensivas, do contra-ataque e da "liberdade" na utilização das capacidades técnicas dos jogadores em situações de ataque organizado, sendo estes os princípios básicos da actuação das suas equipas. Qualquer uma destas situações representam funções básicas dos treinadores, cabendo-lhes definir o modo de competir e as estratégias a adoptar em cada prova (ver Lyle, 1993; Woodman, 1993). Por outro lado, constata-se a valorização dos atletas enquanto base de sustentação do espectáculo desportivo, sendo-lhes apontado um peso central na modalidade, uma vez que são eles que mais se sacrificam, procurando dar sempre o seu melhor. De algum modo, estas duas orientações sugerem o papel decisivo dos treinadores na definição da forma como as equipas devem actuar em competição, mas esta imagem é complementada com o reconhecimento da importância dos atletas na interpretação dessas directivas, devendo-se, por isso, atribuir-lhes todo o mérito inerente à prática desportiva.

Um segundo agrupamento de ideias prende-se com o posicionamento face ao desempenho e sucesso desportivo obtido pelos atletas, acreditando-se que estes se baseiam fundamentalmente num ideal de dar sempre o máximo nas competições e na apologia do treino realizado com a máxima qualidade e empenho. Este pensamento atravessa o discurso de todos os treinadores,

afirmando-se a maior probabilidade de ocorrência de sucesso quando os atletas compreendem a importância da entrega, do esforço e do espírito de sacrifício enquanto promotores da boa performance. De certa forma, esta abordagem introduz um carácter mais interno ao desempenho desportivo, não passando exclusivamente pela obtenção de determinados resultados (ganhar ou conseguir uma determinada classificação) mas também pela relevância do comprometimento e da disponibilidade total nos treinos e competições. Por isso, quando os responsáveis técnicos sentem que conseguiram transmitir este modo de actuar aos seus atletas, emergem outros dois princípios relacionados com a preocupação em reconhecer e valorizar o trabalho realizado nos momentos em que os resultados não são os esperados e uma preocupação em assumir publicamente as responsabilidades após as derrotas.

Esta tendência de alargamento dos critérios de avaliação do desempenho desportivo, estabelecendo áreas de acção mais controláveis, vai de encontro às sugestões de Holbrook e Barr (1997) e Smoll (2000) que consideram a filosofia construída em torno do conceito de ganhar uma potencial fonte de problemas para estes profissionais (principalmente para os mais novos), salientando-se também o facto dos mais experientes serem os que, com maior facilidade, compreendem as circunstâncias que podem tornar muito difícil, ou mesmo impossível, realizar as metas estabelecidas. Daí a necessidade de quem lidera equipas adoptar um posicionamento distinto face aos fundamentos da actividade desportiva, apontando outras fontes de sucesso que devem ser promovidas junto da equipa. Simultaneamente, esta constatação acaba por contradizer o velho mito de que na alta competição a única coisa que importa é ganhar, observando-se que mesmo os profissionais com mais sucesso sentem a necessidade de utilizar outros factores de avaliação da performance a obter.

O último aspecto a reter desta componente, prende-se com os princípios e valores que sustentam o exercício da liderança, fundamentando-se num conjunto variado de ideias. Uma delas remete para a tendência de defenderem a separação entre as áreas pessoal e profissional bem como a disponibilidade para auscultarem as opiniões dos atletas em assuntos importantes da equipa, mas

deixando bem claro que a decisão final será sempre da responsabilidade dos responsáveis técnicos.

Este posicionamento acaba por traduzir o modelo competitivo em causa neste estudo, onde a profissionalização e a necessidade de todos saberem qual o seu lugar na estrutura organizativa podem levar os treinadores a demonstrarem atitudes de protecção do seu poder e imagem pessoal, não abdicando da responsabilidade da resolução final, aproximando-se, à luz dos contributos de Chelladurai e Haggerty (1978) e Vroom e Jago (1988), dos processos de tomada de decisão individual, embora hajam aspectos que indiquem no sentido da utilização dos estilos democráticos e consultivos quando analisarmos, mais à frente, a forma como exercem o poder na prática.

De seguida, deve ser sublinhado o valor dado pelos treinadores, principalmente das modalidades colectivas, ao rendimento colectivo relativamente ao desempenho individual, notando-se uma vontade em transmitirem o princípio de que "quando a equipa ganha, ganham todos e quando a equipa perde, perdem todos", acreditando-se na relevância da coesão enquanto factor determinante do rendimento desportivo, tal como tem vindo a ser demonstrado pela investigação (ver Carron, 1993; Cruz & Antunes, 1997; Grieve, Whelan & Meyers, 2000; Hanrahan & Gallois, 1993; Leitão, 1999; Widmeyer, Carron & Brawley, 1993).

Os últimos dois aspectos apontam, por um lado, para a defesa de um clima motivacional orientado para a mestria e para as tarefas (Ames, 1992), através da valorização das potencialidades da equipa por contraponto a uma atitude de comparação face às equipas adversárias e, por outro lado, para o reconhecimento das limitações naturais dos treinadores, admitindo-se a possibilidade de todos poderem cometer erros no desempenho das suas funções sugerindo-se, neste último caso, uma atitude mais flexível quanto à prática profissional (ver Cruz & Gomes, 1996a; Mintzberg, 1997; Vecchio, 1995).

A segunda componente descreve as competências conceptuais e pessoais adequadas ao exercício da actividade, dividindo-se fundamentalmente em duas categorias: os conhecimentos teórico-práticos adquiridos através da formação em ciências do desporto e a capacidade pessoal para fazer face às exigências da alta competição.

Ao nível conceptual, para além da relevância dos conteúdos académicos, foi salientado o saber aplicar na preparação dos atletas os conceitos e métodos aprendidos. Estes dois aspectos são referidos pelo modelo multidimensional de Chelladurai (1993b), ao colocar-se dentro dos factores antecedentes as características dos treinadores, em termos de experiência e capacidade, representando domínios fundamentais da liderança.

Uma outra área destes factores antecedentes remete para as questões da personalidade, tendo os treinadores deste estudo salientado, por um lado, alguns traços pessoais frequentemente descritos na investigação como importantes para o exercício do poder (humildade e vontade de aprender, motivação e auto-confiança) e, por outro lado, algumas competências psicológicas, de que são exemplo, a capacidade para estabelecer bons relacionamentos interpessoais, a preocupação em representarem modelos de comportamentos e atitudes desejáveis e o auto-controle emocional nas situações de maior tensão nas competições, conseguindo utilizar a experiência passada como forma de apoiar e ajudar mais eficazmente os praticantes (ver Martens, 1987a; Russell, 1993; Weinberg & Gould, 1995). Todos estes aspectos têm vindo a ser referidos como tópicos importantes na formação dos treinadores, pretendendo-se que não seja necessário esperar pelos longos anos de experiência no comando das equipas para se ser capaz de, por exemplo, estabelecer ambientes relacionais positivos no seio das equipas e demonstrar capacidade para controlar eficazmente a pressão inerente às competições (ver Brown & Butterfield, 1992; Martens, 1987b; Seefeldt & Brown, 1992; Smoll & Smith, 1993).

Na terceira componente, relativa às características físicas e psicológicas que os treinadores preferem e consideram ideais nos atletas, foram estabelecidas fundamentalmente duas áreas, uma mais relacionada com os parâmetros físicos, técnicos e tácticos e outra a apelar para o domínio psicológico.

No primeiro caso, é basicamente a boa capacidade física, técnica e coordenativa que mais interessa aos técnicos, que tendem a encarar estes aspectos como as bases indispensáveis da caracterização dos melhores praticantes.

No segundo domínio, verificou-se uma diversidade de competências mentais valorizadas, nomeadamente a motivação para o trabalho e para a aprendizagem constante, a ambição em continuar a ganhar, a capacidade de reacção e apoio dado aos colegas em situações de adversidade, a manutenção dos níveis de concentração e "agressividade" durante as competições, a demonstração de uma atitude positiva face à prática desportiva e a capacidade para preparar bem as competições, expressa pelo planeamento adequado das jogadas em função dos adversários. Embora com menos US dentro desta categoria, não deve deixar de ser assinalada a importância dada às atribuições face aos resultados obtidos, existindo um consenso entre três dos treinadores relativamente ao facto dos atletas deverem assumir as responsabilidades quando cometem erros ou apresentam um rendimento abaixo do esperado, recusando-se as atitudes de desculpabilização perante os fracassos. Este princípio está de acordo com a investigação que tem vindo a realçar as vantagens dos padrões internos e controláveis na análise dos acontecimentos (ver Biddle, 1993; Cox, 1994; Fonseca, 1996).

No seu conjunto, estes factores têm sido referidos nos estudos realizados sobre as competências psicológicas dos atletas, cruzando-se frequentemente os resultados com o rendimento e o sucesso obtido. Por exemplo, num estudo realizado por Mahoney, Gabriel e Perkins (1987) com atletas dos EUA demonstrou-se que os atletas de elite, comparativamente aos restantes, caracterizavam-se, entre outros aspectos, pela maior capacidade de concentração, de auto-confiança e de motivação para o sucesso. Resultados similares foram encontrados por Cruz (1996) com atletas nacionais, onde a auto-confiança, a motivação e a menor tendência para experienciar pensamentos negativos interferentes com o bom rendimento pareciam identificar melhor os atletas de elite. Em termos gerais, as conclusões destes trabalhos confirmam a experiência dos quatro treinadores, que vêem nestas competências dos atletas uma maior probabilidade de se obter rendimentos elevados e, em consequência disso, uma maior tendência para o sucesso desportivo.

A conjuntura e a cultura organizacional representam a quarta componente, apontando genericamente para a presença de condições que podem facilitar ou prejudicar a acção dos treinadores.

Quanto aos aspectos positivos, para além do apoio fornecido pelos dirigentes e dos recursos facultados, os dois principais indicadores passam pelo poder possuído para poderem executar o trabalho da forma como acham mais adequado, dominando áreas chave do funcionamento da organização (ex: selecção e recrutamento de atletas, gestão do orçamento relativo aos vencimentos e prémios dos atletas e estruturação dos sectores de formação) bem como pela existência de uma cultura que promove valores e comportamentos desejáveis.

Já ao nível dos constrangimentos, aquilo que mais parece condicionar a acção dos treinadores, prende-se com a inexistência de condições de trabalho aceitáveis, a ineficácia ou incompetência dos dirigentes e a falta de desenvolvimento da modalidade e do contexto desportivo, que não estimulam a melhoria das capacidades profissionais.

Olhando para estes dados na sua globalidade, o que diferencia melhor as duas áreas prende-se com o facto de serem as condições favoráveis as mais presentes na situação actual dos técnicos (principalmente ao nível colectivo), que descrevem, muitas vezes, as dimensões negativas como acontecimentos ocorridos no passado, que foram ultrapassados com o tempo, ou como situações que se verificaram noutros clubes. De qualquer modo, é importante assinalar que um dos responsáveis das modalidades colectivas (T3) e o seu colega da individual, foram os que descreveram o maior número de factores negativos que, segundo as suas opiniões, limitam a possibilidade de se obter ainda melhores resultados desportivos e a progressão das suas competências enquanto treinadores. No entanto, os sentimentos de insatisfação de ambos são contrapostos com o elevado grau de poder que possuem em áreas relacionadas com o processo de treino e a preparação dos atletas, não existindo aqui qualquer influência negativa dos dirigentes ou das circunstâncias conjunturais.

Assim sendo, estes resultados comprovam as indicações de Yukl (1988) e de Kerr e Jermier (1978) que apontam os recursos e apoios existentes, em termos

financeiros, equipamentos e humanos, como uma variável interveniente entre as acções do líder e a eficácia final obtida, podendo aumentar ou "neutralizar" os resultados das estratégias implementadas. Por isso, como assinala Chelladurai (1984a) torna-se fundamental que os treinadores considerem os valores e as normas existentes na organização bem como os recursos e os meios colocados ao seu dispor antes de assumirem um determinado rumo de acção, pois estes factores podem prejudicar o trabalho a realizar. Um outro aspecto a ponderar relaciona-se com o facto de todos os participantes defenderem a manutenção do seu poder de decisão em áreas estratégicas da equipa, comprovando-se assim as indicações sobre a importância dos líderes possuírem diferentes fontes de poder para poderem orientar positivamente aqueles que trabalham consigo (ver Conger, Kanungo & Menon, 2000; Dipboye, Smith & Howell, 1994; Gardner, 1995).

As três componentes seguintes relacionam-se com a carreira dos treinadores, em termos de passado, presente e futuro.

No primeiro caso, são formuladas três possibilidades quanto às decisões tomadas na orientação das equipas (manutenção, alteração ou impossibilidade de mudança) e uma categoria adicional relacionada com o planeamento da carreira, que se caracteriza pela escolha de outros clubes para trabalhar ou então pela procura de um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Em termos actuais, os desafios apontados passaram fundamentalmente pela melhor preparação das equipas, pela capacidade de manter os mesmos níveis de motivação no trabalho, independentemente do sucesso obtido, e pela colaboração com os restantes membros da equipa técnica.

Para o futuro, para além da procura de perspectivas de continuação da carreira em países onde a modalidade se encontra mais evoluída, os interesses relacionaram-se com a melhoria constante das capacidades e a concretização dos objectivos competitivos.

De um modo geral, estes dados transmitem uma imagem dos técnicos como sendo profissionais conscientes da necessidade de evolução contínua, procurando aperfeiçoar as suas competências e métodos de trabalho bem como demonstrando uma ambição contínua em conseguir atingir novas metas, tanto em

termos da carreira como ao nível dos resultados desportivos. Aliás, estes resultados acabam por ir de encontro a uma referência comum a todos, nomeadamente a preocupação em representarem modelos das ideias que defendem junto dos atletas, seja em termos de disponibilidade e capacidade de trabalho, seja ao nível da motivação constante para melhorar e atingir novos patamares. Uma vez mais podem ser estabelecidas relações entre estas indicações e as anteriores sobre as qualidades necessárias para o exercício da liderança, onde a motivação e a vontade em melhorar apareciam como condições fundamentais (ver Kotter, 1988; 1996; Martens, 1987a).

5.2. Dimensões do exercício da liderança

O primeiro domínio de informação dá-nos indicações sobre a gestão de conflitos e estratégias de resolução adoptadas, sendo de realçar o facto de um dos treinadores descrever a criação de tensões com os atletas como um área importante da sua intervenção, devido à necessidade de aumentar o empenho dos atletas durante a época. Este aspecto remete para as perspectivas mais actuais de entendimento do conflito, que apontam as vantagens da existência de um certo nível de conflitualidade para um funcionamento eficaz do grupo e da organização (ver Pondy, 1992; Slack, 1997).

Perante os problemas propriamente ditos, a categoria com mais US identifica a determinação dos técnicos em fazerem prevalecer as suas opiniões junto do(s) atleta(s). Esta opção caracteriza-se pela assertividade e resposta imediata (ou logo que possível) ao problema em causa, existindo assim um acentuado acordo com as directivas fornecidas pela investigação acerca das competências mais importantes para enfrentar os conflitos (ver Hughes, Ginnett & Curphy, 1999). Por outro lado, tornou-se evidente que nestas situações mais problemáticas, as decisões basearam-se no poder legitimo que decorre da posição ocupada, procurando-se assim preservar a autoridade e imagem de um líder com a responsabilidade da decisão final (ver Yukl & Tracey, 1992).

No que concerne às relações sociais e pessoais, um primeiro aspecto relaciona-se com a pouca disponibilidade dos responsáveis para participarem em

actividades com os jogadores para além do estritamente necessário, não assumindo um interesse em planear situações de aproximação além das definidas formalmente ao nível do grupo de trabalho (ex: jantares de equipa). No entanto, estes dados devem ser analisados com alguma precaução, pois apenas dois dos técnicos das modalidades colectivas formularam opiniões neste sentido, tendo o colega do desporto individual uma atitude de maior valorização e preocupação na proximidade com os praticantes, justificada pelo imenso tempo que passam juntos, não só nos treinos e nas competições, mas também nas deslocações para as provas.

Um pouco mais evidente é a politica de "porta aberta" praticada por todos, caracterizada pela atitude de interesse na auscultação dos problemas pessoais dos atletas e pelo apoio à resolução dessas situações, mesmo em áreas não relacionadas com a actividade desportiva (ex: atenção dada à carreira escolar) ou em momentos de maior dificuldade na carreira (ex: acompanhamento e ajuda fornecida aos atletas com lesões graves). Estes resultados confirmam as indicações fornecidas por Côté e Salmela (1996) que apontam o apoio dado à resolução dos problemas pessoais de atletas de ginástica do Canadá como sendo uma das tarefas essenciais do trabalho dos treinadores.

Quanto à coesão nas equipas, as acções distribuíram-se pelos responsáveis das modalidades colectivas que, como seria de esperar, atribuem maior importância aos factores de grupo no rendimento desportivo do que o seu colega da modalidade individual, salientando-se aqui três categorias distintas.

As duas primeiras seguem a distinção proposta por Carron (1982, 1993) que discrimina a coesão na tarefa da coesão social. Para o primeiro caso, a intervenção passa pela definição de regras na equipa no sentido de estimular os comportamentos de ajuda e solidariedade entre os jogadores durante as competições bem como pela planificação de exercícios no treino que implicam a união entre eles de modo a alcançarem os objectivos definidos. Na segunda área, são fundamentalmente os encontros de natureza social os mais referenciados, caracterizando-se pelos jantares de equipa. Qualquer uma destas situações tem vindo a ser apontadas como estratégias eficazes na melhoria dos padrões de

relacionamento nas equipas, fomentando-se a união entre todos tendo em vista a obtenção dos objectivos definidos (ver Carron, 1993; Widmeyer, Brawley & Carron, 1992).

A terceira categoria refere-se à atenção dada aos factores que podem prejudicar ou potenciar o desenvolvimento da coesão no grupo de trabalho, como sejam, o evitamento da existência de tensões entre atletas portugueses e estrangeiros, a manutenção no plantel de jogadores que, devido à sua personalidade, podem contribuir para um bom ambiente no grupo e o planeamento de situações competitivas que aumentem a possibilidade de sucesso no início das épocas desportivas. Uma vez mais, estes aspectos encontram-se em consonância com os dados da investigação que alertam os treinadores para a necessidade de considerarem as diferenças individuais entre os atletas bem como a introdução de muitos jogadores na equipa em cada época desportiva como condições que podem influenciar o desenvolvimento da coesão (ver Widmeyer, Brawley & Carron, 1990).

Relativamente à relação mantida em treinos e competições, foram distinguidas três categorias. A primeira centra-se nas reacções assumidas após o bom desempenho dos jogadores, marcada essencialmente pelo reforço que lhes é dado directamente e pelo reconhecimento público do trabalho realizado, seja diante dos dirigentes ou nos meios de comunicação social. Um outro ponto a salientar prende-se com a importância conferida à abordagem positiva ao treino, traduzida pela valorização dos bons desempenhos dos atletas, por contraponto, a uma postura negativa de crítica ou desvalorização constante das performances obtidas. A única excepção a esta atitude veio da parte do treinador da modalidade individual, que associa a tendência para ser mais negativo e pouco dado a elogios à sua personalidade, mas salientou também o esforço que tem vindo a fazer nos últimos anos no sentido de ser mais positivo e reforçador dos esforços dos atletas, devido ao facto desta estratégia lhe possibilitar tirar mais partido das capacidades desportivas dos praticantes.

Quanto à segunda categoria, a propriedade que obteve mais unidades de significado foi o comportamento punitivo, sendo fundamentalmente utilizado pelos

treinadores um e três em situações de treino. Já em competição, perante o mau desempenho ou erros cometidos pelos atletas, as opções centram-se sobretudo no ânimo e incentivo transmitido, sendo igualmente de realçar o evitamento de manifestações negativas, em público, de forma imediata à situação indesejável, existindo uma clara preferência pela discussão posterior, em privado. No geral, estes dados revelam a preocupação dos treinadores em manifestarem o seu agrado nos momentos de bom desempenho dos atletas (representando o comportamento mais prevalente nesta componente) permitindo-se a utilização da punição em contexto de treino, uma vez que perante os problemas que acontecem nas competições, verificou-se uma atitude de ajuda e apoio associado à preocupação em evitar manifestações públicas de culpabilização. Algumas das indicações da investigação têm vindo a sustentar a importância deste tipo de atitudes e comportamentos dos técnicos, principalmente, ao nível da maior satisfação dos atletas com a prática desportiva (ver Riemer & Chelladurai, 1995; Weiss & Friedrichs, 1996) bem como em termos da coesão na tarefa (ver Gardner et al*.,* 1996; Pease & Kozub, 1994; Westre & Weiss, 1991).

Na preparação mental dos atletas merecem particular destaque as áreas da motivação e das exigências psicológicas da alta competição. No primeiro domínio, deve ser referido a atenção dada pelos treinadores à organização do treino enquanto fonte de empenho e prazer para os praticantes, procurando assim motivá-los para o aperfeiçoamento das suas capacidades. Por outro lado, verificou-se a disponibilidade para a realização de reuniões e encontros individuais de forma a esclarecer as expectativas acerca do rendimento de cada um, utilizando-se a formulação de objectivos como estratégia de monitorização da performance obtida ao longo da época.

Na segunda situação, observou-se a importância conferida aos factores psicológicos associados ao alto rendimento, constituindo temas de interesse, a capacidade dos jogadores gerirem a pressão de estarem em clubes com "obrigação" de ganhar todas as provas, o evitamento do excesso de auto-confiança após as vitórias mais importantes, a consistência na utilização das rotinas de preparação mental em todas as competições, o possuírem motivação

intrínseca e vontade constante em progredir, a necessidade de encararem todas as competições com o máximo de seriedade e responsabilidade e, por último, a "capacidade de leitura" de jogo, conseguindo resolver eficazmente os problemas colocados pelos adversários. Todas estas áreas são trabalhadas pelos treinadores através de alertas verbais dados aos atletas no sentido de considerarem a influência destes factores, embora também sejam reconhecidas algumas dificuldades em definirem estratégias mais específicas de intervenção. No entanto, este papel de ajuda desempenhado pelos treinadores na consciencialização do papel crucial das competências psicológicas no rendimento desportivo tem sido descrito como um "elemento crítico" da alta competição (Ravizza, 1986), pelo facto de representar um contributo essencial à compreensão daquilo que os atletas devem melhorar ou prestar particular atenção durante as provas.

Os outros temas referidos pelos técnicos prendem-se com a promoção da auto-confiança, da atenção e concentração, das atribuições internas, do controle de ansiedade e da utilização do treino enquanto local privilegiado de melhoria das capacidades mentais dos membros da equipa. Alguns estudos têm vindo a salientar a tendência dos treinadores incluírem estratégias e métodos dirigidos à promoção das competências psicológicas, como sejam, a motivação, a preparação psicológica para a competição, a formulação de objectivos e a auto-confiança (ver Côté, Salmela & Russell, 1995; Mechikoff & Kozar, 1983) fazendo assim supor algum grau de concordância entre os treinadores nacionais e estrangeiros sobre os principais domínios da intervenção a considerar na preparação dos atletas.

A componente seguinte diz respeito ao papel desempenhado pelos treinadores no desenvolvimento de atletas de elite, tratando-se de uma questão importante pelo facto de estarem incluídos neste estudo profissionais que trabalham com alguns dos melhores praticantes nacionais nas respectivas modalidades.

A principal área de intervenção caracteriza-se pelo assumir de um papel facilitador na progressão das competências dos atletas, traduzindo-se, na prática,

por uma uma atitude de maior apoio, reforço e abertura ao diálogo; pela preocupação em planear o treino de forma a proporcionar-lhes a melhor condição física e pelo fornecimento de indicações precisas sobre os aspectos técnicos que podem ser aperfeiçoados.

Já numa categoria um pouco distinta, surge a indicação do papel mais interventivo do treinador do desporto individual que, devido ao pouco desenvolvimento da modalidade há uns anos atrás em Portugal, afirmou que o seu papel foi mais estrutural na preparação dos atletas, implicando a melhoria das capacidades a vários níveis (condição física, ensino e aperfeiçoamento técnico e preparação para a competição ao mais alto nível). Esta distinção nas acções dos técnicos resultam naturalmente da avaliação que estes efectuam acerca do nível dos praticantes, devendo decidir quais os ambientes e métodos instrutivos mais adequados, que variam consoante o grau de experiência e competência demonstrada (sem qualquer actividade anterior, com pouca prática desportiva, alguns anos de experiência apresentando um desempenho intermédio e vários anos de actividade expresso pelo nível avançado de desenvolvimento) (Sherman et al., 1997).

No que se refere ao trabalho em equipa, as indicações deste estudo apontam para a valorização da colaboração com outros profissionais, nomeadamente os técnicos-adjuntos, a equipa médica e os psicólogos, indo assim de encontro às indicações fornecidas por outros autores (ver Côté & Salmela, 1996; Sugerman, 1999). As razões para este interesse foram claramente expressas pelo responsável da modalidade individual que, por um lado, vê na figura do adjunto a possibilidade de distribuição de tarefas, conseguindo assim planear mais situações de treino individualizado e, por outro lado, considera que o alargamento a outros profissionais proporciona a melhoria da eficácia do seu trabalho, pelo facto de se introduzirem novos conhecimentos em áreas que não são da sua competência (Psicologia, Nutrição, etc.).

Sobre a tomada de decisão, as categorias distribuíram-se fundamentalmente pela liderança democrática (dezanove unidades de significado) e pela liderança

autocrática (cinco unidades de significado). No que concerne à primeira, identificaram-se três estratégias de influência: a formação de alianças com alguns atletas importantes da equipa a quem eram delegadas funções na gestão do grupo, a consulta de opiniões, seja em grupo ou em privado, e a utilização da persuasão racional acerca das vantagens da opinião do treinador.

Já quando foi necessário recorrer a processos de decisão autocráticos, ganhou particular relevância a legitimação da resolução no poder formal possuído (ver Yukl & Tracey, 1992). No entanto, convém esclarecer que três das unidades de significado relativas à consulta aos atletas, apesar de serem caracterizadas por uma intenção do treinador em auscultar outras opiniões, apontaram o facto de deixarem bem claro que a solução final a levar a cabo seria sempre sua, podendo ou não reflectir a convicção do grupo. Este tipo de orientação acaba por reproduzir as directivas enunciadas por alguns autores, que sugerem o facto dos processos autocráticos e consultivos poderem partilhar a tendência dos treinadores/gestores não abdicarem do papel de decisor final, devendo encontrar-se a diferenciação entre os dois no papel que é atribuído aos atletas/colaboradores, uma vez que os autocráticos restringem significativamente a possibilidade dos outros se envolverem em processos negociais, enquanto que os consultivos demonstram interesse em possuir várias perspectivas sobre as razões que poderão estar a contribuir para um dado problema bem como sobre as estratégias a adoptar para a sua resolução (ver Chelladurai & Haggerty, 1978; Vroom & Jago, 1988). Esta última situação é aquela que parece identificar melhor as US referidas, pois os responsáveis técnicos assumiram a vontade em perceber os pontos de vista dos membros da equipa, tentando confirmar a congruência entre as soluções que tinham planeado com as enunciadas nesses momentos de diálogo.

Na componente relativa ao treino das capacidades físicas, técnicas e tácticas, discriminaram-se três categorias, com um grande peso para a primeira, que caracteriza o trabalho de preparação dos atletas para a competição e a melhoria das suas competências desportivas. A este nível, foi fundamentalmente salientado o cuidado dos treinadores em planificarem adequadamente o treino,

através dos exercícios ou conteúdos propostos (ex: realização de jogos-treino, efectuar trabalho de força no ginásio, introdução de variedade e novidade nas tarefas de treino, etc.) bem como procurando proporcionar treino individualizado quando os défices apresentados pelos jogadores assim o justificavam (normalmente após a sessão de trabalho). Nesta última situação, aparece a capacidade técnica como sendo o elemento fundamental para ajudar a corrigir os aspectos negativos do desempenho motor, aproximando-se assim da dimensão do "treino e instrução", proposta por Chelladurai (1984). No entanto, deve-se também realçar a distinção de Smoll e Smith (1984) entre instruções técnicas positivas e negativas, uma vez que se verificaram diferenças claras na forma como era fornecida a correcção, ora salientando as questões a melhorar e encorajando constantemente os atletas, ora centrando-se sobre aquilo que não estava bem, pressionando-os constantemente para a mudança.

Um outro domínio forte da acção dos técnicos, relacionou-se com a preparação da próxima competição, seja através da antecipação de situações específicas no treino (simulando o modelo de jogo a utilizar), seja através do fornecimento de instruções tácticas aos jogadores sobre as estratégias a adoptar nas provas. Esta área de intervenção tem sido referenciada como uma área importante dos treinadores mais experientes, que conseguem colocar aos atletas cenários muito aproximados daqueles que vão encontrar nas competições, facilitando assim a adaptação e a capacidade de reacção face às possíveis adversidades (ver Cote, Salmela & Russell, 1995; Schmid & Peper, 1991). Talvez devido a este facto, é que a terceira categoria aponta o facto de apenas um dos treinadores admitir utilizar jogadas nas competições não antecipadas nos treinos, mas realçando que tal situação só ocorria raramente, sendo aplicada em situações muito específicas.

O agrupamento final de informação remete para a atenção dada à recuperação do esforço realizado pelos atletas durante a época, planeando-se mais folgas semanais quando há jornadas competitivas muito próximas bem como estipulando corridas em ritmo lento de recuperação após as fases mais intensas dos treinos. De realçar ainda a posição de um dos treinadores que afirmou a recusa em planear a época para os "picos" de forma, uma vez que as exigências

colocadas à equipa eram constantes ao longo da temporada. Estas preocupações expressas pelos treinadores acabam por reflectir os dados existentes sobre o planeamento do treino, que apontam as dificuldades crescentes que se colocam aos atletas de alta competição, que têm períodos competitivos cada vez mais alargados bem como solicitações de rendimento elevadas, correndo-se assim o risco do sobretreino e esgotamento físico e mental (Henschen, 1993, 2000; McCann, 1995; Raglin, 1993; Raglin & Wilson, 2000).

5.3. Sucesso e eficácia profissional

Esta secção de informação engloba alguns temas de discussão mais específicos com os técnicos, visando-se aferir a percepção acerca das razões explicativas do sucesso obtido e o tipo de indicadores utilizados para avaliar a eficácia e o êxito profissionais.

Para as condições de sucesso foram organizadas três categorias que ajudam a perceber melhor o nível atingido pelos participantes neste estudo. Em primeiro lugar, as questões pessoais e profissionais e a atitude adoptada perante a modalidade (e.g. motivação para trabalhar, confiança nos conhecimentos possuídos, abertura à comunicação com os atletas, apoio de outros significativos e capacidade para levar os atletas a atingir níveis elevados de rendimento). De seguida, os recursos colocados à disposição e a eficiência da organização desportiva, atribuindo poder, apoio e estabilidade bem como demonstrando profissionalismo nos vários sectores (ex: dirigentes e equipa médica). O último aspecto refere-se naturalmente à qualidade dos atletas que estão à disposição dos técnicos assim como ao apoio que conseguem obter por parte do grupo de trabalho para a concretização das suas ideias. Estes factores acabam por representar de forma adequada as componentes apresentadas nos factores antecedentes, onde tinha ficado evidente a relevância das características pessoais (filosofia assumida, competências conceptuais e pessoais e percepção de carreira), o peso decisivo das condições facilitadoras do trabalho (poder possuído, apoio e recursos disponibilizados) e a importância dos atletas

assumirem um conjunto de características preferidas e consideradas ideais pelos técnicos (qualidade física e técnica e competências psicológicas adequadas).

Quanto aos indicadores de eficácia e sucesso, tratando-se de um modelo de alta competição, todos os treinadores referiram a importância da realização dos objectivos desportivos, constituindo a categoria com mais US. De qualquer modo, também ficou claro, principalmente ao nível dos treinadores das modalidades colectivas, a existência de outros indicadores a considerar na avaliação do trabalho realizado, surgindo mesmo a crítica à identificação exclusiva do sucesso e da eficácia com os resultados desportivos atingidos.

Globalmente, estes dados acabam por sugerir o interesse dos treinadores em formularem outros aspectos decisivos na apreciação da sua profissão, algo que tem vindo a ser apontado como um factor positivo para a prevenção do "burnout" nos treinadores (ver Vealey, Armstrong, Comar & Greenleaf, 1998) bem como para um desempenho mais eficaz das funções (Feltz et al., 1999; Malete & Feltz, 2000; Woodman, 1993).

6. CONCLUSÃO

As quatro entrevistas realizadas permitem estabelecer algumas relações com os modelos de liderança utilizados na parte quantitativa deste trabalho, onde se avaliou a percepção dos atletas sobre os estilos de liderança.

Assim, no que se refere aos modelos carismáticos e transformacionais, alguns aspectos devem ser realçados. Um primeiro ponto prende-se com a análise da filosofia e princípios defendidos pelos treinadores deste estudo. De facto, as ideias formuladas caracterizam-se fundamentalmente pela sua simplicidade, não só em termos técnicos (idealização do modelo de jogo) mas também ao nível dos valores que sustentam a liderança e a obtenção de sucesso pelos atletas (idealização da prática profissional e do desporto). Tais resultados em tudo confirmam as indicações avançadas por Conger (1989) ao afirmar que o aspecto mais surpreendente do contacto com líderes carismáticos era a forma

simples e clara como apresentavam aquilo que pretendiam dos seus grupos de trabalho, associada à firmeza acerca dos melhores caminhos a seguir.

O segundo aspecto a ter em consideração, remete para os sentimentos de inconformismo dos técnicos e, nalguns casos, de reacção negativa face aos obstáculos colocados à sua acção pois, apesar de reconhecerem várias dimensões facilitadoras proporcionadas pela organização ao seu trabalho e salientarem a sua capacidade de resolução de diversos aspectos desfavoráveis, ficou bem evidente a vontade de mudança perante as limitações ainda existentes, assumindo-se como figuras de transformação dentro dos locais de trabalho. Este posicionamento também está de acordo com as características apontadas aos líderes carismáticos por Conger e Kanungo (1994) ao descrevê-los como pessoas que procuram alterar os problemas que prejudicam o exercício das actividades, parecendo vocacionados para funcionarem como “agentes de mudança”.

O terceiro domínio indica a tendência dos treinadores funcionarem como modelos de aplicação das ideias e estratégias que defendem, acreditando que a melhor forma de influenciar os outros é através da demonstração de uma elevada capacidade de trabalho e de um espírito de sacrifício quando se confrontam com dificuldades. Estas orientações são questões referidas por todos os modelos desta abordagem, acentuando-se o facto dos líderes carismáticos e transformacionais demonstrarem uma disponibilidade para assumirem riscos e fazerem sacrifícios pessoais em nome de um ideal colectivo, conseguindo assim produzir efeitos positivos na confiança dos colaboradores acerca das suas intenções e, em consequência disso, acabam por promover a vontade destas pessoas desenvolverem mais esforços no sentido de realizarem as metas estabelecidas (ver Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Conger, Kanungo, & Menon, 2000; House, 1977; Sosik & Dworakivsky, 1998; Sozik & Dworakivsky, 1998; Yorkes, Weiss & Strickland, 1999). No caso do modelo transformacional, estas opções podem ser enquadradas no factor mais elevado, relativo à influência nos ideais, gerando-se uma maior identificação entre o líder e os membros do grupo/organização devido a estes comportamentos dos responsáveis.

Ainda dentro da dimensão de influência nos ideais deve ser incluído o factor relativo à conduta ética no trabalho que, apesar de ter sido apenas referido por

um dos treinadores do estudo, merece realce por constituir um tema pouco consensual na liderança em contextos desportivos. De facto, ao ser defendida a necessidade de todos os elementos da equipa assumirem uma atitude honesta, tanto com os colegas de equipa como com os adversários e árbitros, entra-se num domínio "nobre" da acção dos indivíduos transformacionais, que se preocupam em pautar o seu comportamento por padrões éticos e morais aceitáveis, sendo esta característica referida como um possível critério de distinção entre líderes carismáticos éticos e inéticos (ver Howell & Avolio, 1995). Este aspecto encontra paralelismo em estudos realizados no âmbito desportivo, como seja, o trabalho realizado por Haney, Long e Howell-Jones (1998) onde se verificou que o enganar os outros e a falta de "fair-play" constituíam duas das preocupações éticas mais referidas por dezanove treinadores canadianos de diversas modalidades.

Ao nível da motivação inspiradora, que se manifesta através da capacidade em fornecer um significado às tarefas a executar, estimulando-se o espírito de grupo e o optimismo face à possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades (Bass, 1985, 1997a,b), também se observou uma vontade dos treinadores desafiarem os atletas a melhorarem constantemente as suas capacidades e cumprirem os objectivos traçados, sendo a coesão um domínio particularmente referido pelos profissionais das modalidades colectivas.

Talvez menos claros sejam os dados relativos à estimulação intelectual (também incluída no modelo transformacional) pois não se verificaram acções concretas no sentido de melhorar esta competência nos atletas, expressando-se mais por uma atitude de abertura ao diálogo, tanto em termos individuais como em reuniões colectivas marcadas para o efeito. Aliás, esta tendência também esteve presente sempre que os atletas, por sua iniciativa, davam sugestões sobre assuntos importantes da equipa (ex: estratégias a adoptar no confronto com os adversários), devendo-se esta situação, segundo um dos treinadores, ao facto deles se sentirem "tão à vontade que até a esse nível podiam colaborar". Já na dimensão negativa do modelo, não se identificou qualquer referência dos treinadores ao evitamento do exercício das funções ("laissez-faire"), uma vez que em todas as questões importantes respeitantes à equipa constatou-se a sua

intervenção, dando maior ou menor possibilidade de envolvimento aos atletas nas decisões a tomar.

Cruzando as áreas do reforço contingente e da consideração individual do modelo transformacional e transaccional com o “feedback” positivo e o apoio social do modelo multidimensional de Chelladurai (1978, 1990), os dados sugerem uma valorização das interacções positivas com os atletas (principalmente nas competições) o que significa uma sensibilidade destes profissionais para a necessidade de incentivar a melhoria das capacidades dos que trabalham consigo.

Já ao nível da relação pessoal e do apoio social, apesar do pouco interesse em estabelecer interacções para além do estritamente necessário (principalmente nos desportos colectivos) ficou evidente que, perante os problemas pessoais dos atletas, a acção de qualquer um deles variava desde a disponibilidade para ouvir até à ajuda efectiva na resolução de cada um dos casos, significando que este domínio da liderança está incluído nas áreas de intervenção destes treinadores de alta competição.

Quanto à tomada de decisão, foram vários os relatos dos participantes a indicar uma abertura aos processos participativos, embora seja de considerar a preocupação em transmitir a ideia da não negociação da estratégia final a adoptar.

Finalmente, o domínio técnico preconizado pelo modelo multidimensional aparece como uma área importante do trabalho dos treinadores, seja pelo papel relevante que lhe conferem quando se referem às competências necessárias para se exercer na alta competição, seja pela sua utilização frequente em contexto de treino, tornando-se aqui evidente que os contributos dados no âmbito do modelo mediacional de liderança (Smoll & Smith, 1984, 1989) poderão ajudar a compreender as complexidades inerentes à sua aplicação, ganhando com isso a capacidade explicativa sobre o facto de determinados responsáveis serem mais eficazes do que outros na melhoria das competências dos seus atletas.

Em síntese, os dados resultantes deste trabalho permitem-nos identificar um conjunto apreciável de domínios da liderança que são partilhados entre todos:

1) Objectividade e simplicidade nos princípios de liderança adoptados, defendendo-se que a aceitação das ideias dos treinadores pelos atletas representa um dos aspectos que melhor pode explicar o bom rendimento obtido;
2) Consciência da importância das competências conceptuais e práticas, em paralelo, com a "resistência" psicológica para enfrentar as adversidades competitivas, constituindo estes os factores fundamentais para a permanência na alta competição e para a obtenção do respeito e admiração dos membros da equipa;
3) Atribuição de um peso fundamental às condições favoráveis existentes nas organizações desportivas, devido aos recursos e poder que conferem aos treinadores bem como pela cultura de valores que promove o máximo empenho e entrega nos atletas;
4) Valorização da qualidade no trabalho realizado pelos atletas e do máximo empenho nos treinos e competições, acreditando-se que são factores que contribuem para o sucesso alcançado;
5) Demonstração de comportamentos e atitudes que funcionam como exemplos a seguir para os outros, podendo-se estabelecer um paralelismo entre as características que são frequentemente apontadas aos atletas de elite e as que são manifestadas pelos treinadores deste estudo, nomeadamente em termos de capacidade de trabalho, de vontade constante em melhorar e inovar os processos de treino e de ambição em atingir novas metas, tantos em termos pessoais como desportivos;
6) Valorização da dimensão técnica do exercício da liderança, expressa através do planeamento minucioso do treino (em conjunto ou individual), procurando-se assim melhorar as capacidades dos atletas e preparar de forma adequada cada competição;
7) Importância dada aos factores de grupo, valorizando-se os esforços e os sacrifícios individuais em prol do colectivo, sendo esta uma ideia forte em termos dos desportos de equipa;

8) Demonstração de uma atitude de abertura às novas aprendizagens e experiências, assumindo-se a gestão das equipas como um processo dinâmico e em constante evolução;
9) Manifestação de uma política de "porta aberta" na relação pessoal com os atletas, desenvolvendo acções concretas de ajuda à resolução dos problemas pessoais apresentados;
10) Defesa do papel de decisor final na resolução dos conflitos e das questões importantes da equipa mas em associação com uma grande abertura à auscultação e discussão dos problemas surgidos;
11) Interesse em trabalhar os factores psicológicos no processo de preparação dos atletas para a competição, atribuindo-se uma grande preponderância às estratégias de motivação e de consciencialização da importância dos aspectos mentais na alta competição;
12) Demonstração de uma abordagem positiva no trabalho, privilegiando-se o reforço, os incentivos e o reconhecimento dos contributos dados pelos atletas;
13) Valorização do trabalho em equipa e da colaboração com um conjunto alargado de profissionais, incluindo-se frequentemente o papel do psicólogo do desporto;
14) Entendimento alargado dos factores promotores do sucesso, incluindo diversos domínios, desde os aspectos pessoais (filosofia assumida, competências conceptuais e pessoais e percepção de carreira), as condições facilitadoras da organização desportiva e a presença de atletas com qualidade para a alta competição;
15) Apesar do peso decisivo dos resultados desportivos, existem outros indicadores de sucesso e eficácia formulados pelos treinadores (principalmente das colectivas), que passam pela qualidade do jogo das equipas, pelos sentimentos de desenvolvimento pessoal e pelo contributo dado à evolução dos praticantes;
16) Em termos gerais, os dados recolhidos permitiram identificar alguns factores antecedentes da liderança e vários domínios de intervenção dos treinadores que estão de acordo com as propostas teóricas acerca deste

tema, fazendo supor a adaptabilidade dos modelos apresentados à realidade portuguesa bem como do paralelismo que se pode estabelecer entre as actividades dos técnicos nacionais e estrangeiros.

CAPÍTULO X

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA,
INVESTIGAÇÃO E PRÁTICA

Começando pelos resultados obtidos na versão final da EMLD, há que realçar o facto das dimensões avançadas indicarem vários domínios importantes do estudo da liderança, embora a combinação final dos factores aponte para alguns aspectos particulares.

Desde logo, o modelo hierárquico, com factores de segunda ordem, não confirmou a diversidade de áreas de influência sugeridas por Bass (1985, 1997a,b) nem a possibilidade de incluir os aspectos relacionados com a intervenção técnica dos treinadores, preconizada pelo modelo de Chelladurai (1978). Tal facto acaba por levantar duas hipóteses relativas ao futuro desenvolvimento de instrumentos de avaliação. A primeira possibilidade implica um entendimento independente dos estilos de liderança, definindo-se os domínios fundamentais da acção dos treinadores de modo a avaliá-los separadamente (ex: comunicação treinador-atleta, estratégias de tomada de decisão, relação pessoal e social, princípios e filosofia do treinador, etc.). Um processo deste tipo tem a vantagem implícita de se obter uma bateria de testes que permite um conhecimento alargado sobre o tema mas, obviamente, apresenta dificuldades de enquadramento com a investigação realizada até aos nossos dias, que sempre entendeu o conceito como multidimensional, analisando-se a contribuição de cada uma das facetas para a sua explicação. A segunda via, iniciada neste trabalho, significa um entendimento conjunto dos constructos associados a este fenómeno incluindo-se, num mesmo instrumento, os principais avanços dados pelos estudos realizados em contextos organizacionais e desportivos sabendo-se, de antemão, as limitações e problemas que, com bastante frequência, são colocados na análise das propriedades e características psicométricas dos instrumentos elaborados. De facto, a construção da EMLD tornou bem evidente este dilema em qualquer uma das dimensões formuladas, levantando-se a questão de saber se a liderança transformacional, a tomada de decisão e a liderança transaccional (ou comunicação) constituem áreas que ainda podem ser melhoradas com a introdução de novos itens ou sub-escalas ou se fará mais sentido discriminar estes domínios por diferentes metodologias de avaliação. Optando-se pela primeira via e, como já referimos no Estudo 1, a área do “feedaback” negativo será um das facetas que mais beneficiará com a introdução de novos itens, não

só pelo alargamento da compreensão das acções e consequências implicadas neste estilo de liderança mas também pela melhoria dos indicadores de ajustamento do modelo três (comunicação e reacções avaliativas do treinador) através de uma combinação com o "feedback" positivo.

Por outro lado, e tendo em consideração o baixo número de itens na versão final (28), a possibilidade de aperfeiçoamento do instrumento pode muito bem representar uma perspectiva realista de trabalho, até pela capacidade demonstrada em discriminar e predizer os níveis de coesão e satisfação desportiva dos atletas. Independentemente da opção seguida no futuro, terá sempre de ser considerado o facto dos pressupostos desenvolvidos no âmbito da abordagem carismática e transformacional serem úteis e aplicáveis ao contexto desportivo, não fazendo sentido ignorá-los no estudo da influência exercida pelos responsáveis técnicos.

Um outro ponto a considerar prende-se com o reconhecimento das seis dimensões propostas na EMLD representarem sempre "uma parte" do fenómeno em estudo, excluindo-se temas que não devem desprezados, como sejam, os aspectos organizacionais da intervenção do treinador (ex: capacidade de utilização dos recursos disponibilizados, coordenação e relacionamento com as estruturas dirigentes, etc.) (Shamir, 1999; Yukl, 1998), a valorização da tarefa e a capacidade técnica dos treinadores (ver Chelladurai, 1978, 1990; Thite, 1999), a filosofia e os princípios assumidos (ver Conger, 1989; Martens, 1987a), a gestão de conflitos e estratégias de resolução (ver Pondy, 1992; Slack, 1997), o trabalho em equipa com outros elementos da equipa técnica (ver Côté & Salmela, 1996; Sugerman, 1999) e a preparação física e psicológica dos atletas (ver Côté, Salmela & Russell, 1995a; Henschen, 1993, 2000; Mechikoff & Kozar, 1983; Schmid & Peper, 1991).

Esta complexificação na compreensão dos domínios de intervenção dos treinadores poderá, igualmente, contribuir para um melhoramento das propostas teóricas acerca da liderança, ultrapassando-se assim as críticas recorrentes ao carácter limitativo dos modelos multidimensional e mediacional que se centraram em questões mais específicas do trabalho dos responsáveis técnicos (Côté, 1998;

Côté et al., 1995c). Aliás, os resultados obtidos no Estudo 3 acabam por dar indicações positivas sobre a multiplicidade de solicitações e exigências colocadas a quem exerce a liderança no desporto, mas o facto de dizerem apenas respeito a quatro entrevistas limita a possibilidade de generalização dos dados, cabendo agora à investigação futura prosseguir este caminho, de modo a testar (e melhorar) os pressupostos avançados.

Ainda relacionado com a EMLD, também deve ser levado em linha de conta o facto da sua construção ter sido efectuada a partir da avaliação dos atletas sobre os estilos de liderança. Por isso, torna-se agora necessário implementar estudos de adaptação da escala junto dos técnicos bem como estruturar versões alternativas para os atletas relacionadas com os comportamentos preferidos. Esta necessidade justifica-se pelos dados já existentes acerca das diferenças de opiniões entre atletas e responsáveis técnicos sobre o tipo de comportamentos assumidos por estes últimos (ver Horn & Carron, 1985; Salminen & Liukkonen, 1996) bem como pelo interesse em compreender as divergências entre os comportamentos preferidos e actuais percepcionados pelos membros das equipas (ver Chelladurai, 1978, 1984b).

Uma outra área passível de atenção no futuro prende-se com a explicitação dos efeitos produzidos pelos estilos de liderança sobre os níveis de rendimento dos atletas. Como refere Chelladurai (1993b), tem sido um dado praticamente comum o facto das dimensões da LSS tenderem a predizer melhor as medidas de satisfação dos atletas com a liderança do que o desempenho desportivo, constatando-se, igualmente, uma diminuição das associações entre as medidas, desde a avaliação dos atletas acerca dos comportamentos dos treinadores, passando pela satisfação com o rendimento colectivo até à performance actual obtida. Um padrão semelhante de resultados também foi observado no nosso caso, verificando-se a maior capacidade preditiva das sub-escalas da EMLD na satisfação com a liderança (58%), diminuindo progressivamente para a satisfação com o ambiente e rendimento colectivo (15%), tornando-se praticamente residual nas questões da performance individual (4%).

A melhor forma de responder a esta questão implica que os investigadores abandonem a tentação de analisar exclusivamente os efeitos da liderança sobre os indicadores desportivos absolutos (ex: número de vitórias, percentagens de eficácia, classificações finais, etc.), passando a adoptar dados de rendimento e de processo, relacionados, não só com a execução dos atletas (ex: efectuar correctamente determinados gestos motores) mas também com a motivação e esforço demonstrado na realização das tarefas. São normalmente estas as áreas onde os estudos apontam os melhores resultados provocados pela acção directa dos treinadores (ver Carron, 1998; Courneya & Chelladurai, 1991), pois representam os domínios sobre os quais têm maior capacidade de controlo e mudança.

A compreensão destas relações também sairá beneficiada através de planos de investigação longitudinais, analisando-se a evolução das variáveis ao longo do tempo (ex: início, meio e final das épocas desportivas) devendo-se introduzir, como complemento, um maior rigor e profundidade nos procedimentos estatísticos utilizados (ex: “path-analysis”). Nesta linha de raciocínio, os estudos de caso poderão representar uma boa opção a seguir, uma vez que o conhecimento das complexidades inerentes a um dado fenómeno também pode ser conseguido através da observação do funcionamento de indivíduos que são modelos de eficácia e sucesso. Aplicando ao caso da liderança, podem-se obter informações mais completas e rigorosas acerca das actividades dos treinadores e da gestão que assumem nas equipas através do acompanhamento de profissionais que são apontados como exemplos bem sucedidos, não só em termos dos resultados alcançados mas também devido aos efeitos que produzem nos atletas e na própria modalidade. Isto mesmo ficou demonstrado no tratamento da informação recolhida junto dos quatro treinadores entrevistados, verificando-se a possibilidade de estabelecer paralelismos com a investigação produzida em Portugal e no estrangeiro bem como o facto dos participantes terem levantado questões fundamentais sobre o exercício das suas funções nem sempre contempladas por tantos anos de pesquisa sobre o tema. Além disso, os resultados agora encontrados devem ser complementados com o alargamento das entrevistas aos próprios atletas, observando-se o modo como estes

percepcionam o trabalho realizado pelos seus treinadores. Este aspecto será ainda mais decisivo se aceitarmos que numa das áreas de acção frequentemente referidas como cruciais na acção dos técnicos (tomada de decisão), as principais tipologias do exercício do poder terem sempre alertado para a necessidade de estudarmos não só as fontes de poder efectivamente utilizadas por quem chefia mas também confirmar de que forma essa influência é percepcionada por aqueles que são o "alvo" dessas acções (ver Conger & Kanungo, 1998; Yukl & Tracey, 1992). De facto, tão importante como saber se um determinado líder dispõe efectivamente de estratégias e recursos de poder sobre os seus colaboradores é certificar-nos se as pessoas percebem esses comportamentos como significativos e credíveis.

Finalmente, em termos das implicações na formação prática dos treinadores alguns aspectos devem ser realçados. Em primeiro lugar, há que considerar o facto das competências necessárias para a orientação das equipas serem extremamente alargadas, começando pelos conteúdos teóricos e metodológicos da preparação dos atletas, passando pelas competências de comunicação e controle emocional e, terminando, com uma abordagem acerca dos modelos e teorias das organizações que ajudam na utilização eficaz dos recursos colocados ao dispor dos treinadores em diferentes contextos desportivos. Isto significa que os programas de ensino/formação dos treinadores devem ser suficientemente abrangentes para abordar todas estas temáticas implicando, por isso, a necessidade de serem levados a cabo por equipas multidisciplinares, que incluam não só especialistas na área do treino, mas também das ciências médicas, da saúde e sociais.

Um segundo aspecto prende-se com os princípios e ideias defendidas pelos treinadores junto dos atletas e de outras figuras importantes da organização (ex: restantes elementos da equipa técnica, dirigentes, adversários, familiares e significativos dos atletas, etc.). De facto, desde a necessidade dos técnicos dos praticantes mais novos conhecerem bem a filosofia subjacente à formação e iniciação desportiva até ao posicionamento assumido pelos que trabalham com atletas seniores sobre o "fair-play", a valorização do espectáculo e resultados

desportivos enquanto possíveis fundamentos da alta competição, aquilo que se torna crucial é saber até que ponto estes profissionais se assumem como figuras "transformacionais" junto dos outros. Esta capacidade de influência é independente do contexto e da cultura e, segundo Bass e Avolio (1999), pode ser aperfeiçoada através da implementação de programas de formação dirigidos à promoção de estilos de liderança que, normalmente, se encontram associados a melhorias no rendimento, no comprometimento e na satisfação das pessoas que colaboram com este tipo de líderes. Apesar da liderança carismática ser frequentemente conotada com um conjunto de indivíduos excepcionais, que através das suas acções conseguiram introduzir mudanças profundas nos outros, a verdade é que a forma como estas últimas abordagens entenderam o conceito acabou por tornar mais optimista a possibilidade de outras pessoas poderem representar figuras de desenvolvimento e evolução dos locais onde exercem funções. Para tal, e de acordo com alguns dos dados recolhidos neste trabalho, torna-se necessário defender ideias desafiantes e estimulantes para os atletas (ex: importância dada ao trabalho e esforço constante, valorização do grupo e dos objectivos colectivos relativamente aos interesses individuais, estimular a progressão e melhoria constante das capacidades, etc.), em conjunto, com uma atitude optimista e de confiança face ao futuro. Quebram-se assim, do nosso ponto de vista, duas crenças associadas ao sucesso e alto rendimento: "depois dos resultados? Os resultados!" e "liderar é um processo extremamente complexo e só ao alcance de alguns predestinados!".

Um terceiro ponto a considerar, prende-se com o leque alargado de áreas de acção atribuídas a quem ocupa cargos técnicos no desporto, incluindo o trabalho de preparação e orientação dos atletas no treino e na competição, a disponibilidade para colaborar com outros profissionais, a gestão dos recursos materiais e financeiros facultados pela organização, a selecção e recrutamento de atletas, entre outras. Todos estes aspectos podem ser entendidos como tópicos específicos de aprendizagem, representando, segundo as opiniões dos treinadores entrevistados, factores condicionadores ou facilitadores do sucesso pessoal e profissional alcançado.

Associado a esta ideia, e como quarto factor a ponderar, deve ser referida a idealização dos treinadores quanto ao papel dos atletas, ora assumindo que estes constituem figuras importantes no seio das equipas ou então limitando a sua acção ao desempenho desportivo. Ambas as perspectivas implicam atitudes distintas dos responsáveis técnicos em termos da maior ou menor abertura nos processos de tomada de decisão e na qualidade da comunicação estabelecida. Talvez a melhor resposta a esta questão tivesse sido dada pelos técnicos entrevistados, salientando-se o esforço constante em estabelecer relações positivas com os atletas (principalmente durante as competições), em paralelo, com a tendência para lhes atribuírem um papel relevante na análise e resolução de assuntos importantes da actividade desportiva. Tal como nas situações anteriores, também estas duas áreas se assumem como domínios passíveis de formação, bastando lembrar o programa de formação de treinadores de Smoll e Smith (1993) que foi desenvolvido no sentido de consciencializar estes profissionais sobre a amplitude dos comportamentos que podem ser adoptados em treino e em competição e dos efeitos positivos ou negativos que cada um deles implica.

Por último, a área mais pessoal dos treinadores deve ser objecto de atenção, uma vez que a forma como é gerida a carreira, o tipo de crenças e percepções construídas acerca do sucesso e insucesso desportivo e a capacidade para demonstrar maior controlo emocional à medida que aumentam as exigências competitivas, constituem problemáticas praticamente impossíveis de ignorar para se poder exercer esta profissão. De facto, os problemas familiares, a valorização de outros papéis sociais e o próprio “burnout” também se assumem como potenciais problemas para esta classe profissional não devendo, por isso, ser menosprezados na formação para o exercício da liderança em equipas desportivas (ver Caccese & Mayerberg, 1984; Dale & Weinberg 1990; Kallus & Kellman, 2000; Kelley, Eklund & Ritter-Taylor, 1999; Price & Weiss, 2000; Taylor, Daniel, Leith & Burke, 1990; Wilson, Haggerty & Bird, 1986).

Em suma, a variabilidade associada ao exercício da liderança deve, como refere Bass (1999b), ser sempre atribuída ao líder, à relação que este estabelece

com os que colaboram consigo e ao contexto onde se encontra, cabendo aos investigadores demonstrar interesse em integrar estes três factores nos estudos e modelos que propõem. Olhando para trás, são realmente muitas as teorias e orientações seguidas na tentativa de compreender melhor este fenómeno não se podendo, do nosso ponto de vista, falar em “boas” ou “más” soluções mas sim em esforços crescentes para integrar cada vez mais variáveis. No entanto, não é absolutamente certo que esta opção conduza a um conhecimento melhor ou mais global daquilo que está implícito à actividade de liderar mas é neste esforço contínuo e, por vezes, em doses elevadas de persistência e imaginação de alguns autores que se tem avançado nesta área e assim prevemos que continue…

REFERÊNCIAS

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today,* 12, 146-158.

Almeida, L. S. & Freire, T. (1997). *Metodologia de investigação em psicologia da educação.* Coimbra: APPORT - Associação dos Psicólogos Portugueses

Alzina, R. B. (1989). *Introducción conceptual al análisis multivariable: Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD* (Vol. II). Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational process. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Anderson, J. S. & Prússia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies,* 4, 119-143.

Andrews, J. P. & Field, R. H. G. (1998). Regrounding the concept of leadership. *Leadership & Organization Development Journal,* 19/3, 128-136.

Antunes, J. M. (1996). *Questionário de Trabalho em Equipa em Contexto Desportivo.* Relatório de investigação não publicado. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Antunes, J. M. & Cruz, J. F. (1997). Dinâmica de grupos e sucesso na alta competição: As relações entre liderança, coesão, satisfação e rendimento no basquetebol. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.

Arnold, K. A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal,* 22, 315-320.

Arripe-Longueville, F. (d`), Fournier, J. F. & Dubois, A. (1998). The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist,* 12, 317-332.

Arripe-Longueville, F. (d`), Saury, J., Fournier, J. & Durand, M. (2001). Coach-athlete interaction during elite archery competitions: An application of

methodological frameworks used in ergonomics research to sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology,* 13, 275-299.

Atwater, D. C. & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* London: Sage Publications.

Atwater, L. E., Camobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J. & Lau, A. (1997). Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. *Leadership quarterly,* 8, 133-152.

Avolio, B. J. (1994). The alliance of total quality and the full range of leadership. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* London: Sage Publications.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations.* London: Sage Publications.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas.* Lexington, MA: D. C. Heath.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly,* 6, 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1996). *Replicated confirmatory factor analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire* (Form 5 X, Rev., CLS Tech. Rep. Nº 96-1). Binghamton: State University of New York at Binghamton, Center for Leadership Studies.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 72, 441-462.

Avolio, B. J. & Gibbons, T. C. (1998). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and fiscal outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology,* 81, 827-832.

Barnett, N. P., Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1992). Effects of enhancing coach-athlete relationships on youth sport attrition. *The Sport Psychologist,* 6, 111-127.

Bar-On, R. (1987). *Bar-on emotional quotient inventory: Technical manual.* New-York: Multi-Health Systems.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic Management Review*, 2, 231-251.

Bartolo, K. & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Management Psychology,* 15, 87-97.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill´s handbook of leadership.* New York: The Free Press.

Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill`s handbook of leadership* (3rd Ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997a). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52, 130-139.*

Bass, B. M. (1997b). Concepts of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. (1997c). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact.* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bass, B. M. (1999a). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B. M. (1999b). On the taming of charisma: A reply to Benice Beyer. *Leadership Quarterly,* 10, 541-554.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rakings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement,* 49, 509-527.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a). Transformational leadership development: *Manual for the multifactor leadership questionnaire.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training,* 14, 21-27.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993a). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press, Inc.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993b). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly,* 17, 112-121.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ.* California: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Technical report, leader form, rater former, and scoring key for MLQ Form 5X-Short.* California: Mind Garden.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly,* 10, 181-218.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin,* 107, 238-246.

Biddle, S. (1993). Attribution research and sport psychology. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant, *Handbook of research on sport psychology.* New York: MacMillan.

Blake, R. & Mouton, J. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, CO.

Blanchard, K. H. & Nelson, R. (1997). Recognition and reward*. Executive Excellence*, 2, 15-16.

Bloom, G. A., Durand-Bush, N. & Salmela, J. H. (1997). Pre and post-competition routines of expert coaches of team sports. *The Sport Psychologist,* 11, 127-141.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J. & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organizational Development Journal,* 24, 5-15.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables.* New York: Wiley.

Bollen, K. A. & Long, J. S (1993). Introduction. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models.* Newbury Park, CA: Sage.

Bourner, F. & Weese, W. J. (1995). Executive leadership and organizational effectiveness in the Canadian Hockey League. *European Journal of Sport Management,* 2, 88-100.

Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly,* 11, 238-263.

Brawley, L.R., Carron, A.V., & Widmeyer, W.N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology,* 9, 275-294.

Brawley, L. R. & Paskevich, D. M. (1997). Conducting team building research in the context of sport and exercise. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 11-40.

Brewer, C. J. & Jones, R. L. (2002). A five-stage process for establishing contextually valid systematic observation instruments: The case of rugby union. *The Sport Psychologist,* 16, 138-159.

Brown, B. R. & Butterfield, S. A. (1992). Coaches: A mission link in the health care system. *American Journal of Diseases in Childhood,* 146, 211-217.

Brown, E. W. (1992). *Youth soccer: A complete handbook*. Michigan State University: Cooper Publishing Group.

Brown, F. W. & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal,* 20, 291-299.

Browne, M. W. & Cudek, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & S. A. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* London: Sage Publications.

Burke, K. & Peterson, D. (1995). The effects of the coaches` use of humour on female volleyball players` evaluation of their coaches. *Journal of Sport Behavior, 1*8, 83-91.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Butler, J. K., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal,* 17, 13-28.

Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass`s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology,* 80, 469-478.

Byrne, B. M (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming.* New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Caccese, T. M. & Mayerberg, C. K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology,* 6, 279-288.

Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment! *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 335-345.

Carless, S. A. (2001). Assessing the discriminant validity of the Leadership Practices Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 74, 233-239.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychologist,* 4, 123-138.

Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport.* London, Ontario: Spodym Publishers.

Carron, A. V. (1993). The sport team as an effective group. In J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal Growth to Peak Performance*. Arizona: Mayfield Publishing Company.

Carron, A. V. & Chelladurai, P. (1981). Cohesion as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology,* 16, 21-41.

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 24, 168-188.

Carron, A. V. & Spink, K. S. (1992). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist,* 7, 8-18.

Carron, A. V., Spink, K. S. & Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 61-72.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 7, 244-266.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Fitness Information Technology, Inc. Morgatown. USA.

Carter, D. C. (1997). *Doing quantitative psychological research: From design to report.* Hove: Psychology Press.

Casse, P. (1991). Deciding on change: What and how? *European Management Journal,* 9, 18-21.

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Tese de doutoramento não publicada. University of Waterloo. Canada.

Chelladurai, P. (1981). The coach as motivator and chameleon of leadership styles. *Science periodical on research and technology in sport.* University of Waterloo, Canada.

Chelladurai, P. (1984a). Leadership in Sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (1984b). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology,* 6, 27-41.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.

Chelladurai, P. (1993a). Styles of decision making in coaching. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.

Chelladurai, P. (1993b). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology.* New York: MacMillan.

Chelladurai, P. & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport,* 56, 15-24.

Chelladurai, P. & Carron, A. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology,* 5, 371-380.

Chelladurai, P. & Haggerty, T. R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administration*, 13, 6-9.

Chelladurai, P., Haggerty, T. R & Baxter, P. R. (1989). Decision styles choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sports and Exercise Psychology,* 11, 201-215.

Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y. & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian University athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.

Chelladurai, P. & Kuga, D. J. (1996). Teaching and coaching: Group and task differences. *Quest*, 48, 470-485.

Chelladurai, P. & Quek, C. B. (1995). Decision style choices of high school basketball coaches: The effects of situational and coach characteristics. *Journal of Sport Behavior, 18, 91-109.*

Chelladurai, P. & Reimer, H. (1997). A classification of facets of athletic satisfaction. *Journal of Sport Management,* 11, 133-159.

Chelladurai, P. & Reimer, H. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. Fitness Information Technology, Inc. Morgatown. USA.

Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.

Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

Christina, R. W. & Corcos, D. M. (1988). *Coaches guide to teaching sport skills.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Cogan, K. D. & Petrie, T. A. (1995). Sport consultation: An evaluation of a season-long intervention with female collegiate gymnasts. *The Sport Psychologist,* 9, 282-296.

Cohen, S. G. & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations,* 47, 13-43.

Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly,* 10, 145-170.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13, 639-652.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior,* 15, 439-452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations.* London: Sage Publications.

Conger, J. A., Kanungo, R. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior,* 21, 747-760.

Côté, J. (1998). Coaching research and intervention: An introduction to the special issue. *Avante,* 4, 1-15.

Côté, J. & Salmela, J. H. (1994). A decision-making heuristic for the analysis of unstructured qualitative data. *Perceptual and Motor Skills,* 78, 465-466.

Côté, J. & Salmela, J. H. (1996). The organizational tasks of high-performance gymnastics coaches. *The Sport Psychologist,* 10, 247-260.

Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. J. (1995a). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist,* 9, 76-95.

Côté, J., Salmela, J. H. & Russell, S. J. (1995b). The knowledge of high-performance gymnastics coaches: Methodological framework. *The Sport Psychologist,* 9, 65-75.

Côté, J., Salmela, J. H., Baria, A. & Russell, S. J. (1993). Organizing and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist,* 7, 127-137.

Côté, J., Salmela, J. H., Trudel, P., Baria, A. & Russell, S. (1995c). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology,* 17, 1-17.

Côté, J. & Sedgwick, A. (2003). Effective behaviors of expert rowing coaches: A qualitative investigation of Canadian athletes and coaches. *International Sports Journal,* 3, 63-77.

Côté, J., Yardley, J., Hay, J., Sedwick, W. & Baker, J. (1999). An exploratory examination of the coaching behavior scale for sport. *Avante,* 5, 82-92.

Cotton, J. L, Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengneck-Hall, M. L. & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review,* 13, 8-22.

Courneya, K. S. & Chelladurai, P. (1991). A model of performance measures in baseball. *Journal of Sport and Exercise Psychology,* 13, 16-25.

Cox, R. H. (1994). *Sport psychology: Concepts and applications*. Wisconsin: Brown & Benchmark.

Crace, K. R. & Hardy, C. J. (1997). Individual values and the team building process. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 41-60.

Crespo, M. & Balaguer, I. (1994). Las relaciones entre el deportista y el entrenador. In I. Balaguer (Ed.), *Entrenamiento psicologico en el deporte: Principios e aplicaciones*. Valencia: Albatros Educación.

Crough, A. G. & Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Process,* 19, 384-396.

Cruz, J. F. (1996). *Stress, ansiedade e rendimento na competição desportiva*. Braga: Centros de Estudos em Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

Cruz, J. F. & Antunes, J. (1996). Dinâmica de grupos e coesão nas equipas desportivas. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.

Cruz, J. F. & Antunes, J. (1997). Adaptação e características psicométricas do "questionário de coesão desportiva" e da "escala de satisfação com a competição". In J. F. Cruz & A. R. Gomes, (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.

Cruz, J. F. & Chelladurai, P. (1992). *Escala de Liderança no Desporto - LSS.* Relatório de investigação não publicado. Braga: Universidade do Minho.

Cruz, J. F. & Gomes. A. R. (1996a). Liderança de equipas desportivas e comportamento do treinador. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.

Cruz, J. F. & Gomes, A. R. (1996b). Eficácia de um programa de intervenção cognitiva e comportamental com um treinador de andebol: Um estudo de caso longitudinal. Comunicação, em "poster", no *IV Simpósio Nacional Investigação em Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cruz, J. F., Gomes. A. R. & Dias, C. (1997). Promoção e melhoria da relação treinador-atletas na formação desportiva: Eficácia de intervenções psicológicas no Andebol. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*, 2, 587-610.

Cruz, J. F. & Viana, M. (1993). *Manual de avaliação psicológica em contextos desportivos (Relatório Técnico).* Braga-Lisboa: Projecto de Investigação Psicológica na Alta Competição.

Dale, J. & Weinberg, R. S. (1990). Burnout in sports: A review and critique. *Journal of Applied Sport Psychology,* 2, 67-83.

Danish, S. J., Oewens, S. S., Green, S. L. & Brunelle, J. P. (1997). Building bridges for disengagement: The transition process for individual and teams. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 154-167.

Day, D. V. & Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management,* 14, 453-464.

Den Hartog, D. N., Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 70, 19-34.

Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership & Organizational Development Journal,* 23, 40-44.

Dick, F. W. (1989). Guidelines for coaching conduct. *Athletics Coach,* 23, 3-6.

Diniz, A. M. & Almeida, L. S. (no prelo). Escala de integração social no ensino superior (EISES): Metodologia de construção e validação. *Revista Portuguesa de Psicologia.*

Diniz, A. M. (2001). *Crenças, escolhas de carreira e integração universitária.* Dissertação de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

Dipboye, R. L., Smith, C. S. & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach.* Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.

Doherty, A. J. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management,* 11, 275-285.

Doherty A. J. & Danychuck K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management,* 10, 292-310.

Douge, B. & Hastie, P. (1993). Coach effectiveness. *Sport Science Review,* 2, 14-29.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process.* New York: Free Press.

Drouillard, S. E. & Kleiner, B. H. (1996). Good leadership. *Management Development Review*, 5, 30-33.

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly,* 5, 99-119.

Ehrlich, S. B., Meindl, J. R. & Viellieu, P. (1990). The charismatic appeal of a transformational leader: An empirical case study of a small, high-technology contractor. *Leadership Quarterly,* 1, 229-248.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behaviour on the path-goal relationship. *Organizational Behaviour and Human Performance,* 5, 277-298.

Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E. & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology,* 91, 765-776.

Festinger, L., Schashter, S. & Black, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing.* Stanford, Calif. : Stanford University Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York. McGraw Hill.

Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin,* 76, 128-148.

Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions.* New York: Academic Press, Inc.

Fiol, C. H. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly,* 10, 449-483.

Fisher, D. (1993). *Communication in organizations* (2nd Ed.). St Paul: West Publishing Company.

Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology,* 15, 43-56.

Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários.* Oeiras: Celta Editora.

Fonseca, A. M. (1996). As atribuições causais em contextos desportivas. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto*. Braga: SHO-Sistemas Humanos e Organizacionais.

Fonseca, P. M. & Fonseca, A. M. (1997). Os comportamentos de liderança no futebol júnior de competição. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.

Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power.* Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gardner, D. E., Shields, D. L, Bredmeier, B. J. & Bostrom, A. (1996). The relationship between perceived coaching behaviors and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist,* 10, 367-381.

Gardner, F. (1995). The coach and team psychologist: An integrated organizational model. In S. Murphy (Ed.), *Sport psychology interventions*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Gardner, R. A. (1999), Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly, 10, 345-374.*

Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1984). On the meaning of within-factor correlated measurement errors. *Journal of Consumer Research,* 11, 572-580.

Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*. Reading MA: Addison-Wesley.

Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory.* New York: Aldine.

Gomes, A. R. (1996). Intervenção psicológica nos padrões de comunicação treinador-atletas. Conferência no *"Seminário Internacional de Psicologia do*

Desporto". Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Gomes, A. R. & Cruz, J. F. (1997). Um programa de intervenção psicológica na iniciação desportiva: Estudo de caso no Andebol. Conferência, por convite, no *III Congresso Galego/Português de Psicopedagogia*. Corunha: Universidade da Corunha.

Gomes, A. R., Dias, C. & Cruz, J. F. (1997). Avaliação da eficácia de uma intervenção cognitivo-comportamental no desporto: Estudo de caso com um treinador. In M. Gonçalves e colaboradores (Eds.), *Avaliação psicológica: formas e contextos (Vol. V)*. Braga: APPORT - Associação dos Psicólogos Portugueses.

Gomes, A. R., Dias, C. & Cruz, J. F. (1999). Avaliação e "follow-up" da eficácia de uma intervenção cognitivo-comportamental no desporto: Um estudo de caso. In A. Soares, S. Araújo & S. Caires (Eds.), *Avaliação psicológica: formas e contextos (Vol. VI)*. Braga: APPORT - Associação dos Psicólogos Portugueses.

Gordon, S. (1983). *Decision-making styles in university soccer coaching.* Paper presented at the FISU conference, World University Games, Edmonton. Canada.

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Grieve, F. G., Whelan, J. P. & Meyers, A. (2000). An experimental examination of the coesion-performance relationship in an interactive team sport. *Journal of Applied Sport Psychology,* 12, 219-235.

Gross, N. & Martin, W. (1951). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology,* 57, 533-546.

Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S Pollack & R. O. Perlogg (Eds.), *Psychology and work: Productivity change and employment*. Washington, DC: American Psychological Association.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4th Ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.

Haney, C. J., Long, B. C. & Howell-Jones, G. (1998). Coaching as a profession: Ethical concerns. *Journal of Applied Sport Psychology,* 10, 240-250.

Hanraham, S. & Gallois, C. (1993). Social interactions. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology.* New York: MacMillan.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors` evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology,* 73, 695-702.

Hawkins, K. & Tolzin, A. (2002). Examining the team/leader interface: Baseball teams as exemplars of post-modern organizations. *Group & Organization Management,* 27, 97-112.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement.* Columbus: Ohio Sate University, Bureau of Business Research.

Henschen, K. (1993). Athletic staleness and burnout: Diagnosis, prevention, and treatment. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.

Henschen, K. (2000). Maladaptive fatigue syndrome and emotions in sport. In Y. L. Hanin (Ed.), *Emotion in sport.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal,* 23, 26-34.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizations behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (5th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1996). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (7th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World Books.

Heuzé, J. P. & Fontayne, P. (2002). Questionnaire sur l`ambiance du group: A French-Language instrument for measuring group cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 24, 42-67.

Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário.* Lisboa: Edições Sílabo.

Hoelter, J. M. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research,* 11, 325-344.

Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist,* 6, 493-504.

Hogg, J. M. (1995). *Mental skills for swim coaches. A coaching text on the psychological aspects of competitive swimming.* Alberta: Sport Excel Publishing.

Holbrook, J. E. & Barr, J. K. (1997). *Contemporary coaching: Issues and trends.* Carmel: Cooper Publishing Group.

Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: Random Hous.

Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology.* Champaign IL: Human Kinetics.

Horn, T. S. & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology,* 7, 137-149.

Horn, T. S., Lox, C. & Labrador, F. (2001). The self-fulfilling prophecy theory: When coaches` expectations become reality. In J. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal Growth to Peak Performance* (4th Ed.). Mountain View, CA: Mayfield.

Horne, T. & Carron, A. V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. *Journal of Sport Psychology,* 7, 137-149.

Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology,* 17, 672-691.

House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 16, 321-328.

House, R. (1973). A path-goal theory of leadership effectiveness. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current development in the study of leadership.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge.* Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly,* 10, 563-574.

House, R. J. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions.* San Diego: Academic Press.

House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 36, 364-396.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology,* 78, 891-902.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1995). Charismatic leadership: Submission or liberation? *Ivey Business Journal,* 60, 62-70

Howell, J. M. & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 43, 243-269.

Howell, J. M. & Hall-Merenda, E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology,* 84, 680-694.

Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. & Podsakoff, P. M. (1996). Substitutes for leadership: Effective alternatives to effective leadership. In R.

M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Howell, J. P., Dorfman, P. W. & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review,* 11, 88-102.

Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K. & Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 259-274.

Hu, L. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1999). Leadership: Enhancing the lessons of experience. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis.* Newbury Park, CA: Sage.

Indvik, J. (1986). *A path-goal theory investigation of achievement-oriented and participative leader message behaviour.* Paper, Academy of Management.

Indvik, J. (1988). A path-goal theory of leadership: A meta-analysis. *Proceeding of the Academy of Management Meeting,* 189-192.

Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management.* New York: McGraw-Hill.

Jordan, D. J. (1998). Leadership: The state of the research. *Parks & Recreation,* 10, 32-40.

Jöreskog, K. G. (1990). New developments in LISREL: Analysis of ordinal variables using polychoric correlations and weighted least squares. *Quality and Quantity,* 24, 387-404.

Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural models.* Newbury Park, CA: Sage.

Jöreskog, K. G. & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7: User`s reference guide.* Mooresville, IN: Scientific Software International.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993a). *PRELIS2: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software.

Joreskög, K. G. & Sörbom, D. (1993b). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software.

Judge, T. A. & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice.* Massachusetts: Blackwell Publishers.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology,* 89, 36-51.

Kachigan, S. K. (1991). *Multidimensional statistical analysis: A conceptual introduction* (2nd Ed.). New York: Radius Press.

Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues,* 12, 41-49.

Kallus, K. W. & Kellman, M. (2000). Burnout in athletes and coaches. In Y. L. Hanin (Ed.), *Emotions in sport.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology,* 2, 246-255.

Kelley, B. C., Eklund, R. C. & Ritter-Taylor, M. (1999). Stress and burnout among collegiate tennis coaches. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 21, 113-130.

Kelloway, E. K (1998). Using LISREL for structural equation modelling: A research's guide. London: Sage Publications.

Kenow, L. J. & Williams, J. M. (1999). Coach-athlete compatibility and athlete's perception and evaluative reactions to coaching behaviors. *Journal of Sport Behavior,* 22, 251-259.

Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management,* 15, 135-159.

Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organizational Development Journal,* 22, 221-229.

Kerlinger, F. N (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd Ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance,* 22, 375-403.

Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Leaders, fools and impostors: Essays on the Psychology of leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1997). Leaders who self-destruct: The causes and cures. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1997). Narcissism and leadership: An object relations perspective. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior,* 16, 319-333.

Konar-Goldband, E., Rice, R. W. & Monkarsh, W. (1979). Time-phased interrelationships of group atmosphere, group performance, and leader style. *Journal of Applied Psychology,* 42, 332-344.

Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. Free Press, New York, NY.

Kotter, J. P. (1996). What leaders really do. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kouzes, O. & Posner, B. (1988). *The leadership practices questionnaire.* San Francisco, CA: Pfeiffer

Kouzes, O. & Posner, B. (1993). *Credibility.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, O. & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Krantz, J. (1996). Lessons from the field: An essay on the crisis of leadership in contemporary organizations. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Biigley (Eds.), *Motivation and leadership at work.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Laios, A., Theodorakis, N. & Gargalianos, D. (2003). Leadership and power: Two important factors for effective coaching. *International Sports Journal*, 4, 150-154.

Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1990). Fact and fiction in analysing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *Academy of Management Review,* 15, 137-146.

Leitão, J. C. (1999). *A relação treinador-atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol.* Tese de Doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, post-modern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 3-14.

Li, F. & Harmer, P. (1996). Confirmatory factor analysis of the group environment questionnaire with an intercollegiate sample. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 18, 49-63.

Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 4, 415-430.

Liukkonen, J., Laakso, L. & Telama, R. (1996). Educational perspectives of youth sport coaches: Analysis of observed coaching behaviors. *International Journal of Sport Psychology,* 27, 439-453.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science,* 1, 240-246.

Loehlin, J. C. (1998). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis* (3rd Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Lord, R. G., DeVader, C. L. & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology,* 71, 402-410.

Loughead, T. D. & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior-satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.

Loughead, T. M, Colman, M. M. & Carron, A. V. (2001). Investigating the mediational relationship of leadership, class cohesion, and adherence in an exercise setting. *Small Group Research,* 32, 558-575.

Lowenthal, K. M. (2001). *An introduction to psychological tests and scales.* Cornwall: Psychology Press.

Lyle, J. W. B. (1993). Towards a comparative study of the coaching process. *Journal of Comparative Physical Education and Sport,* 15, 14-23.

MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modelling. *Psychological Methods,* 1, 130-149.

Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles,* 37, 209-225.

Mahoney, M. J, Gabriel, T. J. & Perkins, T. S. (1987). Psychological skills and exceptional athletic performance. *The Sport Psychologist,* 1, 135-141.

Malete, L. & Feltz, D. (2000). The effect of a coaching education program on coaching efficacy. *The sport Psychologist*, 14, 410-417.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin,* 56, 241-270.

Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review,* 11, 585-600.

Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal* excellence. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Manz, C. C. & Neck, C. P. (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal* excellence (2nd Ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1997). Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Indiana: University of Notre Dame Press.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Marsh, H. W., Balla, J. R. & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin,* 102, 391-410.

Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin,* 97, 562-582.

Martens, R. (1987a). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R. (1987b). *American coaching effectiveness program: Level 1 instructor guide* (2nd Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R. (1990). *Successful coaching*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R., Christina, R., Harvey, J. & Sharkey, B. (1981). *Coaching young athletes*. Champaign IL: Human Kinetics.

Martens, R., Landers, D. M. & Loy, J. W. (1972). *Sport cohesiveness questionnaire.* Washington, DC: AAHPERD Publications.

McCann, S. (1995). Overtraining and burnout. In S. Murphy (Ed.), *Sport psychology interventions*. Champaign, IL: Human Kinetics.

McClure, B. A. & Froster, C. D. (1991). Group work as a method of promoting cohesiveness within a women's gymnastics team. *Perceptual and Motor Skills,* 73, 307-313.

Mechikoff, R. A. & Kozar, B. (1983). *Sport Psychologist: The coaches` perspectives.* Springfield, IL: Thomas.

Medley, F. & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Managemen,* 26, 64jj-64nn.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly,* 30, 78-102.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook.* London: Sage Publications.

Mintzberg, H. (1997). The manager's job: Folklore and fact. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations.* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Muchinsky, P. M. (1999). *Psychology applied to work.* Belmont: Wadsworth, Thomson Learning.

Mudrack, P. E. (1989a). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion. *Small Group Behavior,* 20, 37-49.

Mudrack, P. E. (1989b). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations,* 42, 771-785.

Nideffer, R. M. (1992). *Psyched to win*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice.* London: Sage Publications.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory.* New York: McGraw-Hill Book Company.

O` Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L. & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly,* 6, 529-558.

Offerman, L. R., Kennedy, J. K. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit theories: Content, structure and generability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.

Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3ª Ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Osborn, R. N. & Hunt, J. G. (1975). An adaptative-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Ohio State University.

Palmer, P. J. (1994). Leading from within: Out of the shadows, into the light. In J. A. Conger (Ed.), *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Passer, M. W. (1983). Fear of failure, fear of evaluation, perceived competence and self-esteem in competitive trait anxious children. *Journal of Sport Psychology*, 5, 172-188.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Ed). Newbury Park, CA: Sage.

Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review,* 1, 80-109.

Pease, D. G. & Kozub, S. A. (1994). Perceived coaching behaviors and team cohesion in high school girls basketball teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 16, S93.

Pedhazur, E. (1982). *Multiple regression in behavioral research.* New York: Holt.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS.* Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology,* 79, 702-713.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management, 22, 259-298.*

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly,* 1, 107-142.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B. & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier`s situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 54, 1-44.

Podsakoff, P. M. & Todor, W. D. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management,* 11, 55-73.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). Situation moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior & Human Performance,* 34, 21, 63.

Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior,* 13, 257-261.

Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance. *Leadership & Organizational Development Journal,* 15, 3-7.

Prapavessis, H. & Carron, A. V. (1996). The effect of group cohesion on competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 18, 64-74.

Prapavessis, H., Carron, A. V. & Spink, K. (1996). Team building in sport. *International Journal of Sport Psychology,* 27, 269-285.

Price, M. S. & Weiss, M. M. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes` psychological responses. *The Sport Psychology,* 14, 391-409.

Raglin, J. S. (1993). Overtraining and staleness: Psychometric monitoring of endurance athletes. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology.* New York: MacMillan.

Raglin, J. S. & Wilson, G. S. (2000). Overtraining in athletes. In Y. L. Hanin (Ed.), *Emotion in sport.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Rainey, D. W. & Schweickert, G. F. (1988). An exploratory study of team cohesion before and after a spring trip. *The Sport Psychologist,* 2, 314-317.

Ravizza, K. (1986). Increasing awareness for sport performance. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology.* Mountain View, CA: Mayfield.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática.* Aveiro: Universidade de Aveiro.

Richards, M. D. & Greenlaw, P. S. (1966). *Management decision making*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.

Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in athletics. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 17, 276-293.

Riemer, H. A. & Chelladurai, P. (1998). Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 20, 127-156.

Rosenfeld, L. B. & Richman, J. R. (1997). Developing effective social support: Team building and the social support process. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 133-153.

Ross, S. M. & Offerman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality & Social Psychology Bulletin,* 23, 1078-1087.

Russell, G. W. (1993). *The social psychology of sport.* New York: Springer-Verlag.

Salminen, S. & Liukkonen, J. (1996). Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. *International Journal of Sport Psychology,* 27, 59-67.

Salomon, G. B. (2001). Performance and personality expectations of assistant coaches: Implications for athlete performance. *International Sports Journal,* 5, 10-17.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1970). *Organization psychology*. New York: Prentice-Hall.

Schleicher, D. J., Watt, J. D. & Greguras, G. J. (2004). Re-examining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology,* 89, 165-177.

Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with the leadership. *Journal of Sport Behavior,* 10, 157-166.

Schmidt, A. & Peper, E. (1991). Técnicas para el entrenamiento de la concentracion. In J. Williams (Ed.), *Psicologia aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Schmidt, R. A. (1991). *Motor learning and performance: From principles to practice*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Schutz, R. W., Eom, H. J., Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1994). Examination of the factorial validity of the group environment questionnaire. *Research Quarterly for Exercise and Sport,* 65, 226-236.

Seefeldt, V. & Brown, E. W. (Eds.) (1992). *Program for athletic coaches` education.* Dubuque, IA: Brown & Benchmark.

Seefeldt, V. & Gould, D. (1980). *Physical and psychological effects of athletic competition on children and youth.* Washington DC: ERIC Clearinghouse on Teacher Education.

Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management,* 16, 693-703.

Seltzer, J., Numerof, R. E. & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration,* 12, 174-185.

Serpa, S. (1993). Avaliação dos processos de interacção treinador-atleta e liderança no desporto. *Ludens,* 13, 9-16.

Serpa, S. (1995). *A relação interpessoal na díade treinador-atleta: Desenvolvimento e aplicação de um inventário de comportamentos ansiogénicos do treinador.* Tese de Doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Serpa, S., Lacoste, P., Antunes, I., Pataco, V. & Santos, F. (1989). *Metodologia de tradução e adaptação de um "teste específico do desporto". A escala de liderança no desporto.* Comunicação apresentada no II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Lisboa, Portugal.

Serpa, S., Pataco, V. & Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology,* 22, 78-89.

Shamir, B. (1992). Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited. *Journal of Applied Social Psychology,* 22, 386-407.

Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly,* 10, 285-306.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 1-17.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charisma leader behaviour in military units: Subordinates` attitudes, unit characteristics, and superiors` appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal,* 41, 387-409.

Shea, C. H. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly,* 10, 375-397.

Sherman, C., Crassini, B., Maschette, W. & Sands, R. (1997). Instructional sport psychology: A re-conceptualisation of sports coaching as sport instruction. *International Journal of Sport Psychology,* 28, 103-125.

Sherman, M. A. & Hassan, J. S. (1986). Behavioural studies of youth sport coaches. In M. Pieron & G. Graham (Eds.), *The 1984 Olympic Scientific Proceedings: Sport Pedagogy.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Shields, D. L. L., Gardner, D. E., Bredemeier, B. J. L. & Bostro, A. (1997). The relationships between leadership behaviors and group cohesion in team sports. *The Journal of Psychology,* 131, 196-210.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organizational theory.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Smith, F. S. (1976). The index of organizational reactions (JOR). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology,* 6, Ms. Nº 1265.

Smith, P. B. & Peterson, M. P. (1988). *Leadership, organizations and culture.* London: Sage.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.* Chicago: Rand McNally.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1990). Self-esteem and children's reactions to youth sport coaching behaviors: A field study of self-enhancement processes. *Developmental Psychology*, 26, 987-993.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1996a). Psychosocial interventions in youth sport. In J. Raalte & B. Brewer (Eds.), *Exploring Sport and Exercise Psychology*. Washington: American Psychological Association.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1996b). The coach as focus of research and intervention in youth sports. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Children and youth in sport. A Biopsychosocial perspective*. Dubeque, IA: Brown & Benchmark Pubishers.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1997a). Coaching the coaches: Youth sports as a scientific and applied behavioral setting. *Current Directions in Psychological Science,* 6, 16-21.

Smith, R. E. & Smoll, F. L. (1997b). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 114-132.

Smith, R. E., Smoll, F. L. & Barnett, N. (1995). Reduction of children's sport performance anxiety through social support and stress-reduction training for coaches. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 16, 125-142.

Smith, R. E., Smoll, F. & Curtis, B. (1978). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology*, 1, 59-75.

Smith, R. E., Smoll, F. & Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. *Journal of Sport Psychology,* 1, 59-75.

Smith, R. E., Smoll, F. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.

Smith, R. E., Zane, N. W. S., Smoll, F. & Coppel, D. B. (1983). Behavioral assessment in youth sports: Coaching behaviors and children's attitudes. *Medicine and Science in Sport and Exercise,* 15, 208-214.

Smoll, F. L. (2000). *A comunicação do treinador com os pais dos atletas*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1981). Developing a healthy philosophy of winning in youth sports. In V. Seefeldt, F. L. Smoll, R. E. Smith & D. Gould (Eds.), *A winning philosophy for youth sport programs*. East Lansing, MI: Michigan Institute for the Study of Youth Sports.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1984). Leadership research in youth sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1522-1551.

Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1993). Educating youth sport coaches: An applied sport psychology perspective. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd Ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.

Smoll, F. L., Smith, R. E., Barnett, N. & Everett, J. (1993). Enhancement of children's self-esteem through social support training for youth sport coaches. *Journal of Applied Psychology*, 78, 602-610.

Smoll, F. L., Smith, R. E. & Curtis B. (1986), Coaching roles and relationships. In J. R. Thomas (Ed.), *Youth sports guide for coaches and parents.* Louisiana: Louisiana State University.

Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B. & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.

Solomon, G. B. (1998). Coach expectations and differential feedback. *Journal of Sport Behavior,* 3, 298-311.

Solomon, G. B. (2002). Sources of expectancy information among assistant coaches: The influence of performance and psychological cues. *Journal of Sport Behavior, 3, 279-286.*

Solomon, G. B. & Kosmitzki, C. (1996). Perceptual flexibility and differential feedback among intercollegiate basketball coaches. *Journal of Sport Behavior*, 19, 163-177.

Solomon, G. B., Striegel, D. A., Elliot, J. F., Heon, S. N., Maas, J. L. & Wayda, V. K. (1996). The self-fulfilling in college basketball: Implications for effective coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, 8, 44-59.

Sörbom, D. (1989). Model modification. *Psychometrika,* 54, 371-384.

Sosik, J. J. & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *Leadership Quarterly,* 9, 503-527.

Spink, K. S. (1995). Cohesion and intention to participate of female sport team athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 17, 416-427.

Spink, K. S. (1998). Mediational effects of social cohesion on the leadership behavior-intention to return relationship in sport. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 2, 92-100.

Spink, K. S. & Carron, A. V. (1993). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 15, 39-49.

Staw, B. M. (1996). Organizational psychology and the pursuit of happy/productive worker. In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley, *Motivation and leadership at work.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work.* New York: The McGraw-Hill.

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research,* 25, 173-180.

Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology,* 25, 35-71.

Stodgill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, CA: Sage.

Sugerman, K. (1999). *Winning the mental way: A practical guide to team building and mental training.* Burlingame: Step Up Publishing.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics* (4th Ed.). New York: HarperCollins.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to chose a leadership pattern. *Harvard Business Review,* 36, 95-101.

Taylor S. J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings.* New York: John Wiley.

Taylor, A. H., Daniel, J. V., Leith, L. & Burke, R. J. (1990). Perceived stress, psychological burnout and paths to turnover intentions among sport officials. *Journal of Applied Sport Psychology,* 2, 84-97.

Terry, P. C. & Howe, B. L. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research analysis types and software tools.* New York: Falmer Press.

Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal,* 20, 253-261.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretative model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review,* 15, 666-681.

Tichy, N. M & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader* (2nd Ed.). New York: Wiley.

Tracey, B. J. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices. *Group & Organization Management*, 23, 220-236.

Trudel, P. & Côté, J. (1996). Systematic observation of youth ice hockey coaches during games. *Journal of Sport Behavior,* 19, 50-66.

Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y prática professional.* Madrid: Editorial Síntesis.

Vandenberghe, C., Stordeur, S. & D`hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment,* 18, 16-29.

Vealey, R. S., Armstrong, L., Comar, W. & Greenleaf, C. A. (1998). Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10, 297-318.

Vecchio, R. (1987). Effective followership: Leadership turned upside down. *Journal of Business Stra*tegies. 4, 39-47.

Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3rd Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

Vecchio, R. (1997). Situational Leadership Theory: An examination of prescriptive theory. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations,* Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.

Vroom V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership managing participation in organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making.* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wallece, M. & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management, 9, 182-193.*

Wann, D. L., Metcalf, L. A., Brewer, K. R. & Whiteside, H. D. (2000). Development of the power in sport questionnaire. *Journal of Sport Behavior,* 23, 423-443.

Washbush, J. B. & Clements, C. (1999). The two faces of leadership. *Career Development International*, 4/3, 146-148.

Watson, C. B., Chemers, M. M. & Preiser, N. (1996). *Collective efficacy: A multi-level analysis*. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Society, San Francisco, CA.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization.* New York: The Free Press.

Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization.* New York: The Free Press.

Weber, M. (1968). *Economic and society* (Vol I). New York: Bedminster.

Weinberg, R. & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Industrial Relations Center Work Adjustment Project.

Weiss, M. R. & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology,* 8, 332-346.

Westre, K. & Weiss, M. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.

Whittal, N. R. & Orlick, T. D. (1978). The sport satisfaction inventory. In G. C. Roberts & K. M. Newell (Eds.), *Psychology of motor behavior and sport.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Widmeyer, W. N. & Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 97-113.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environmental Questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (1990). The effects of group size in sport. *Journal of Exercise & Sport Psychology,* 12, 177-190.

Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (1992). Group dynamic in sport. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology.* Champaign IL: Human Kinetics.

Widmeyer, W. N., Carron, A. V. & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphy & L. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology.* New York: MacMillan.

Williams, J., Jerome, G. J., Kenow, L. J., Rogers, T., Sartain, T. A. & Darland, G. (2003). Factor structure of the coaching behavior questionnaire and its relationships to athlete variables. *The Sport Psychologist,* 17, 16-34.

Williams, J. M. & Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in coacting sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology,* 13, 364-371.

Wilson, V. E., Haggerty, T. & Bird, E. (1986). *Burnout in coaching sports.* Ottawa: The Coaching Association of Canada.

Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport Science Review,* 2, 1-13.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations,* 43, 975-995.

Yorkes, S. L., Weiss, H. M. & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology,* 3, 428-436.

Yukelson, D. (1993). Communicating effectively. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology. Personal growth to peak performance* (2nd ed.). Mountain View, California: Mayfield Publishing Company.

Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology,* 9, 73-96.

Yukelson, D., Weinberg, R. & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology,* 6, 103-117.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance,* 6, 414-440.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1990). *COMPASS: The managerial practices survey.* New York: Author/Manus Associates.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Yukl, G. & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology,* 77, 525-535.

Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches` job satisfaction*. Physical Educator,* 55, 170-176.

Zacharatos, A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly,* 11, 211-227.